

10
Lj



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACION ENTRE DEPARTAMENTOS MEDIANTE LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO Y CAPACITACION DE LOS MISMOS EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR A NIVEL SECUNDARIA

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
ALEJANDRO CESAR BRETON NAVA**

ASESOR: ING. JOSE LUIS MORALES PRUNEDA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

275197



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

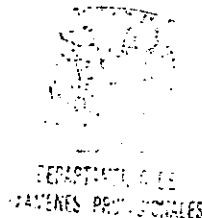
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



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

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

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario: Recursos Humanos Propuesta para mejorar la Comunicación entre departamentos mediante la formación de equipos de trabajo y capacitación de los mismos en una institución educativa particular a nivel secundaria.

que presenta el pasante: Alejandro Cesar Bretón Nava,
con número de cuenta: 8910212-1 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 12 de Abril de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
I	L.A. Recino Quiroz Solis	
II	L.A. Francisco Ramírez Órnelas	
IV	ING. Jose Morales Pruneda	

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE
DEPARTAMENTOS MEDIANTE LA FORMACIÓN DE EQUIPOS
DE TRABAJO Y CAPACITACIÓN DE LOS MISMOS EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR A NIVEL
SECUNDARIA**

DEDICATORIAS.

A DIOS.

Por darme salud para así permitirme lograr lo que tanto he deseado el ver culminado mis estudios.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO.

Por permitirme estar en sus instalaciones y saber lo que es un universitario de corazón, el sentirse orgulloso de pertenecer a la máxima casa de estudios, para poder demostrar lo que vale el pertenecer a ella gracias.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN.

Por darme la oportunidad de obtener un título universitario y tener la satisfacción de demostrar lo aprendido.

A MI ASESOR ING. JOSÉ LUIS MORALES PRUNEDA.

Por hacerme comprender que todavía me falta mucho por recorrer y por ayudarme a ver mi trabajo terminado gracias.

A LOS PROFESORES.

L.A.E FRANCISCO RAMÍREZ ÓRNELAS.

L.A REGINO QUIROZ SOLIS.

L.A YOLANDA ZAMUDIO GARCÍA.

Por entregarme sus conocimientos y lograr hacer de nosotros lo que ahora ven concluido.

A MIS PADRES.

JOEL ANTONIO BRETÓN BAEZ E ISABEL NAVA DE BRETÓN.

Por darme la vida y ver después de tanto tiempo y esfuerzo ver concluidos sus anhelos, que es la titulación de su hijo muchas gracias LOS AMO.

A MIS HERMANOS.

MARCO

OMAR

GERARDO

JENNY

Por todo su apoyo.

Al Colegio Lucerna, S.C.

Por permitirme usar sus instalaciones y apoyo obtenido.

A IRMA CARRILLO MONTES.

Con cariño mi niña por no olvidarme en el momento preciso y darme la oportunidad de compartir tantos momentos juntos, para ver concluidos nuestros esfuerzos gracias.

A VICTOR NOE MARTINEZ SANCHEZ.

Por su valioso apoyo con sus conocimientos gracias Noé.

A cada uno de mis amigos es especial, cada uno de ellos ha compartido una parte de mi vida, cada uno sabe cuánto lo quiero porque he aprendido a decírselo, no con palabras sino con acciones, con actitudes y hasta con detalles.

Planteamiento del problema.

Por la mala comunicación entre departamentos dentro de una institución educativa particular a nivel secundaria genera conflictos internos entre los departamentos propiciándose actitudes negativas que merman el crecimiento de la organización.

Hipótesis

Mediante un programa de capacitación se formarán los equipos de trabajo que logrará mejorar la comunicación, para evitar los conflictos internos entre departamentos en una Institución educativa particular a nivel secundaria y así propiciar el crecimiento de la organización

Objetivo.

Proporcionar una herramienta que ayude a una capacitación para la formación de equipos de trabajo con él objeto de que haya una comunicación adecuada entre departamentos y así generar el desarrollo de la organización.

INDICE.

Planteamiento del problema

Hipótesis

Objetivo

Indice 1

Introducción 4

Capitulo 1 Conceptos y generalidades. 7

1.1 Antecedentes de administración. 8

1.2 Analogías de administración. 10

1.3 Conceptos de administración. 11

1.4 Concepto de información. 13

1.5 Qué es la comunicación. 13

1.5.1 Diferencia entre información y comunicación. 14

1.5.2 Elementos que intervienen en la comunicación. 15

1.5.3 Propósitos de la comunicación. 17

1.5.4 Funciones de la comunicación. 17

1.6 Misión de la empresa.	18
1.6.1 Visión de la empresa.	19
Capítulo 2 Planeación integral de equipos de trabajo.	21
2.1 Concepto de grupo.	22
2.1.1 Conceptos de equipos de trabajo.	22
2.1.2 Diferencia entre grupo y equipo.	23
2.2 Características de los equipos de trabajo	25
2.3 Importancia de los equipos.	26
2.4 Tipos de equipos de trabajo.	27
2.5 Cómo funcionan los equipos de trabajo.	28
2.6 Planear las reuniones de los equipos de trabajo.	29
2.7 Dirección de equipos de trabajo.	33
2.7.1 Funciones necesarias para dirigir un equipo de trabajo	35
2.7.2 Definir las estrategias del equipo y coordinar su implementación.	36
Capítulo 3 Adaptación de los equipos de trabajo.	38
3.1 El liderazgo.	39
3.1.1 Características del líder.	39
3.1.2 Tipos de líder.	40
3.2 Estructura del equipo de trabajo.	41
3.3 Proceso del equipo de trabajo.	42

3.4 ¿ Para qué utilizar un equipo de trabajo?.	45
3.5 Cohesión del equipo.	46
3.6 Aspectos para lograr una adecuada integración dentro de una institución educativa a nivel secundaria particular.	47
3.7 Comunicación dentro del equipo de trabajo.	48
3.8 Capacitación.	49
3.8.1 Definición de capacitación.	49
3.8.2 Objetivos de la capacitación.	50
3.9 Capacitación para el equipo.	51
Capitulo 4 caso práctico formación de equipos de trabajo a través de capacitación para lograr una mejor comunicación entre departamentos.	53
4.1 Antecedentes.	
4.2 Estructura.	
4.3 Problemática.	
4.4 Propuesta.	
Conclusiones.	63
Bibliografía.	65

INTRODUCCIÓN.

Desde los inicios del ser humano, se ha notado en la forma de organizarse el andar en grupos de lo cual se ha tomado como base a la Administración, se ha visto desde donde se utiliza y hasta donde ha llegado.

Cada uno de los temas que se tratan más adelante, nos dice él como organizarnos, en una forma que nos ayude.

Para eso es que se basa desde lo que es la Administración para algunos autores, como son Fernández Arenas, Reyes Ponce, Peter Sen, etc. Por mencionar algunos donde cada uno nos da su punto de vista de que es la Administración para ellos, como por ejemplo nos mencionan que es una técnica, una ciencia o un arte desde su punto de vista particular.

Siguiendo con estos temas, se va a ver la diferencia que hay entre información y comunicación, mientras una se encarga de dar los datos sin recibir ninguna respuesta la otra a es necesario recibir el mensaje esto es lo que se llama emisor receptor, claro esta que las dos deben ser claros para que lo que se entrega sea entendible para todos y no haya errores de concordancia para así evitar conflictos con quienes reciben el mensaje.

Para así después saber lo que es la misión y la visión de la empresa, dando un punto de vista externo y muy general de lo que es la organización para llegar a planear lo que se necesita para resolver el problema que tiene en este momento.

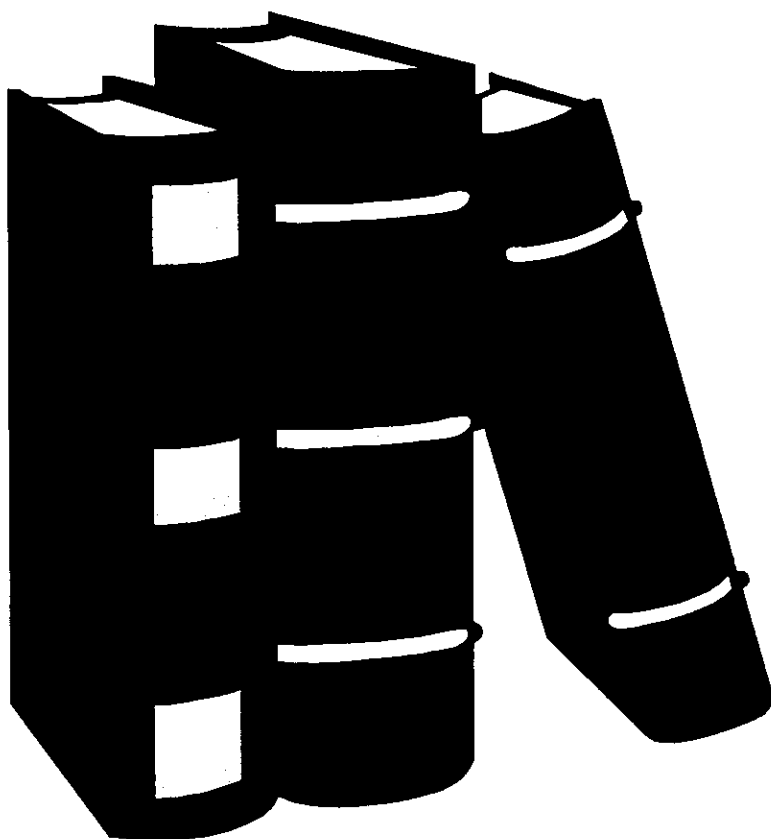
Por lo que se decidió tratar lo que es la formación de equipos de trabajo sabiendo la diferencia de lo que es un grupo y lo que es un equipo, mientras en uno no se comprometen como es el caso del grupo el equipo si hay una unión más profunda para lograr la meta trazada y cada quien con una responsabilidad que ellos adoptan para lograr esa meta, mientras en el grupo se tiene mucha apatía por resolver cualquier problema, de los cuales muchos dicen que es por experiencia pasada por lo que no quieren formar equipos de trabajo.

Es por esto que se mencionan algunas características de los equipos de trabajo, así como su importancia además de los diferentes tipos de equipos que pueden existir, ya sabiendo esto se puede decir como funcionan los equipos para así poder planear las reuniones de los mismos, y de una forma adecuada tener una buena dirección para esto, es necesario tener un buen líder para que este sepa él como dirigirlo y tener las características necesarias para llevar al equipo a un logro de sus metas, para eso es que se ve el liderazgo para saber el como ser un buen líder y poder enfrentar cualquier problema, para tener un poco más claro esto se mencionan los tipos de líder ya con eso se ve el como estructurar a un buen equipo de trabajo, claro esta que con una buena capacitación ya que el punto principal de este trabajo es el que se logre una buena comunicación a través de la formación de equipos y se da lo que es el caso práctico para quedar un poco más claro el cómo formar un buen equipo de trabajo a través de una buena capacitación.

Se le dio la importancia a cada punto separando lo que se cree es lo más importante en la integración o formación de equipos por lo que se tratan los

puntos lo más brevemente para no caer en el aburrimiento y sea más entendible para todos aquellos que consulten este trabajo y lo puedan aplicar en la vida real en cada organización educativa.

CAPÍTULO 1 CONCEPTOS Y GENERALIDADES



1.1 ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIÓN

Se puede mencionar que la Administración empieza a existir desde el momento en que el hombre le surge la necesidad de integrarse para su sobrevivencia, como en el caso de obtener comida y otras necesidades que le surgieran en el momento, no en manera formal como en la organización de hoy en día pero si llegaban a organizarse para obtener su alimento.

Hoy en día siempre se ha dicho que la administración existe en todas partes, de ahí que se mencione que la sociedad no existiría sin haber administración o no podría mejorar sin una buena administración, con esto se confirma que la administración se está volviendo el principal recurso de los países desarrollados y en desarrollo, claro que esto no se nota en nuestro país ya que es en éste donde urge que sea administrado correctamente.

Lo esencial de la administración consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas, para esto los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales, para asegurar que las organizaciones logren sus propósitos, esto es desplazándolas hacia ellos mediante asignación de actividades que ejecutan los miembros de la organización, y si estos son diseñados en forma efectiva el trabajador dará lo mejor de si y la organización logrará su meta.

Con esto se quiere mencionar que la administración es universal y aplicable a todo tipo de organización no importando el nivel, claro que cada forma de administrar es diferente por ejemplo, en un hogar la que administra es él ama de casa y no va administrar, o más bien no va a ser administrado igual que una empresa, ya que la empresa es mucho más compleja y más grande en la comparación a un hogar.

Se puede concluir que la Administración es una función importante para toda la sociedad y por lo tanto para sobrevivir ya que si no la vida sería un caos.

Lo básico sería el saber combinar y usar los recursos para asegurar el alcance de las metas.

En general las habilidades administrativas son las principales determinantes del desempeño y se adquieren con los conocimientos que se obtienen al tener una carrera en Administración a nivel profesional.

Todo lo que anteriormente se ha mencionado tiene por objeto dar una visión amplia de lo que implica la administración, y como el hombre siempre ha tenido la necesidad de cubrir sus necesidades en forma de grupos, lo que es una anticipación a la formación de equipos que es el principal punto que se tratara en este trabajo de seminario.

1.2 ANALOGIAS DE ADMINISTRACIÓN.

Se explican algunos conceptos de Administración, para conocer los diferentes tipos que existen, estos que se han seleccionado son los que se apegan al tema de equipos de trabajo que se van a tratar más adelante.

“Administración.- Es el proceso para lograr que las actividades sean terminadas de manera eficiente por medio de otras personas”.

Administración de la calidad total.- Es una filosofía de la administración impulsada por necesidades y expectativas del cliente”.¹

“Administración de recursos humanos.- Es la función de la administración que se ocupa por obtener, capacitar, motivar y conservar a los recursos humanos de las organizaciones”.²

Para concluir podemos decir que hay tantos conceptos de Administración como ciencias en el mundo, y cada una dando un concepto lo más apegado a la ciencia que estudia, para así lograr administrar lo mejor posible y lograr las metas fijadas por ellas, en el tema que se trata son estos los conceptos que se necesitan para tener una mejor idea del porque se forman los equipos de trabajo.

¹ Quiroz Solis, Regino, Apuntes de clase, 1998, México.

² Quiroz Solis, Regino, Apuntes, 1998 México.

1.3 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.

A continuación se darán algunos conceptos de algunos tratadistas que ven a la administración de diferentes formas según su punto de vista.

Administración.- Es el arte o técnica de dirigir o inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. (J.D. MOONEY 1994)

Administración.- Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (KOONTZ Y DONNELL, 1994).

Administración.- Es conducir a la empresa hacia su objetivo tratando de obtener el mejor provecho de todos los recursos de que se dispone. (HENRY FAYOL)”.³

Administración.- Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados. (ISAAC GUZMAN VALDIVIA 1996).

Administración.- Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros. (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION 1997).

³ Quiroz Solís, Regino Apuntes, 1998 México.

Administración.- Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano (JOSÉ ANTONIO FERNANDEZ ARENAS, 1995)

Administración.- Es el conjunto sistemático de reglas para alcanzar la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social. (AGUSTIN REYES PONCE, 1994).

Administración.- Es una técnica por medio de la cual los propósitos y objetivos de un grupo humano cualquiera son determinados, clasificados y efectuados. (PETER SEN, 1995).

Administración.- Es la guía, encauzamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. (WILLIAM NEWMAN, 1996)

Administración.- Es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. (TERRY, 1994)".⁴

Por lo tanto se concluye que la interpretación de Administración ha sido muy variable en virtud de tratarse de una disciplina. Algunos autores la tratan como ciencia, arte, o técnica y se puede decir que la Administración es una técnica que ayuda tanto a la organización como a los individuos que la integran para alcanzar sus objetivos y metas trazados ya sean forma individual o en equipo de trabajo.

Claro que en equipo de trabajo será a nivel individual y organizacional, mientras en grupo solamente es a nivel individual y esto ultimo lo que se

⁴ Quiroz Solis, Regino Apuntes 1998 México.

trata de evitar para que toda organización funcione correctamente como un equipo de trabajo y para una mejor comunicación.

1.4 CONCEPTO DE INFORMACIÓN.

Por información se puede entender que es la forma de transmitir algún mensaje en forma escrita, por señas, radio o televisión pero sin recibir ninguna respuesta, como se hace en la comunicación, en si es la obtención de datos.

Habiendo una excelente información se mejorara la comunicación.

1.5 QUE ES LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es un proceso a través del cual es posible el saber conocer, compartir y transmitir significados, ideas, sentimientos, comportamientos, actitudes etc., entre las personas; permite que estos conocimientos sean comprendidos y aceptados por los individuos con los cuales nos relacionamos y además hace posible que esta comprensión no sólo sea entre un individuo sino también entre grupos, sociedades y naciones.

La comunicación es un proceso de doble vía, por medio del cual el comunicador responde a los mensajes, y posteriormente los difunde, ya que es tan importante el hablar como el escuchar.

1.5.1 DIFERENCIA ENTRE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Se puede diferenciar con el simple hecho de la retroalimentación.

Cuando se recibe un mensaje, lo decodificamos o desciframos, si al comprender su significado únicamente obtenemos datos, estamos frente a una información; si cambiamos de actitud y damos al emisor la respuesta correspondiente al mensaje que recibimos, estamos ahora frente a lo que es la comunicación.

Lo anterior nos dice que la información es unilateral es decir que nada más se transmiten datos y no se obtiene respuesta, mientras en la comunicación es bilateral puesto que existe una retroalimentación.

De lo anterior se desprende que la comunicación por sus mismas implicaciones se refiere necesariamente a la relación que dentro de una comunidad establecen las personas con el fin de lograr un entendimiento recíproco.

Así es como se llega a que la comunicación es un intercambio a través del diálogo y hay una igualdad.

1.5.2 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA COMUNICACIÓN.

Son cuatro elementos y son:

- 1.- El emisor.**
- 2.- El mensaje.**
- 3.- El canal.**
- 4.- El receptor.**

El emisor puede ser una persona o un grupo de personas y es aquel que inicia la comunicación además de que le da su propio sello al mensaje.

Deberá reunir una serie de habilidades comunicativas que le permitan codificar el mensaje en forma adecuada, de tal manera que se pueda hacer entender fácilmente. Algunas de ellas pueden ser hablar correctamente, utilizar los signos, señales o símbolos propios del mensaje, así como pensar y reflexionar sobre lo que desea expresar.

El mensaje es la información total que el emisor ha codificado, y la cual va a ser captada por el receptor.

Dependiendo de la calidad del mensaje podemos darnos cuenta de la capacidad de o más bien de la educación de nuestro interlocutor.

Conviene tomar en consideración por lo menos tres factores importantes como son código, contenido y tratamiento.

El código es el conjunto de símbolos que se estructuran de tal manera que tengan algún significado para alguien.

El contenido esta integrado por el material seleccionado por el emisor para expresar su propósito.

El tratamiento va ser la forma o expresión del mensaje. Es la elección personal del emisor.

El canal es el cómo se hará llegar el mensaje y se debe tomar en cuenta la estructura formal de los canales estos pueden ser naturales o artificiales.

Los naturales son aquellos que el hombre tiene en forma innata, y con los que se relaciona con el exterior como son los cinco sentidos del ser humano.

Mientras los canales artificiales son los que el hombre a creado para transportar los mensajes a través del tiempo y el espacio. Algunos son. Televisión, cine, radio, el teléfono etc.

Ahora bien antes de que el emisor se comunique debe elegir cuidadosamente por medio de que canal se va a comunicar con el receptor.

El receptor es la persona o el grupo de personas que recibe el mensaje del emisor y este al recibirlo y decodificarlo se convierte en emisor para dar la respuesta del mensaje.

Las respuestas están en saber escuchar, para que no haya errores en la comunicación que se da al receptor esta debe ser clara y con el mismo tipo de comunicación esto es el lenguaje, escritura etc.

1.5.3 PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN.

Se dice que la comunicación es la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance, y uno de los principales o la principal es el lenguaje, hay otras formas como pueden ser manuscritos, obras de teatros publicidad etc., pero siempre debe haber un emisor, un mensaje, y un receptor.

Para poder decir el propósito se debe tomar en cuenta estos cuatro puntos:

- 1.- No ser contradictorio: es decir entendible.
- 2.- Centrado: es decir saber expresarlo.
- 3.- Lo suficientemente específico como para poderlo relacionarlo con lo que se trata de informar.
- 4.- Compatible con las formas en que se comunica la gente.

Muchas veces se pierde el saber cual es el propósito de esta que es la comunicación, y luego no sabemos lo que se quiere decir. Dificilmente podemos dejarnos de comunicarnos, seamos o no conscientes del propósito que nos lleva a esto.

1.5.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

Debido a la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones cumple varias funciones:

- Comunicar al personal sobre algo que a ellos les interesa de la empresa.
- Controlar el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- Fomentar la motivación de los empleados al aclararles lo que se debe hacer.
- Representar un escape para la expresión emocional de los sentimientos.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Aclarar dudas a cerca del trabajo o tarea realizado.

Esto es en una forma general para alcanzar y mantener con éxito una comunicación en toda la organización.

1.6 MISIÓN DE LA EMPRESA.

La misión se puede mencionar que es el punto de partida de cualquier organización, muchas veces se nota cuando una organización no ha formulado su misión ya que no saben el cómo hacerlo, y de aquellas que si lo llegan a hacer, la mayoría piensa que dicha declaración sólo sirve para los directivos ya que dicen que solo a ellos les interesa, y es aquí donde se comete un gran error porque si el personal no conoce la misión de la organización a la que pertenecen, será muy difícil que se llegue a cumplir.

Por eso se dice que la misión es la razón de ser de la organización, esto da respuesta a cuatro preguntas.

- ¿ Quiénes somos?
- ¿ Qué hacemos?
- ¿ Para quién lo hacemos?
- ¿ Por qué lo hacemos?

Nos dice en sí el porqué existe y cómo debemos ser y es lo que da valor a la organización ante los ojos de todos los que participan en ella.

De esta manera se identifican acciones, estrategias, valores y objetivos que son algunos de los procedimientos a través de los cuáles podrán llegar a cumplir.

1.6.1 VISIÓN DE LA EMPRESA.

Se puede decir que la visión de la organización es la imagen que da, a largo plazo de lo que se quiere lograr, es aquello que nos guía y nos dice hacia donde debemos ir, es lo que puede y debe lograrse, en pocas palabras es la meta que se quiere lograr.

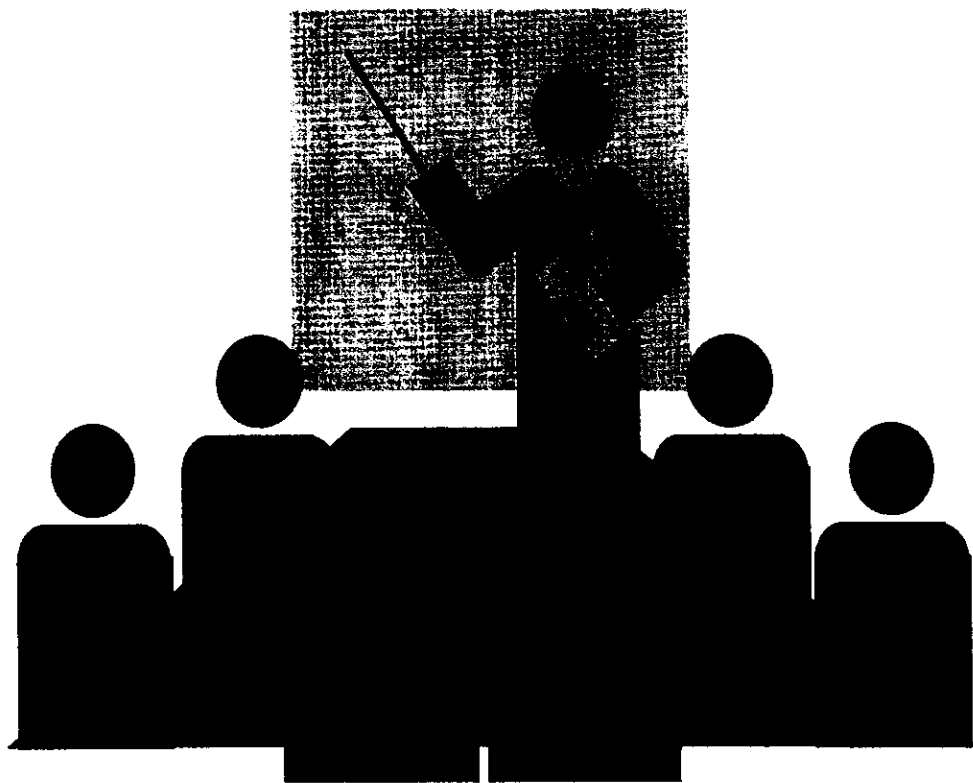
Para esto nos debemos hacer tres preguntas que son:

- ¿ Porqué está en el negocio?

- ¿ Qué queremos lograr?
- ¿ Cómo lo haremos?

En un equipo la visión se enfocará en alcanzar la expansión y metas de la organización. Esto se logra apoyándose entre sí todos los miembros del equipo.

CAPÍTULO 2 PLANEACIÓN INTEGRAL DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO



2.1 CONCEPTO DE GRUPO

Se entiende por grupo que es un conjunto de personas con un fin determinado, u objetivo determinado. Es bastante notorio que no es lo mismo un grupo a un equipo.

Mientras en un grupo piensan que forman parte de este solo para fines administrativos, los empleados trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados con otros miembros.

Los grupos son una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, sea grande o pequeño, entre las cuales se ha establecido tales relaciones que solo se puede imaginar a aquellas como un conjunto, un número de personas que sus relaciones son mutuas, son tan importantes que demandan la atención de todos.

2.1.1 CONCEPTO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

“Es un conjunto de personas bien organizadas, con funciones y tareas claras y definidas, orientadas hacia la consecución de un objeto común y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza⁵.”

Para llegar a conformar un equipo de trabajo los individuos deben tener un propósito común y trabajar de manera mancomunada en pro de ese objeto,

⁵ Reza Trosino, J. C. El empresario hábil, Ecasa. Pág.94

en vez de hacerlo por separado. También deben creer que lograrán más trabajando en modo cooperativo y no individualmente.

Por lo que se dice que el trabajo de un equipo es la unión de un grupo de individuos interdependientes, cuyo esfuerzo coordinado y en conjunto da como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales, generando un nivel más alto de coordinación y compromiso que adquieren los miembros, que finalmente son los responsables de alcanzar las metas establecidas por la empresa.

2.1.2 DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO.

GRUPO	EQUIPO
Los miembros piensan que forman un grupo para fines administrativos todos ellos trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados con otros	Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las del equipo son más fáciles de alcanzar con un apoyo mutuo
Los miembros no tienden a poner atención es si mismos porque no están lo suficiente mente involucrados en la planeación de los objetivos de la unidad.	los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad, porque están comprometidos con las metas.
A los miembros no se les han preguntado	Los miembros contribuyen al éxito

cual puede ser el mejor enfoque sino que

únicamente se les a dicho que hacer

los miembros desconfían de los motivos

de los colegas porque no entienden el

papel de los otros miembros. Se conside-

rán actitudes divisionistas

Los miembros son tan cautelosos para

hablar que no es posible establecer una

comunicación.

Aunque reciban una buena capacitación

los limitan cuando tratan de aplicarlo

al trabajo.

Cuando los miembros se encuentran en

conflicto que no saben como resolver

y el supervisor tarda en entrar es tarde

de la organización aplicando su

especial talento y conocimiento.

Los miembros trabajan rodeados

de un clima de confianza y están

motivados a expresar abiertamente

sus ideas, opiniones, etc.

Los miembros practican una comunica

ción abierta y honesta .

Están motivados a desarrollar sus

habilidades y aplicar en su trabajo

todo lo que aprendan.

Los miembros reconocen que los

conflictos son un aspecto normal

de las interacciones humanas y

ven en estas situaciones la oportu-

nidad de obtener nuevas ideas.

Se puede observar claramente la diferencia de grupo contra los equipos y la importancia de considerar la actividad de un equipo más que de un grupo.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Antes de que una organización intente la formación de equipos de trabajo, todos y cada uno de sus miembros, desde el nivel más alto hasta el más bajo deberán entender cual es su propósito, a que se dedica, que se pretende, cómo se lograra y cual es su compromiso con la sociedad. Esto es, el tener bien claras cuales van a ser la misión, la visión, los valores, la filosofía, los objetivos y metas con las que cuenta dicha organización, para poder llegar a obtener lo que se desea. En resumen todas aquellas bases con las que se dispone para poder integrar equipos de trabajo con éxito.

Algunos puntos importantes son:

- Que la persona deba de contribuir con su iniciativa
- Que el equipo tenga la autoridad necesaria para planear sus propias actividades
- Que las personas aprendan a colaborar, y a pensar por sí mismas además de trabajar en forma conjunta.
- De su cooperación haciendo uso de sus ideas y su relación directa a través de la comunicación.

2.3 IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS.

La importancia de los equipos de trabajo depende muchas veces de lo que se quiere lograr en la organización. Cuando en una organización existen muchos conflictos entre sus empleados, y el principal es la comunicación entre ellos es decir no es la adecuada se ve la necesidad de formar los equipos para lograr, primero la adecuada comunicación entre los individuos, y segundo que esa comunicación que se obtenga se haga general entre los demás departamentos, esto es mediante la formación de equipos de trabajo se logre la información que se requiere, para que cada empleado colabore con su equipo y a su vez el equipo colabore con los demás equipos y se logre la comunicación adecuada en la organización.

Pero esto no es tan sencillo ya que en múltiples ocasiones el personal de una organización se muestra desconfiado y apático a trabajar en un equipo de trabajo debido a malas experiencias. A continuación se muestran algunas opciones para trabajar en equipo:

- Las metas, propósitos, objetivos deben ser claros y estar determinados con precisión.
- La planeación debe ser clara.
- Debe existir un liderazgo fuerte, democrático, motivador e integrador.
- Fomentar la colaboración del equipo cuando hay decisiones que se ponen en marcha y el equipo colabora.

- Crear una atmósfera de trabajo que permita un orden que elimine tensiones.
- Reconocer las tareas o actividades de los miembros del equipo.
- Respetar y atender las sugerencias, recomendaciones y opiniones de los demás.
- Mostrar interés por todas las personas, los procesos de la organización, y el equipo.
- Controlar cuidadosamente y respetuosamente el tiempo de los demás.
- Evaluar el avance de las tareas y retroalimentar las acciones.
- Fomentar situaciones de colaboración entre ellos.

2.4 TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Hay varios tipos de equipos de trabajo, los cuales se dice que dependiendo del tipo de organización o para el tipo de departamento, se vería el tipo de equipo de trabajo que se utilizaría. Algunos tipos de equipo de trabajo son:

“Equipos de dirección.”- Son básicos y tradicionales, determinados por relaciones de autoridad, además se presentan en el organigrama.

Equipos laterales o transversales.- Reúnen los conocimientos y habilidades de individuos de diversas áreas de trabajo con el propósito de solucionar problemas de operación.

Equipos auto-administrados en esencia, son grupos independientes que, además de efectuar sus actividades operativas, asumen responsabilidades tradicionales como contratación, planeación y programación, además de evaluar el desempeño”.⁶

2.5 CÓMO FUNCIONAN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Antes que nada se debe ver que hay por lo menos tres clases diferentes de relaciones que operan en el ambiente del equipo.

La primera es la relación de él líder con cada uno de los miembros del equipo como individuos, la relación de él líder con el equipo total, y la relación de cada individuo con el equipo total.

Ahora sus funciones pueden ser:

La primera función es establecer los alcances y límites de su propia función, para la organización en que se inserta.

Los límites parten de los propósitos de su función y de la compatibilización de los propósitos de la organización entendiendo por estos los de los altos directivos y a su vez con los propósitos personales de cada integrante.

Su forma de pensar debe ser respetada y cumplida, aunque depende de las órdenes de sus superiores.

Se debe tener claro que el logro del equipo es de cada integrante del equipo y esto a su vez es de la organización.

⁶ Ramírez Órnelas, Francisco Apuntes del seminario de recursos humanos 1999.

Se debe conocer a cada integrante del equipo esto es en una forma de conocimiento y experiencia para el ejercicio de su función específica en el equipo.

Se debe ver la forma de capacitación que se constituye en un instrumento significativo para el conocimiento de uno y de los otros.

Ahora bien son una expresión administrativa del concepto de democracia moderna porque permiten la discusión, participación en la toma de decisiones y contribuye un excelente vía de comunicación.

El juntar inteligencias, habilidades y experiencias para que piensen juntas, da origen a un resultado superior a la suma de las personas pensando individualmente.

Constituyen un excelente medio para habilitar gerencialmente al personal directivo.

Para esto hay que planear las reuniones de los equipos de trabajo.

2.6 PLANEAR LAS REUNIONES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Antes de las reuniones se debe saber de cuantas personas debe constar un equipo de trabajo, y esto nos dice que no existe una respuesta definitiva, ya que todo va a depender del tamaño y de la complejidad de la organización en cada departamento, pero hay algunos que mencionan que lo ideal sería

entre cuatro y diez personas, esto va depender de las metas que quiera alcanzar la organización.

Se menciona que cuando el equipo de trabajo es demasiado grande no se logra ser eficaz en lo que se quiere alcanzar por las siguientes razones.

- Cada vez que se reúnan será más difícil que todos participen y se sientan comprometidos a realizar el trabajo, ya que tendrán problemas para interactuar y llegar a los acuerdos necesarios.
- Aumenta el peligro de la existencia de subgrupos independientes; en lugar de estar conectados con el grupo principal, por lo que quizá compitan entre sí.
- No hay esfuerzo por parte de todos los integrantes, esto porque se dispersa la responsabilidad e induce a los individuos a relajarse.
- Afecta el comportamiento de los individuos que lo integran e implica la imposibilidad de desarrollar el compromiso y la responsabilidad mutua.
- La oportunidad de contar con papeles de tareas claros y relevantes disminuyen, ya que pueden llegar a duplicarse, porque posiblemente existan miembros con las mismas habilidades y cada uno tenga diferente enfoque de cómo debe ejecutarse la tarea.

Se debe de cuidar que en cada reunión cuente con la orden del día y minuta, procurar que asistan todos a las reuniones.

Ejemplo de una minuta.

MINUTA No.----- JUNTA CELEBRADA EL DÍA-----

 HORA DE INICIO----- HORA DE TERMINACIÓN-----
 DURACIÓN-----HRS.

RESPONSABLE	INTEGRANTES	ASISTENCIAS	MOTIVO DE AUSENCIA
<u>DE MINUTA</u>			

ASISTENCIA: (P) PUNTUAL- (R) RETARDO- (F) FALTA

MOTIVOS DE AUSENCIA: (1) INCAPACIDAD- (2) TRABAJO- (3) VACACIONES- (4) OTROS

PUNTOS GENERALES TRATADOS EN LA REUNIÓN

ORDEN DEL DÍA DE LA PROXIMA JUNTA

C.C.P'

La finalidad de las reuniones son:

- **Suministrar información.**
- **Solicitar información.**
- **Planear problemas, solicitar y comprobar ideas.**
- **Estimular el pensamiento creativo.**
- **Tomar decisiones y acuerdos.**
- **Analizar y concretar actividades realizadas.**
- **Abortar aspectos múltiples.**

Una buena planeación debe contener los siguientes puntos:

- **Definir el objetivo de la reunión.**
- **Establecer la agenda u orden del día, definiendo el objetivo de la reunión, asuntos a tratar, tiempos por asuntos y documentos de apoyo.**
- **Enviar a los participantes con toda anticipación la orden del día.**
- **Decidir la fecha, horario y lugar más convenientes para su realización.**

¹Martínez Sánchez Víctor Noé formación de equipos de trabajo quinto diplomado.1998

- Definir quién tomará el acta de la reunión.
- Definir quién proporcionará el apoyo logístico para su óptimo desarrollo.
- Iniciar puntualmente la reunión.

2.7 DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

La dirección, como una etapa del proceso administrativo, es definida por Newman Summer y Warren como: el arte de vincular estrechamente a los hombres unos con otros. Koontz y O Donnel dicen que, la dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.

Hay diferentes formas de llamar al que dirige a un equipo de trabajo, todo depende en lugar que esté refiriéndose, al tipo de trabajo que se desarrolle por ejemplo si esta en un equipo de fútbol se le llama director técnico, en una obra de teatro se le llama director a quien monta la obra de teatro etc.

Por lo general este tipo de trabajo se le llama dirección de equipos de trabajo, es decir una prescripción de organizaciones. Esto es toda aquella persona que tiene personal a su cargo, pero no toda persona sabe dirigir, es por eso que en este punto se intenta dar la forma de cómo dirigir correctamente.

Se dice que hay líderes natos hay otros que se forman, pero que todo depende de la forma como se quiera dirigir al equipo.

Esto se muestra en el siguiente cuadro:

Grado de Autonomía individual	satisfacción por los resultados.
Ninguna	Acotada al rendimiento del equipo, alcance de estándares y cumplimiento de programas y/o presupuestos.
Baja	centrada en cumplir con el programa trazado con algún ingrediente de creatividad y participación.
Media	significativa aun en lo relativo a creatividad y toma de decisiones.
Alta	singular sentido individual y colectivo por la posibilidad de creatividad y toma de decisiones.

Con esto no se quiere decir, que este cuadro clasifique a todos los que quieran dirigir o dirijan un equipo, esto va a depender del tipo o situaciones que se encuentren o características que tenga el equipo conforme a que somos seres humanos.

2.7.1 FUNCIONES NECESARIAS PARA DIRIGIR UN EQUIPO DE TRABAJO.

Antes que nada quien va a dirigir al equipo de trabajo debe de establecer los alcances y limites de su propia función, para la organización y para su equipo.

Una vez hecho eso se logrará con la planeación, que se defina, una forma de manejar, y a la vez los limites que estructuran y organizan su labor y la de los integrantes del equipo.

Los limites van a depender de los propósitos de su dirección y de la compatibilización con los de la organización.

Debe de estar centrado en :

Su persona, en sus creencias, su visión de la organización y del equipo que integra, su forma de pensar debe ser respetada y cumplida por los integrantes del equipo, todo lo logrado y lo no logrado es de todos tanto de los integrantes como de él.

En la organización esto va a depender de las ordenes de sus superiores; él va a ser el intermediario entre sus jefes y el equipo de trabajo; los logros alcanzados van a depender del apoyo de sus jefes.

Sí el jefe desarrolla todas las variables a su alcance se tendrá claro que el logro del equipo es el logro de si mismo,aunque en muchas ocasiones debe de tener la ultima palabra.

Cuando se logra el propósito, se debe tener una motivación conjunta para que el desempeño del equipo sea mejor.

Algo muy importante es el conocer a todo el personal que integra a todo el equipo de trabajo.

2.7.2 DEFINIR LAS ESTRATEGIAS DEL EQUIPO Y COORDINAR SU IMPLEMENTACIÓN.

Por más que se planee la estrategia siempre habrá algo que se atrevese por instancias económicas, organizacionales sociales etc.

Cuando se da la estrategia definida se forma uno de los principales componentes que determinan el estilo del equipo de trabajo.

Se puede diferenciar.

- El equipo que tiene una tarea concreta.
- La forma de negociar con otro equipo de trabajo de diferente organización.

Nunca se debe de decir yo establezco sino establezcamos, fijemos propósitos, plazos para alcanzarlos, revisemos juntos las formas de desarrollarlos y evaluarlos, entonces se tendrán diferentes resultados a que si todo fuera individual; será un desafío con una calidad difícil pero posible de alcanzar, con esto los miembros del equipo tendrán un sentimiento de realización.

La coordinación empieza con la adaptación mutua a nivel de comunicación informal rápida y directa quedando el control en manos de quien realiza la actividad.

La normalización de los procesos de trabajo define a detalle y los pasos a seguir para aquellos que son muy repetitivos, son para reducir los tiempos y así obtener resultados de estandarización.

La normalización de los resultados y el objetivo se convierten en el centro del plan para saber el resultado que se alcanzo más no como fue alcanzado.

CAPÍTULO 3

ADAPTACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO



3.1 EL LIDERAZGO

Cuando se va a formar un equipo se debe tener un guía que logre que la gente se integre, además de que les motive y ayude en el logro de sus metas, tanto individuales como organizacionales. A esta persona se le llama líder.

El líder es aquella persona, que logra reunir los esfuerzos particulares de su gente para alcanzar juntos los objetivos de la institución, procurando que exista una satisfacción en el trabajo para sus empleados.

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.

Un líder debe contar con:

- Deseo de dirigir
- Saber trabajar en equipo
- Autoconfianza.
- Flexibilidad.
- Visión
- Conocimientos.
- Creatividad
- Calidad personal
- Don de mando

- **Autoridad**

Cada una de estas partes son importantes para la formación de un líder capaz de saber entender y dirigir a la gente en una forma correcta además de encaminarla a los objetivos y metas de la organización.

3.1.2 TIPOS DE LÍDER.

Hay tres tipos de líder que son:

- **Autócrata.**- este tipo de líder es quien determina toda norma y política, decide el trabajo por hacer y quien lo va hacer, se caracteriza principalmente por el dar ordenes e imponer su criterio.
- **Demócrata.**- este tipo de líder determina junto con su equipo las normas o políticas, en un asunto de discusión y decisión en el cual todos participan, se deja al equipo la división de tareas, descentraliza y estimula a sus seguidores.
- **Laissez-faire.**- este tipo de líder es aquel que deja que todo pase sin importarle nada esto es su participación es muy poca solo se atreve a participar cuando se le pide.

3.2 ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Los líderes deben saber que para crear un equipo efectivo debe delegarse autoridad suficiente, pero esto es sólo el principio y puede crear confusión, a menos que aprenda a administrar los límites y al mismo tiempo los ayude a regular sus propias relaciones de funciones. Se necesita adquirir más destreza en la administración de las relaciones con los grupos de influencia más importantes para el equipo.

En este caso el líder enfrenta cuatro desafíos al conformar equipos de trabajo:

El primero es que necesitan definir líder y equipo una filosofía operativa, una estrategia para poner en práctica los objetivos del equipo y satisfacer a los grupos interesados. Esta estrategia proporciona lineamientos, al igual que destaca las funciones.

El segundo es que el equipo necesita desarrollar medidas del desempeño de equipo de manera que éste pueda aprender de su experiencia y sea capaz de evaluar porque los miembros no cumplieron con lo que se propusieron hacer.

Si aún, al medir el desempeño, los miembros del equipo puedan apoyar al líder en su negociación de los recursos que el equipo necesita para realizar el trabajo.

El tercero consiste en que el líder necesita ayudar al equipo a promover un sistema eficaz de funciones de manera que puedan regular sus relaciones

sin su intervención, utilizando la gratificación de responsabilidades y promoviendo un clima en que los miembros del equipo corran riesgos, puede ayudar a configurar un sistema de funciones flexible y coherente a la vez.

El cuarto y último desafío reside en que al trabajar con los miembros del equipo, el líder pueda desarrollar un clima propicio para que el trabajo mismo, las relaciones que moldean la forma en que la gente experimenta su trabajo y las oportunidades de aprendizaje que éste presenta, puedan proporcionar poderosos incentivos para la colaboración.

3.3 PROCESO DEL EQUIPO DE TRABAJO.

En el proceso de equipo se pueden crear nuevas complejidades tanto para el líder como para los miembros del equipo.

Esto sucede cuando al discutir y resolver los problemas, tal vez los miembros del equipo resulten incapaces de crear un clima que promueva su pensamiento más creativo.

El proceso de equipo puede dar poder si ayuda a sus miembros a confrontar y vencer los obstáculos comunes para llevar a cabo un proceso efectivo.

El equipo puede enfrentar tres obstáculos básicos al trabajar en el desarrollo de un proceso eficaz:

El primero que no se cuente con las herramientas para promover el pensamiento creativo.

El segundo La ansiedad respecto a los problemas que enfrentan puede llevar a los miembros de equipo a depender excesivamente del líder.

El tercero y último quizá los miembros encuentren difícil cerrar una discusión usando criterios compartidos para evaluar las soluciones y los métodos de manejo no sean los adecuados.

Para ayudar al equipo a ser creativo se deben de generar las ideas y se pueden emplear dos tipos como:

La tormenta de ideas, basada en un proceso de asociaciones libres no estructuradas.

La técnica de grupo nominal basada en un método más racional y estructurado para crear alternativas.

Para la ansiedad sugiere que el líder no intervenga con tanta frecuencia en las discusiones de los integrantes del equipo.

Finalmente para cerrar las discusiones se puede auxiliar por medio de las fuentes de diferencias, así como promover los métodos para llegar al consenso o para tomar decisiones a la luz del desacuerdo.

Esto es que de manera paradójica, al hacerse a un lado para dar más libertad a el equipo, se da un paso más hacia otra función, con lo cual el líder ya no los dirige, sino ahora facilita su trabajo.

Las fases del proceso en el equipo de trabajo son:

Formar.- Iniciar la formación del equipo y consiste básicamente en dar respuesta a la pregunta ¿porqué estamos aquí?.

Idear.- Desarrollo de habilidades.

Normar.- Se da una estructura y hay acuerdos.

Funcionar.- Existe acción y resultados concretos y tangibles.

Existe dos dimensiones de interacción determinada por las metas a lograr.

Tarea.- los problemas a resolver, lo que hay que hacer, la forma de realizar la tarea y los pasos que deben darse.

Proceso socioafectivo del equipo.

Al mismo tiempo que un grupo realiza su tarea, se producen intercambios entre las personas en el nivel de acciones y de acciones efectivas, emocionales o sentimentales.

Los elementos más importantes que inciden en el proceso de los grupos son los siguientes:

- **Comunicación.**
- **Madurez.**
- **Liderazgo.**
- **Competencia.**
- **Colaboración.**
- **Motivación.**
- **Conflicto.**

3.4 ¿ PARA QUÉ UTILIZAR UN EQUIPO DE TRABAJO?

Lógicamente se espera que este tipo de conjunción de personas logre que una organización funcione más adecuadamente, logrando alcanzar las metas que se proponen en menor tiempo y haciendo participe a toda organización, claro esto será siempre y cuando se logren integrar adecuadamente.

Además se crea un espíritu de equipo, por que los miembros exigen cada uno más de cada integrante del equipo, con ello facilitan la cooperación y mejoran el ambiente en la organización; esto hace que los miembros del equipo alcancen la excelencia, lo que incrementa la satisfacción en el empleo.

Con la formación del equipo se acelera la toma de decisiones, ya que hay una gran ventaja al momento de que todos los integrantes del equipo participen en dicho proceso por la flexibilidad que hay en el mismo, y además de que los miembros están más involucrados en los problemas que hay en cada departamento.

Con un equipo se van a fijar las metas precisas de lo que se pretende lograr en la empresa.

Otro punto es que se van a establecer las relaciones entre las personas que hacen el trabajo, considerando la jerarquía y estructura administrativa, esto haciendo referencia a lo que cada persona espera de la otra.

Las organizaciones que trabajan con equipos de trabajo logran mayores utilidades al elevar su calidad y el servicio, además de que les permite desarrollar una fuerza de trabajo motivada y comprometida con la organización.

Entre otras cosas, estas son las siguientes características de un equipo de trabajo:

- Objetivo común y tareas aceptadas.
- Número reducido de participantes
- Estructura funcional claramente definida.
- Personalidad propia.
- Espíritu de equipo.
- Límites claros y sentido de disciplina.
- Conciencia de pertenencia y cultura común.
- Convergencia de esfuerzos.
- Negociación, manejo y aprovechamiento del conflicto.
- Conciencia de su madurez grupal.

3.5 COHESIÓN DEL EQUIPO.

En este punto lo que se ve es la integración que se genera en el equipo de trabajo, es la solidaridad que guarda cada integrante con el equipo, la influencia que tiene el equipo con cada uno de sus integrantes.

Algunos de los puntos para tener una cohesión en un equipo son:

- El tiempo aproximado que pasa cada integrante con el equipo.
- El tamaño del equipo. Entre más grande sea, más complejo será para controlar y manejarlo.
- La homogeneidad, si la mayoría son similares esto facilitara su integración.

3.6 ASPECTOS PARA LOGRAR UNA ADECUADA INTEGRACIÓN DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA A NIVEL SECUNDARIA PARTICULAR.

Se debe considerar algunos aspectos como son:

- Ambiente físico de trabajo este punto se refiere a la ubicación física del espacio donde van a laborar los integrantes del equipo. Esto es que no exista mucha separación entre cada integrante del equipo ya que esto podría afectar el desempeño del equipo, examinar instalaciones el equipo necesario que se va a utilizar en si la gente que labore en este lugar debe sentirse orgullosa del sitio donde va a laborar.
- Que conozcan la empresa donde laborar; este punto se refiere a que sepa la gente a qué se dedica la organización, qué es lo que hacen

realmente, cuál es su compromiso con la sociedad con el medio ambiente, sus prioridades tanto individuales como organizacionales en sí, que sepan todo de ella, cuál es su misión, su visión, metas y objetivos, para así lograr que el equipo se sienta a gusto y además sienta a la organización como suya.

3.7 COMUNICACIÓN DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Cuando llega el momento de trabajar en equipo, la comunicación juega un papel muy importante ya que se debe de:

Ser claro para que la instrucción o lo que se debe hacer sea entendible para todos, no importando el nivel.

Saber animar a sus empleados a que sepan opinar, para que esto haga que aumente la integración del equipo, la participación y confianza de sus integrantes.

Pedir y no mandar; el saber hacer las preguntas para las tareas que se dejan y el no mandar para que las entreguen en forma amable y esto evitará muchos conflictos.

Al explicar el trabajo se debe de decir a todos el porqué es el asunto, porqué la reunión, para que todos estén enterados y no haya confusión más adelante.

3.8 CAPACITACIÓN

Cuando se forma un equipo de trabajo se debe tomar en cuenta que los integrantes necesitan, desde el primer momento y durante su permanencia en la organización, estar actualizados en el conocimiento y manejo de los cambios que se dan tanto en la organización como en su entorno.

La capacitación debe de estar presente desde el primer momento que los integrantes del equipo ingresan a la organización, como una forma de conocimiento y asentamiento de las bases de la organización y el desempeño de su labor.

3.8.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

“Según Fernando Arias Galicia, capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente, de carácter técnico, científico y administrativo.”⁸

“Según Sikula A. La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.”⁹

Alfonso Siliceo nos dice; la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia

⁸ Ramírez Ómelas, Francisco Apuntes del modulo II de Recursos humanos, México 1999.

un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador.¹⁰

La capacitación incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

La capacitación consiste en dar al empleado, la información y preparación teórica y práctica que requerirá para desempeñar su trabajo con toda eficacia.

3.8.2 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Tiene como objetivos lograr.

- La adaptación del personal para desempeñar bien su trabajo.
- Incrementar su productividad, hablando de servicio es al máximo
- Proporcionar una preparación que le permitan asensos.
- Promover un ambiente de mayor confiabilidad.
- Promover la relaciones humanas.

⁹ Ramírez Ómelas, Francisco Apuntes del modulo II de Recursos Humanos México 1999.

¹⁰ Ramírez Ómelas, Francisco Apuntes del Modulo II de Recursos Humanos II México 1999.

3.9 CAPACITACIÓN PARA EL EQUIPO.

Para capacitar a un equipo de trabajo hay que saber qué necesita el equipo, cuál es la finalidad de la formación y qué requiere la institución de cada uno de los miembros.

Además de saber cuál será el costo y los beneficios que se obtendrán con esto.

Para ello a través del líder se verá qué tipo de capacitación es la que se necesita, y cuál será la forma en que se puede aprender más fácil.

Para tal efecto es necesario tomar algunos aspectos:

- Cuales son las necesidades de la institución.
- Qué beneficios obtendrá y qué cobertura tendrá.
- A qué personas se impartirá y cuál será el perfil de las mismas.
- Quién dará la capacitación
- Cuántas fases incluirá.
- Cuál será el lugar y cuál su costo.
- Cuáles serán los controles para ver si realmente funcionó la capacitación.

Todo esto no implica que la capacitación será exitosa, esto es que si el personal que la tome no tiene la intención de cooperar, ésta no servirá para nada, por eso es que hay que tener mucho cuidado en el tipo de capacitación que se impartirá, así como al personal que se dará para lograr

lo que se busca, Es a través de la capacitación como se puede motivar y sensibilizar a las personas a:

1.- Trabajar en equipo.

2.- Cooperar todos, haciéndose todos responsables del éxito o fracaso de la empresa.

3.- Mejorar sus relaciones humanas gracias a el entablar una buena comunicación entre individuos y entre departamentos.

**CAPÍTULO 4 FORMACIÓN DE EQUIPOS
DE TRABAJO A TRAVÉS DE
CAPACITACIÓN PARA LOGRAR UNA
MEJOR COMUNICACIÓN ENTRE
DEPARTAMENTOS.**



4.1 ANTECEDENTES.

A la empresa que hacemos mención es un Colegio particular el cual tiene los siguientes niveles:

- Secundaria.
- Preparatoria turno matutino.
- Bachillerato tecnológico turno vespertino.
- Universidad vespertina.
- Carreras técnicas cortas.

Esta escuela inicio en el año de 1991 oficialmente, y con un solo edificio; hoy a la fecha tiene dos edificios con cuatro niveles cada uno para una capacidad de mil doscientos alumnos por turno.

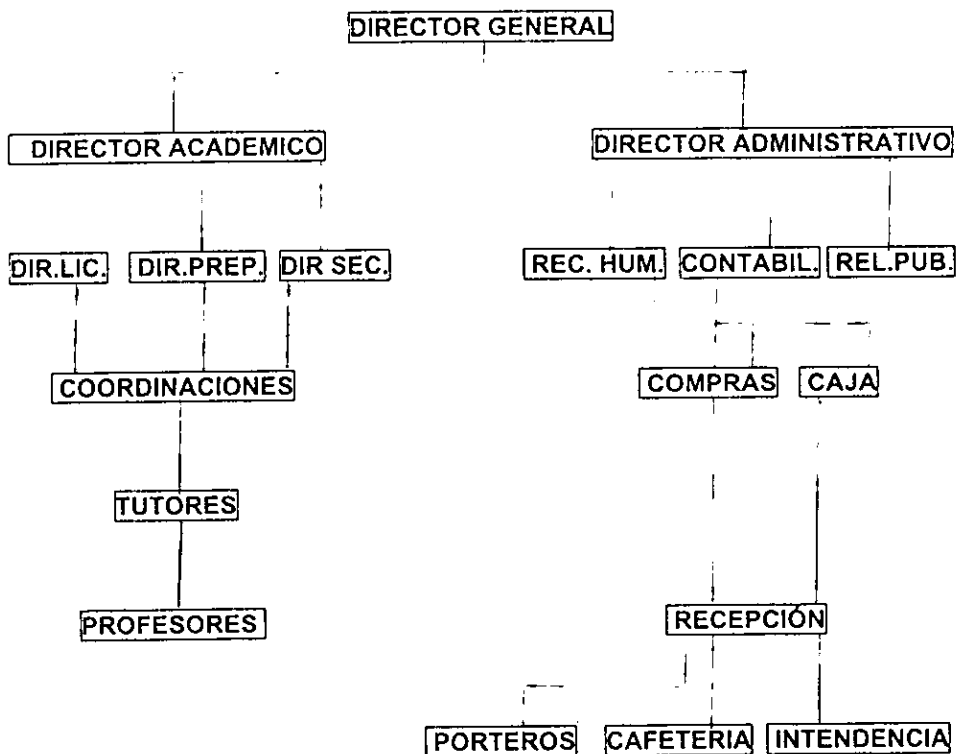
Tiene como director general al dueño, el cual es un Arquitecto con una edad de 35 años y con varios cursos en Administración.

En sus inicios él era el que manejaba todo el colegio es decir él cobraba, pagaba nomina etc. Y apenas hace tres años que se contrató a un director académico y un director administrativo.

El principal problema en ese entonces era que el dueño acostumbró a la gente a que todo lo que pedían se les daba de inmediato sin llevar ningún control tanto académico como administrativo lo cual arrastró muchos problemas, al momento de contratar a las nuevas personas encargadas de dirigir al colegio

provoco conflictos internos, además se ponían pretextos para hacer su trabajo, pero esto se pudo erradicar cambiando a las personas que provocaban este conflicto y haciendo ver a las demás que era necesario llevar un control para lograr que el colegio progresara y ellos también logrando hacer lo que hoy es el colegio.

4.2 ESTRUCTURA DEL COLEGIO.



Este organigrama muestra en forma general como esta estructurado el colegio, y como se menciono anteriormente la cabeza de todo esto es el dueño quien indirectamente maneja todo, teniendo como guías a los directores correspondientes el académico, y el administrativo, cada uno teniendo a su cargo sus departamentos correspondientes haciendo referencia que uno se dedica exclusivamente a lo académico y el otro a lo administrativo. Esto último trae como consecuencia.

4.3 PROBLEMÁTICA.

Actualmente el colegio cuenta con ciento cincuenta trabajadores entre directivos, administrativos, profesores, empleados de intendencia y porteros. Existe un horario para administrativos y empleados de intendencia de siete de la mañana a las cinco de la tarde, en lo que se refiere a porteros y profesores es variable dependiendo de la hora que entren.

El problema actual existe en todos los niveles desde el director general hasta los empleados de intendencia. La falta de la comunicación adecuada provoca conflictos internos y externos, reflejándose estos entre los departamentos, entre empleados del colegio y finalmente con los padres de familia.

La primera solución que se penso fue el contratar a una persona que se encargara

El hacer cambiar a la gente en cuanto a su forma de hacer las cosas, pero esto provoco más conflictos, ya que la solución que propuso fue el desbaratar los

grupos informales que se formaron anteriormente antes de que llegara dicha persona, un ejemplo de esto es la hora de comida él puso a los de diferentes grupos en una hora y a los otros en otra, lo cual provocó el desagrado general de todos los empleados tanto administrativos como de intendencia, porque mencionaban que se estaba metiendo en cosas que a al colegio no le afectaba en nada, y eso provocó poner a la gente en su contra y eso a su vez hizo que tuviera menos apoyo para la solución del problema.

Todas las modificaciones que se han llevado acabo han provocado otros males como la impotencia y frustración de los trabajadores, los cuales no se sienten nada motivados ante las nuevas imposiciones.

La poca información y la deficiente comunicación a los empleados sobre nuevas disposiciones ha desembocado en actitudes hostiles, por parte de los trabajadores. No quieren perder el trabajo; pero se caracterizan por hacer su trabajo pero de muy mala gana, se ayudan entre si, es lo que se llama grupos informales y los cuales ante esta situación el encargado de recursos humanos quiere deshacer dichos grupos y lejos de dar una respuesta viable agrava aún más la situación. Por ello es que se piensa que a través de la siguiente propuesta se pueda dar la forma de ayudar a una mejor integración de los miembros del Colegio.

4.4 PROPUESTA.

Sobre las observaciones realizadas y los comentarios que he escuchado en el tiempo que he laborado en esta institución, y debido que se conoce a fondo la problemática, la propuesta para integrar un equipo de trabajo para el mejoramiento de la comunicación se hará por medio de platicas para que expongan sus comentarios con referente a los problemas que ellos han observado estas empezando con los directivos para que estos a su vez lo hagan con sus subordinados, para así tener una idea más general de cómo conjuntar el equipo de trabajo.

Esto con el fin de solucionar los problemas actuales y aliviar un poco las presiones creadas hasta el momento.

Para llevar acabo este tipo de integración de equipos de trabajo se han considerado los siguientes aspectos:

- Como se menciona antes, primero hablar con los directivos de cada sección en una forma de que ellos comprendan la integración de los equipos de trabajo, y vean la necesidad de esta formación, para que cada uno de ellos lo haga con sus subordinados.
- Se buscará un lugar donde se éste cómodo y no haya interrupciones para poder platicar sin ningún temor de que alguien los escuche y piensen que es a propósito.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- El dueño deberá participar en las reuniones que más pueda para que vean todos que hay un interés por todo el colegio para sacar adelante el problema para que vean que hay el apoyo desde arriba y no sientan ellos que nada más es momentáneo.
- Se tomará como líder a cada individuo que el equipo seleccione para cada uno de los equipos que se formen por departamento.
- El equipo no excederá de 10 personas para que haya una mejor integración entre el equipo.
- Se buscare un horario accesible para cada equipo y no perder tiempo.
- Los directivos deberán estar en cada una de las reuniones.
- Dependiendo del punto a tratar se verá la hora de cada tema.

La propuesta contará con los siguientes temas de los cuales los tres primeros se harán para sensibilizar a la gente y comprenda para que es la formación de los equipos de trabajo y se logre el principal punto que es la comunicación tanto entre individuos como entre departamentos:

TEMA 1 Conocimiento de la organización y de su personal en general.

TEMA 2 Comunicación.

TEMA 3 Motivación.

TEMA 4 Formación de equipos de trabajo.

Cada uno de estos temas servirá para que se logre la formación de los equipos de trabajo que logrará que exista una comunicación en toda la

organización y por lógica una información adecuada así como con la gente que rodea a la organización.

A continuación se detallarán los temas, para saber que tratarán así como de su tiempo:

TEMA 1 CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU PERSONAL EN GENERAL.

Objetivo. Conocer a la organización y personal.

1.- Antecedentes de la organización.

2.- A qué se dedica, su meta más cercana, como lo logrará y cuál es el compromiso con sus empleados en general, su importancia.

3.- Cada integrante del equipo se presentará dando sus datos generales.

a) Familia

b) Gustos

c) Entretenimientos.

d) Que esperan de la organización.

La duración que tendrá será de 2 horas 1, por día.

TEMA 2 COMUNICACIÓN

Objetivo conocer la importancia de una excelente comunicación y aplicarla.

1.- Concepto y tipos.

- 2.- Qué es para cada uno la comunicación.
 - 3.- Qué importancia tiene dentro de la organización
 - 4.- Explicar los tipos.
 - 5.- Diferenciar comunicación de información
 - 6.- Qué son las barreras y cómo superarlas.
 - 7.- Cómo resolver conflictos de la comunicación.
 - 8.- hacer dinámicas para que quede más claro.
- Duración 30 horas una hora por día.

TEMA 3 MOTIVACIÓN.

objetivo lograr que la gente se sienta motivada.

- 1.- Concepto de motivación, explicación y tipos.
- 2.- Como motivar a los miembros del equipo conociendo sus necesidades
- 3.- Proyectar una película motivacional.

Duración 10 horas una sesión 1 hora diaria.

TEMA 4 FORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Objetivo lograr la formación e integración de los equipos de trabajo.

- 1.- Concepto de equipo y diferentes tipos de equipos.
- 2.- Beneficio de los equipos.
- 3.- Dinámicas de integración de los equipos de trabajo.

4.- Comunicación en los equipos de trabajo.

Para concluir, hemos visto que para conformar un equipo de trabajo se necesitan muchos factores determinantes para que se de una buena integración.

Ésta se puede proyectar desde el departamento de recursos humanos, proponiendo la formación de los equipos de trabajo.

El objetivo es proponer alternativas para una mejor comunicación y que se logren resultados, eliminando los desempeños nulos.

La comunicación es el factor determinante, pues solamente así se sabrá con qué gente se esta trabajando.

Y es como se llega a que en la formación de los equipos el líder sea responsable del equipo, este deberá conocer a todos los integrantes del equipo así como sus actividades, para que haya una buena integración cada integrante se deberá responsabilizar de su equipo.

CONCLUSIONES.

Para concluir este trabajo de seminario puede mencionar que una forma correcta de dirigir una institución educativa es llevando acabo la integración de toda ella mediante lo que son los equipos de trabajo.

Con esto se pretende lograr que todos se sienten comprometidos con la organización.

Lo que hace falta en todo el país es la formación de equipos de trabajo y si esto se demuestra desde la educación llámese esta a la institución educativa, el país tiende a ser otro ya que serían ellos los que pondrían el ejemplo.

Lo cual al momento de hacer este trabajo es todo lo contrario en esta institución lo que nos lleva, el implantar o el integrar equipos de trabajo para que se logre y lo principal que hace falta en este colegio que es la comunicación entre todos los departamentos, y por medio de los equipos de trabajo se logrará en primera instancia lograr una buena información entre cada departamento y esto a su vez generará la comunicación correcta y excelente, claro que con la ayuda de cada uno de los empleados del colegio llámese empleados desde el director general hasta los de intendencia y porteros, ya que todos juntos forman la institución lo que es lo mismo la organización.

Hace falta tanto particular como general el saber integrarnos en todo sentido esto se ve desde la sociedad que se tiene, ya que cada quién trabaja para sí

mismo y no para sacar al país a flote, es por eso que se ha decidido empezar desde la educación aunque en cierta forma haya sido accidental ya que uno es empleado de el Colegio y ve uno que desde ahí hay esa desintegración y esa es la propuesta el resolver esa desintegración por medio de la formación de equipos de trabajo y así lograr resolver el principal problema de este Colegio en particular que es la falta de comunicación entre departamentos.

Este trabajo va ayudar ha lograr lo que son las formaciones de equipos y el poderlas aplicar en cualquier organización siendo el giro que sea.

BIBLIOGRAFÍA.

Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos México, Ed. Trillas 1996.

Beer M., Spector B.,P.R, Lawrence, Dirección de los Recursos Humanos, México, Cecsca 1995.

B. Graen, George, Las reglas no escritas de la empresa, México, Panorama editorial, 1996.

C. Certo, Samuel, Administración Moderna, México, Mc. Graw Hill, 1994.

Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos Colombia, Ed. Mc. Graw Hill, 1994.

Díaz, Jesus El trabajo en equipo, México, Ed. Addison Wesley Iberoamericana, 1997.

De la Parra Paz, Eric, Guía práctica para lograr Calidad en el servicio, México, Ed. Grupo editorial I.S.E.F 1997.

Eales- Write, Ropert, Como ser mejor Formando equipos de trabajo. México, Ed. Panorama 1998.

Fernández Arenas, José Antonio, El proceso Administrativo, México, Herrero Hermanos Sucesorco S. A de C.V Reimpresión 1995.

Flores de Gortari, S. Hacia una Comunicación Administrativa integral, México, Ed. Prensa mexicana, 1996.

Haghi Namak Foroosh, Mohammad Metodología de la investigación México, Ed. Limusa 1995.

Hirschhorn, Larry Administración en un nuevo ambiente de equipo E.U.A 1995.

Kelly, Mark Las aventuras de un equipo de trabajo autoregulado México, Ed. Panorama 1994.

Margerison, Charles, Mccana, Dick Administración en equipo nuevo enfoque practico. Argentina, Ed. Macchi 1998.

N., Fainstein La gestión de equipos de trabajo eficaces Argentina, Ed. Macchi 1998.

Ramírez Órnelas, Francisco Apuntes del modulo II México, U.N.A.M 1999.

Rangel Vigueras, Margarita Isabel, Del Castillo Nieto, Mario Alberto Tesis Elementos Básicos para estructurar un programa de capacitación, México U.N.A.M 1997.

Reza trosino, J. C. El empresario Hábil, México, Ecasa 1994.

Rodríguez Estrada, Mauro Integración de equipos. México, Serie capacitación integral libro tres Manual moderno S. A de C. V. 1993.

Quiroz Solis, Regino Apuntes del Modulo I México, U.N.A.M 1998.

Wall, Bob , Solum, Roberts El líder visionario México, Panorama,1994.