

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN  
UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN COLONIA LOS  
ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**ANITA MARIALICIA JUÁREZ GARCÍA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2014

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO:</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL PRIMERO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
<b>VOCAL SEGUNDO:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL TERCERO:</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL CUARTO:</b>	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
<b>VOCAL QUINTO:</b>	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXONERACIÓN DE EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exoneración de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.3, del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 6 de noviembre de 2012.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez.
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Álvaro David Reyes Hernández.
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar.

Guatemala, 1 de agosto de 2013.

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho


Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha siete de febrero de dos mil trece, procedí a asesorar a la estudiante ANITA MARIALICIA JUÁREZ GARCÍA, durante la elaboración de su tesis titulada: "PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN COLONIA LOS ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA".

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Julio Mauricio González Ruiz**  
Administrador de Empresas  
Colegiado Activo No. 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTICINCO DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de febrero de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 199-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de Septiembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN COLONIA LOS ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA", que para su graduación profesional presentó el estudiante ANITA MARIALICIA JUÁREZ GARCÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSÉ ROLANDO SECALIDA MORALES  
DECANO



Ev.



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS** Sagrado Corazón de Jesús en vos confío.
- A LA VIRGEN** Por tu intercesión gracias Celestial Princesa.
- A MIS PADRES** Ernesto y Liliana de Juárez por ser los pilares en mi vida y la mejor guía que Dios me regaló. Todos mis esfuerzos son dedicados a ustedes papitos.
- A MI HERMANITA** Sofía Juárez por su apoyo incondicional en todos los retos que he tomado en mi vida, gracias Tedi.
- A MI ABUELA** Anita de Juárez gracias por ser parte importante de mi familia.
- A MIS AMIGOS** Diego, Poleth y Horacio por ser los mejores amigos que la Universidad me regaló, gracias por todo.
- A MI ASESOR** Lic. Mauricio González por su apoyo en la etapa final de mi carrera y por confiar en mi trabajo de Tesis.
- AL COLEGIO** Sagrado Corazón de Jesús por ser la base de mi formación profesional como mujer.
- A LA UIVERSIDAD** Por abrirme sus puertas a la educación superior, muchas gracias.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>i</b>
---------------------	----------

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

<b>1.1 Empresa</b>	<b>1</b>
1.1.1 Empresa industrial	1
1.1.2 Empresa recicladora	1
<b>1.2 Administración</b>	<b>2</b>
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	4
i. Elementos de la planeación	4
ii. Instrumentos administrativos de la planeación	5
1.2.2 Organización	5
i. Elementos de la organización	6
ii. Estructura organizacional	6
1.2.3 Integración	7
1.2.4 Dirección	7
1.2.4.1 Elementos de la dirección	8
1.2.5 Control	16
i. Elementos del control	16
<b>1.3 Grupos de trabajo</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Equipos de trabajo</b>	<b>17</b>

1.4.1	Diferencia entre equipos y grupos de trabajo	18
1.4.2	Tipos de equipos de trabajo	20
1.4.3	Beneficios y ventajas del equipo de trabajo	21
1.4.4	Condiciones y ventajas para la existencia de equipos de trabajo	22
1.4.5	Etapas de desarrollo del equipo de trabajo	22
1.4.6	Conflicto	23
1.4.7	Conflictos en el equipo de trabajo	24
1.4.8	Formas de solucionar conflictos	25
<b>1.5</b>	<b>Cultura organizacional</b>	<b>25</b>
1.5.1	Importancia	26
1.5.2	Tipos de cultura organizacional	26
<b>1.6</b>	<b>Diagnóstico organizacional</b>	<b>26</b>
1.6.1	Clima organizacional	26
<b>1.7</b>	<b>Capacitación</b>	<b>29</b>

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA RECICLADORA**

<b>2.1</b>	<b>Antecedentes de la empresa</b>	<b>32</b>
2.1.1	Filosofía empresarial	32
2.1.1.1	Misión	32
2.1.1.2	Visión	33
2.1.1.3	Valores	33
2.1.1.4	Objetivos	33
2.1.1.5	Servicios	34
<b>2.2</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<b>35</b>
<b>2.3</b>	<b>Metodología empleada en la investigación</b>	<b>36</b>

<b>2.4</b>	<b>Resumen de los resultados obtenidos</b>	<b>41</b>
2.4.1	Rango de edad	44
2.4.2	Género	45
2.4.3	Estado civil	46
2.4.4	Escolaridad	47
2.4.5	Tiempo de trabajar en la empresa	48
2.4.6	Trabajo en equipo	49
2.4.7	Reconocimiento	51
2.4.8	Comunicación	53
2.4.9	Liderazgo	55
2.4.10	Relación con el jefe	57
2.4.11	Relación con compañeros	59
2.4.12	Capacitación	61
<b>2.5</b>	<b>Análisis y discusión de resultados</b>	<b>63</b>

### **CAPÍTULO III**

#### **PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN COLONIA LOS ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

<b>3.1</b>	<b>Presentación</b>	<b>65</b>
<b>3.2</b>	<b>Justificación</b>	<b>66</b>
<b>3.3</b>	<b>Objetivos</b>	<b>67</b>
3.3.1	Objetivo general	67
3.3.2	Objetivos específicos	67
<b>3.4</b>	<b>Alcance</b>	<b>67</b>
<b>3.5</b>	<b>Gestión inicial</b>	<b>68</b>
<b>3.6</b>	<b>Metodología</b>	<b>68</b>
<b>3.7</b>	<b>Recursos</b>	<b>69</b>



3.7.1	Humanos	69
3.7.2	Institucionales	69
3.7.3	Mobiliario y equipo	69
3.7.4	Papelería y útiles	70
<b>3.8</b>	<b>Programación y calendarización</b>	<b>71</b>
<b>3.9</b>	<b>Descripción y contenido de la propuesta</b>	<b>72</b>
3.9.1	Fase uno. Sensibilización y concientización de los gerentes	74
3.9.2	Fase dos. Metodología de implementación para establecer equipos de trabajo en una empresa recicladora	74
3.9.3	Fase tres. Creación de equipos de trabajo	76
3.9.3.1	Programa “Trabajo en equipo”	77
3.9.4	Fase cuatro. Implementación de equipos de trabajo	87
3.9.4.1	Programa “Reconocimiento”	88
3.9.4.2	Programa “Liderazgo”	101
3.9.4.3	Programa “Capacitación y desarrollo”	109
3.9.4.4	Programa “Comunicación”	118
3.9.4.5	Programa “Relaciones interpersonales”	126
3.9.5	Fase cinco. Evaluación de equipos de trabajo	138
<b>3.10</b>	<b>Costo implementación programa para establecer equipos de trabajo</b>	<b>142</b>
	<b>Conclusiones</b>	<b>144</b>
	<b>Recomendaciones</b>	<b>145</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>147</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Cantidad de personas por nivel jerárquico	38
2	Resumen de los resultados obtenidos por aspecto	42
3	Resultados clima organizacional por aspecto	43
4	Perfil de puesto	75
5	Costo contratación facilitador (externo)	76
6	Costo del programa trabajo en equipo	80
7	Costo del programa reconocimiento	92
8	Costo del programa liderazgo	105
9	Costo del programa capacitación y desarrollo	113
10	Costo del programa comunicación	121
11	Costo del programa relaciones interpersonales	130
12	Cuestionario evaluación equipos de trabajo	139
13	Tarjeta de puntuación del cuestionario	141
14	Costo implementación programa para establecer equipos de trabajo	142

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Paralelismo entre grupo de trabajo y equipo de trabajo	19
2	Factores del estudio clima organizacional	39
3	Plan de acción para la implementación del programa de trabajo en equipo	78
4	Capacitación propuesta de trabajo en equipo	82
5	Ejercicio 1	83
6	Ejercicio 2	84
7	Ejercicio 3	85
8	Ejercicio 4	86
9	Plan de acción para la implementación del programa de reconocimiento	89
10	Plan de acción para la implementación del programa de liderazgo	102
11	Capacitación propuesta de liderazgo	107
12	Expectativas de liderazgo de la empresa	108
13	Plan de acción para la implementación de programa de capacitación y desarrollo (Fase I)	110
14	Plan de acción para la implementación de programa de capacitación y desarrollo (Fase II)	112
15	Capacitación propuesta de detección de necesidades de capacitación	115
16	Formato evaluación de las necesidades de capacitación del personal	116
17	Plan de acción para la implementación del programa de comunicación	119
18	Capacitación propuesta de comunicación	123
19	Plan de acción para la implementación del programa de relaciones interpersonales	127

## INDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	3
2	Proceso de comunicación	12
3	Organigrama general	35
4	Fases de implementación para establecer equipos de trabajo	73
5	Tarjeta de felicitación colaboradores	94
6	Diploma reconocimiento gerente del año	95
7	Diploma reconocimiento al mejor equipo de trabajo	96
8	Invitación cena de reconocimiento	97
9	Diploma reconocimiento excelencia académica	98
10	Invitación celebración trimestral cumpleaños	99
11	Invitación celebración anual aniversario de la empresa	100
12	Hoja de preparación reuniones equipos de trabajo	124
13	Hoja de objetivos reuniones integrantes equipos de trabajo	125
14	Anuncio cartelera integración de equipos de trabajo taller relaciones interpersonales	132
15	Anuncio cartelera fechas de realización taller relaciones interpersonales	133
16	Listado de asistencia taller relaciones interpersonales	134
17	Diploma de participación en el taller de relaciones interpersonales	135
18	Diseño del trifoliar para el taller de relaciones interpersonales (lado anverso)	136
19	Diseño del trifoliar para el taller de relaciones interpersonales (lado reverso)	137

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Rango de edad de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	44
2	Género de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	45
3	Estado civil de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	46
4	Escolaridad de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	47
5	Tiempo de trabajar en la empresa de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	48
6	Nivel de trabajo en equipo de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	49
7	Nivel de reconocimiento de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	51
8	Nivel de comunicación de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	53
9	Nivel de liderazgo de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	56
10	Nivel de relación con el jefe de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	58
11	Nivel de relación con compañeros de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	60
12	Nivel de capacitación de los 34 colaboradores de la empresa recicladora	62

## INTRODUCCIÓN

La idea de organizar y realizar el trabajo para que sea llevado a cabo por equipos de trabajo es un desafío para diversos enfoques y estructuras administrativas tradicionales que forma la base del conocimiento acerca de las organizaciones. Cada vez más, las organizaciones estructuran el trabajo en función de equipos porque éstos pueden llevar a importantes mejoras tanto en la calidad como cantidad de los servicios prestados.

Con base a lo anterior, y con el objeto de establecer cuáles son los aspectos que afectan la integración de equipos de trabajo dentro de la empresa objeto de investigación se realizó el proyecto de tesis titulado: **“PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN COLONIA LOS ALAMOS, SAN MIGUEL PETAPA”**.

El siguiente trabajo de tesis está conformado por tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, está conformado por todos los aspectos teóricos relevantes los cuales sirvieron de base para la realización del estudio sobre el establecimiento de equipos de trabajo en una empresa recicladora. Capítulo II, en este capítulo se abordan los antecedentes de la empresa objeto de estudio, se detallan los aspectos que se trabajaron en el diagnóstico, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Capítulo III, contiene la descripción de la propuesta que surgió de los resultados obtenidos en el estudio.

Por último se incluyen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada para realizar este estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

Es una entidad que reúne elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, la cual proporciona bienes o servicios con el fin primordial obtener resultados económicos para su crecimiento. Otra definición es la siguiente: “La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (3:6).

#### **1.1.1 Empresa industrial**

Según Lourdes Münch, “este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias prima.” (11:147). Por tal razón, una empresa industrial integra los procesos de transformación de materia prima en producto terminado para generar un ingreso.

#### **1.1.2 Empresa recicladora**

Dentro de las empresas recicladoras de papel, el proceso inicia con la recolección de bienes (cuadernos, hojas en blanco y colores, libros, revistas, guías telefónicas, etc.), para luego transformarlos en bienes de producción, los cuales cubren parcialmente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

Toda empresa debe tener clara la forma de administrar los recursos que posee, por lo cual se describe a continuación la administración, el proceso administrativo y las cinco fases principales que lo conforman.

## **1.2 Administración**

Una de las actividades humanas más importantes es administrar. Desde que las personas empezaron a formar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Se define la administración como: “El proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (5:4).

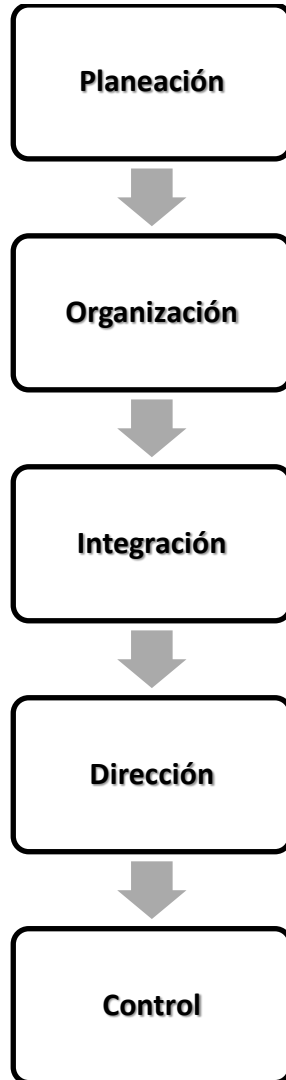
### **1.2.1 Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se lleva a cabo la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, el cual debe llevar a cabo el administrador para aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con los que cuenta la empresa.

El proceso administrativo está conformado por cinco fases principales, las cuales llevan un orden específico para su realización; planeación, organización, integración, dirección y control. A continuación se presenta una figura la cual describe dicho proceso:



**Figura 1**  
**Proceso Administrativo**



**Fuente:** Elaboración propia, octubre 2012.

A continuación se describe cada una de las fases del proceso administrativo:

### 1.2.1.1 Planeación

Es la etapa inicial del proceso administrativo en la cual se establece los lineamientos principales para el rumbo de la empresa, qué es, hacia dónde va y qué hacer por medio de objetivos, metas, procedimientos, programas, planes de acción, presupuestos y estrategias. “Planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos, requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas.” (5:30).

En las empresas de reciclaje es muy importante la planeación, tomando en cuenta el uso racional de los recursos con los que la empresa cuenta y que por su medio se pueden reducir problemas potenciales y aprovechar al máximo las oportunidades para obtener las ganancias deseadas.

#### I. Elementos de la planeación

a. **Misión:** indica la razón de ser de una empresa, es su visión a largo plazo, la que la distingue de otras similares, en términos de a quién quiere servir, es decir, la actividad que desarrolla la empresa.

##### i. Visión

##### ii. Valores

b. **Objetivos y metas:** son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades, lo que queremos alcanzar.

c. **Estrategias:** es el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos; determina las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos y los métodos necesarios para lograr llegar al fin.

d. **Políticas:** guías de pensamiento para orientar la toma de decisiones, coordina y delimita el área dentro del cual una acción debe ser tomada de acuerdo a los objetivos de la organización.

- e. **Procedimientos:** describen los pasos a seguir para alcanzar los objetivos, los cuales deben mantenerse dentro los límites señalados por las políticas.
- f. **Programas:** son fijaciones de tiempo para cada acción, especifican las más importantes, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso. Se utilizan una sola vez e incluyen metas, objetivos, políticas y procedimientos.
- g. **Presupuestos:** programas que indican unidades, cantidades, costos y los pronósticos en los que estos descansan. Establecen formal y cuantitativamente los recursos asignados para un plazo determinado en términos financieros.
- h. **Reglas:** la acción o no acción requerida y específica y no permiten discreción. Guían la acción sin especificar una secuencia temporal.
- i. **Normas:** creencias compartidas sobre la forma en que las personas deben pensar y comportarse.
- j. **Tácticas:** curso detallado de acción mediante el cual debe activarse o realizarse una estrategia. Es el esquema específico del empleo de recursos dentro de una estrategia general.

## II. Instrumentos administrativos de la planeación

- a. **Plan de acción:** programa de acción específico para cada unidad organizacional de una empresa, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades. Estos se elaboran para programar eventos que requieren acción inmediata y por periodos cortos (diarios, semanales, mensuales y semestrales).

### 1.2.1.2 Organización

La organización, “es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas

desempeñen en una organización.” (5:30). Dentro de esta fase se establecen las diferentes relaciones jerárquicas, la autoridad y responsabilidad para coordinar las distintas funciones que se dan dentro de la empresa.

Se debe contar con una organización dentro de la empresa, que defina los límites a los cuales todos los empleados deben de ajustarse, por medio del establecimiento de la autoridad y la responsabilidad, respetando las jerarquías establecidas, para encauzar el esfuerzo colectivo hacia el logro de los objetivos de la empresa.

## I. Elementos de la organización

- a. **Funciones:** la división por funciones es la piedra angular de la organización. Se agrupan todos los trabajos en los departamentos principales bajo sendos jefes, quienes se ocupan de una sola clase de trabajo y pueden concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación.
- b. **Jerarquías:** es la que establece las relaciones de autoridad entre jefes y empleados y sobre la cual se determinará la estructura organizacional.
- c. **Puestos:** implica la actividad por la cual uno es contratado y a partir del cual recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga, etc.

## II. Estructura Organizacional

Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización.

### a. Características de la estructura

- i. **Complejidad:** de acuerdo a la cantidad de niveles jerárquicos, unidades administrativas u órganos administrativos.

- ii. **Formalidad:** por la normalización o reglamentación que posea, así como por los canales formales de comunicación que utiliza.
- iii. **Centralización:** definida por la forma de tomar decisiones en los distintos niveles jerárquicos.

### **1.2.1.3 Integración**

La integración es la fase de apoyo para facilitar la vinculación de los recursos y los elementos humanos. “La integración de personal se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.” (5:308).

La integración de personal dentro de las empresas es un factor determinante, las empresas recicladoras no son la excepción. Es necesario integrar al personal adecuado dentro de la empresa, por medio de la inducción y capacitación.

### **1.2.1.4 Dirección**

“Esta etapa del proceso administrativo es trascendental para el éxito de toda organización, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución y exige de quienes las dirigen un adecuado ejercicio del liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos.” (3:202).

Es el proceso de guiar e influir en las personas, esto con el fin de orientar a los colaboradores a que contribuyan con las metas organizacionales y de grupo por medio de relaciones jerárquicas y toma de decisiones.

Su importancia radica en orientar, comunicar, capacitar y motivar al factor humano dentro de la empresa para que desempeñen con entusiasmo y confianza su trabajo.

A continuación se exponen los elementos que conforman la fase de dirección.

## **I. Elementos de la dirección**

La fase de dirección está conformada por tres elementos los cuales son:

### **a. Liderazgo**

Es el conjunto de habilidades que tiene una persona para influir sobre un grupo de personas para lograr cumplir con sus objetivos. “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.” (10:6).

En la definición de liderazgo se encuentran los siguientes elementos clave:

- **Líderes y seguidores:** son el conjunto de personas que ejercen influencia uno sobre otro.
- **Influencia:** es el proceso en el cual el líder gana aceptación por parte de sus seguidores, en el cual les da a conocer sus ideas y así guiarlos a los objetivos que desea alcanzar.
- **Objetivos organizacionales:** los líderes y seguidores deben trabajar conjuntamente para alcanzar las metas trazadas con base a la dirección del líder.
- **Cambio:** las organizaciones deben cambiar de forma continua adaptándose a las exigencias que se dan en el entorno global.
- **Personas:** implica la relación armoniosa con las personas por parte del líder con sus seguidores. Para ser un líder efectivo se debe disfrutar de trabajar con personas.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero entre los más importantes se describen los siguientes:

- **El líder autocrático:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder.
- **El líder participativo:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- **El líder de rienda suelta:** Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

En toda empresa es necesario que exista la figura del líder, ya que es la persona encargada de guiar e incentivar al personal a que se realicen las actividades de forma eficiente y lograr corregir las fallas que se cometen dentro de cada proceso.

La misión del líder es lograr que la gente:

- “Haga lo que de ella se espera
- Lo haga bien hecho
- Lo haga en tiempo
- Con el mínimo posible de errores
- Esforzándose por mejorar
- Y contenta.” (6 :13).

En este sentido las funciones del líder que son inherentes en los diferentes estratos de liderazgo dentro de la empresa son:

- “Cumple tareas de relaciones públicas, como representante oficial de sus integrantes ante todo tipo de instancias.
- Prepara las reuniones de grupo.

- Coordina las reuniones de grupo.
- Realiza tareas específicas para el grupo, tales como la preparación del presupuesto.
- Funge como ejecutivo y cumple las tareas exigidas por el grupo.
- Asigna responsabilidades, designa comisiones y autoridades.
- Mantiene el orden y sanciona a los miembros que violan las reglas.
- Colabora con sus seguidores, impartiendo instrucciones y brindando ayuda, sugerencias, protección o consejo.” (7:297)

Los comportamientos del líder se pueden clasificar en dos categorías:

- **“Comportamiento de relación:** se refiere al grado en que los líderes, para tener relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo se inclinan a abrir canales de comunicación en dos o más direcciones.
- **Comportamiento de tarea:** Es el grado en que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo y a explicar qué actividades hace quién, cuándo, dónde y cómo.” (7:305).

Los líderes nacen y se hacen, se considera que ambas afirmaciones son ciertas. Esto significa que todas las personas dentro de la empresa tienen la facultad de desarrollarse como líderes debido a que el liderazgo es el resultado de un esfuerzo y trabajo constante.

Los beneficios de un buen liderazgo son:

- “El equipo funciona como un equipo no como un conjunto de individuos. Todos tienen un objetivo en común.
- El equipo es capaz de comprender sus objetivos y cómo cada uno de los objetivos parciales encajan en el conjunto de los objetivos generales de empresa.
- Los miembros del equipo se apoyan entre sí.



- El equipo está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional cuando es preciso.
- Al equipo no le basta con hacer el trabajo, sino que busca la excelencia profesional.
- Todo el mundo conoce la función del equipo y su labor dentro del mismo.
- El equipo está motivado para llevar a cabo el trabajo con la mayor eficacia posible.
- Las distintas labores se asignan a las personas mejor cualificadas para realizarlas.” (14 :11)

Otro factor a considerar es que no todos los dirigentes dentro de la empresa son líderes, el hecho de que una empresa les proporcione autoridad dentro de la misma, no tiene una garantía de que sean capaces de guiar al personal de forma eficaz. “El liderazgo no sancionado con frecuencia es tan importante, o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlos.” (5:386).

#### **b. Comunicación**

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una persona individual o social a otra. Ningún equipo existe sin comunicación y ésta es más que sólo impartir un significado, sin la interpretación del significado de mensaje transmitido no se obtendrá una comunicación efectiva. “Por lo tanto, la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado.” (9:351)

Los procesos de comunicación son interacciones realizadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo medio de expresión, con el fin de dar a entender sus ideas en un proceso que se repite constantemente por medio de retroalimentación.

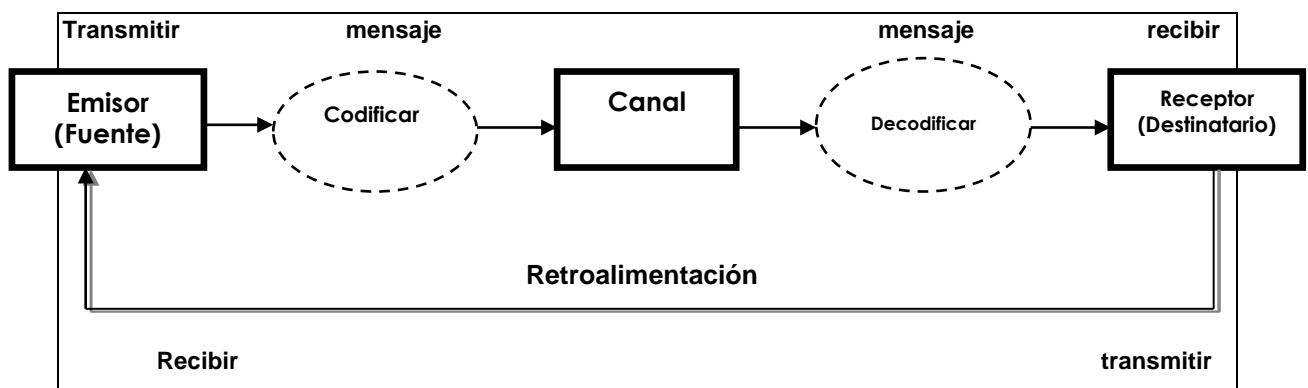
La importancia de la comunicación radica en que “prácticamente todos nos comunicamos en el trabajo. Independientemente de cuál sea nuestro campo de acción o de cuánto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar el éxito; las habilidades para comunicarnos también son relevantes.” (1:5)

### b.1 El proceso de la comunicación

Independientemente del contexto y la cantidad de gente involucrada, toda comunicación consta de unos cuantos elementos. El proceso de la comunicación es más que la suma de estos elementos; sin embargo, entenderlos ayudará a explicar qué ocurre cuando una persona trata de expresar una idea a otras.

A continuación se presenta el proceso de comunicación:

**Figura 2**  
**Proceso de comunicación**



**Fuente:** Elaboración propia, octubre 2012.

El proceso de comunicación se lleva a cabo cuando una fuente (emisor) transmite un mensaje, el cual es transformado en un conjunto de símbolos (codificar) y es transmitido por algún tipo de medio oral o escrito, (canal), dicho

mensaje es interpretado (decodificar) por el destinatario (receptor), el cual transmite la respuesta hacia la fuente (retroalimentación), evitando que durante dicho proceso aparezcan factores que puedan afectar la interpretación de dicho mensaje (ruido).

La comunicación dentro de los equipos de trabajo se debe realizar de forma eficiente y eficaz, así se logrará transmitir información verídica dentro de la empresa, utilizando los canales adecuados y obteniendo retroalimentación efectiva.

La dirección de la comunicación fluye de forma horizontal y vertical, la comunicación se divide en direcciones hacia arriba y hacia abajo.

- **“Comunicación hacia abajo:** La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño.
- **Comunicación hacia arriba:** La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados, respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general.
- **Comunicación lateral:** Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral.” (9:353)

Dentro del proceso de comunicación existen barreras, las cuales retardan o distorsionan la comunicación eficaz, a continuación las más importantes de ellas:

- **Filtrado:** Hace referencia a la adecuación y transformación del mensaje por parte del emisor para que el receptor lo pueda interpretar de manera favorable.
- **Percepción selectiva:** Esto significa que el receptor selecciona dentro del mensaje la parte que le conviene o interesa con base a sus necesidades, objetivos y características personales.
- **Sobrecarga de información:** En el mundo actual con todos los medios de comunicación que se encuentran al alcance de las empresas para la transmisión de información, hacen que en la mayoría de casos los empleados excedan la capacidad de información que puedan procesar, provocando así la sobrecarga de información.
- **Emociones:** La forma en que el receptor se siente al momento de recibir un mensaje se verá reflejado en la interpretación del mismo.
- **Lenguaje:** las palabras significan cosas diferentes para las distintas personas.

### c. Motivación

“Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (9:175).

La motivación es parte esencial de la dirección, ya que sin un personal motivado los procesos dentro de la empresa no se llevarán a cabo de forma eficiente. Conocer las necesidades y las condiciones de trabajo de los trabajadores permitirá el mejor desarrollo de las labores, así como el mejor desempeño de los equipos de trabajo dentro de la organización.

“Cuando las personas experimentan una deficiencia de necesidad, buscan formas de satisfacerla, lo que resulta una elección de conductas dirigidas a las metas. Después de realizar el comportamiento, un individuo experimenta las recompensas o castigos que afectan la deficiencia de necesidad original.” (8 :84).

### **c.1 Satisfacción laboral**

Davis y Newstrom (2003), definen que la satisfacción laboral es un conjunto de emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo.

Es importante tomar en cuenta que en el ámbito laboral las personas asumen actitudes las cuales pueden ser buenas o malas las cuales se ven reflejadas en el nivel de satisfacción laboral, siendo afectadas por las condiciones de trabajo que le son proporcionadas. Por lo cual la satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo.

La satisfacción laboral en el trabajo se ve reflejada con tres actitudes del empleado:

- **Dedicación al trabajo:** se refiere al grado en el cual los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él formando parte de su vida.
- **Compromiso organizacional:** se le conoce como la lealtad de los empleados. Es el grado con el cual se identifica un empleado con la empresa y la disposición de permanecer en la organización.
- **Estado de ánimo en el trabajo:** los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son dinámicos, ya que pueden cambiar dependiendo del estado de ánimo pueden cambiar en un mismo día, horas o minutos.

La quinta fase del proceso administrativo es el control la cual se define a continuación.

#### **1.2.1.5 Control**

“Control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.” (5:528).

Una empresa de reciclaje debe contar con controles estrictos que permitan un adecuado manejo de la mercadería a utilizar, además de inspeccionar las funciones y tareas de los empleados a manera de corregir alguna falla dentro de los procesos.

#### **I. Elementos del control**

La fase de control está conformada por tres elementos los cuales son:

- a. **Establecimiento de estándares y controles:** es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación.
- b. **Evaluación del desempeño:** es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- c. **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación con relación al desempeño esperado.
- d. **Acción correctiva:** es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

Por sí solo, el ser humano es incapaz de satisfacer todas sus necesidades. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntas pueden hacer más que cada una de ellas por separado.

Los objetivos se pueden alcanzar más eficientemente si las actividades involucradas en una tarea se reparten entre todos los miembros de un grupo.

Para la investigación que se plantea, se amplían los temas de grupos y equipos de trabajo los cuales se describen a continuación:

### **1.3 Grupos de trabajo**

“Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.” (9:284).

Antes de que se lleve a cabo la formación de equipos de trabajo, se construyen dos clases de grupos, los formales y los no formales.

- a. **“Grupos formales:** aquellos que definen la estructura de la organización.
- b. **Grupos no formales:** son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización.” (9:284).

### **1.4 Equipos de trabajo**

A diferencia de un grupo de trabajo que se define comúnmente como dos o más personas que interactúan de alguna manera. Los equipos en general son considerados como grupos con compromisos y metas compartidos, lo que indica que un equipo de trabajo es más que un grupo.

Una definición de equipos de trabajo es la siguiente: “un equipo es un conjunto de individuos que existen dentro de un sistema social más grande, por ejemplo una organización, que pueden identificarse a sí mismos y que son identificados por otros como un equipo, que son interdependientes y que realizan tareas que afectan a otros individuos o grupos.” (16:4).

La implementación de equipos de trabajo dentro de las empresas ha permitido la mejora en los procesos y resultados, generando una adecuada organización del personal capaz de afrontar las necesidades que el trabajo requiere; por ello es de suma importancia la creación de equipos de trabajo, para que los procesos dentro de la empresa se realicen de una mejor manera.

“Los equipos de trabajo tienen un propósito o meta común y una declaración clara de la misión de dicho propósito. Ellos saben cuáles son los resultados que desean y pueden medir su avance hacia esas metas.” (17:14).

La característica principal de un equipo de trabajo es el espíritu de complementariedad y de apoyo mutuo en la realización de actividades y tareas, de las que todos se consideran responsables.

#### **1.4.1 Diferencia entre equipos y grupos de trabajo**

Dentro de los equipos y grupos de trabajo existen diferencias, las cuales se representan por las siguientes características:

- “En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).



- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo de trabajo es necesaria la coordinación.
- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros.
- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos.” (4:5).

A continuación se presenta el paralelismo entre grupo de trabajo y equipo de trabajo:

**Tabla 1**  
**Paralelismo entre grupo de trabajo y equipo de trabajo**

	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo	Claramente asignado.	Responsabilidad compartida.
Objetivo	Depende de los propósitos generales de la organización.	Tiene un objetivo propio bien definido.
Producto	Es fruto del esfuerzo individual.	Es fruto del esfuerzo individual y del trabajo en conjunto.
Efectividad	Se mide de manera indirecta, de acuerdo con la influencia que el grupo ejerce sobre sus miembros.	Se mide valorando los productos del equipo.
Responsabilidad	Sólo existe responsabilidad personal.	Existe responsabilidad individual y de equipo.
Reconocimiento	Se reconoce y recompensa el aporte individual.	Se reconocen y celebran los esfuerzos individuales que contribuyen al éxito del equipo.
Reuniones	Son formales y tienen de ordinario y larga duración.	Son intercambios abiertos que buscan solución activa a los problemas.
Decisiones	Los miembros del grupo discuten, deciden y delegan.	Los miembros discuten, deciden y hacen el trabajo conjuntamente.

**Fuente: Adaptación, Ander-Egg, E. 2013.**

### 1.4.2 Tipos de equipos de trabajo

Para formar equipos de trabajo se presentan diferentes modelos, los cuales son utilizados por los empleados en las distintas formas de trabajo.

A continuación se presentan los tipos más comunes de equipo de trabajo dentro de las empresas:

- a. **“Equipo funcional:** Es un grupo de empleados que pertenecen al mismo departamento funcional, como marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos o sistemas de información que comparten un objetivo común.”
- b. **“Equipo transfuncional:** son los formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.
- c. **Equipo para resolver problemas:** los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomiendan.
- d. **Equipo autodirigido:** son grupos de empleados que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores.
- e. **Equipo virtual:** usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta común.” (9:324).

Es necesario que al momento de aplicar cualquiera de los tipos de equipos de trabajo cada uno de los miembros del equipo comparta los mismos objetivos, que los ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales. Además, es necesario generar un espíritu de responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos, los cuales deben ser medibles y cuantificables.

### 1.4.3 Beneficios y ventajas del equipo de trabajo

La importancia de trabajar en equipo se ve reflejada en los resultados de la empresa, ya que son los principales beneficiarios de la aplicación de los mismos:

- a. **“Mayor motivación:** Los miembros de un equipo de trabajo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia para el equipo como para la empresa, incrementando la productividad de las labores.
- b. **Mayor compromiso:** Participar en el análisis y toma de decisiones compromete con las metas del equipo y los objetivos organizacionales, mejorando la calidad de los productos.
- c. **Más ideas:** El efecto de las fuerzas cooperadoras que se produce cuando las personas trabajan juntas tiene como resultado la producción de un mayor número de ideas que cuando una persona trabaja en solitario, reduciendo los conflictos y creando aperturas de diálogos para solucionarlos.
- d. **Mayor creatividad:** La creatividad es estimulada con la combinación de los esfuerzos individuales, lo que ayuda a generar nuevas formas de pensamiento y reflexión sobre los problemas, procesos y sistemas, aumentando el compromiso hacia las metas trazadas.
- e. **Mejor comunicación:** Compartir ideas y puntos de vista con otros en un entorno que estimula la comunicación abierta, contribuye a generar cohesión y afinidad entre los miembros de una organización, así como mejorar el funcionamiento de la misma, creando aceptación y apertura al cambio.
- f. **Resultados más acertados:** Cuando las personas trabajan en equipo, la soluciones que se proponen son mejor razonadas, lo que permite una mayor eficacia y un agradable clima laboral para todos.” (12:8).

#### **1.4.4 Condiciones y ventajas para la existencia de equipos de trabajo**

Dentro de los equipos de trabajo existen condiciones necesarias para su creación, el no tomar en cuenta estas condiciones dará como resultado el mal funcionamiento de los equipos. El uso adecuado de los equipos de trabajo permitirá a la empresa aprovechar de forma efectiva todos sus recursos y así obtener los objetivos deseados.

Para que un equipo de trabajo funcione de forma óptima debe cumplir los siguientes requisitos:

- a. “Objetivos en común y valores compartidos
- b. Número limitado de miembros integrantes del equipo
- c. Estructura organizacional y funcional acorde con las exigencias del trabajo en equipo
- d. Normas de funcionamiento y disciplina interna
- e. Complementación humana e interprofesional como elemento sustancial del sistema relacional
- f. Comunicación fluida y transparente
- g. Atención personal y búsqueda del espíritu de equipo
- h. La implicación personal y la vivencia de pertenencia a un equipo
- i. Capacidad para superar y resolver conflictos y oposiciones.” (2:29).

#### **1.4.5 Etapas de desarrollo del equipo de trabajo**

Los equipos de trabajo se vuelven efectivos a lo largo de las etapas de desarrollo, estos no son efectivos desde su arranque debido a que dentro del proceso de su formación y desarrollo van determinando su naturaleza y forma de acción.

El proceso de desarrollo de equipos de trabajo aun cuando cada equipo es de alguna manera único, la mayoría sigue un patrón similar, dicho proceso de

desarrollo de equipos de trabajo puede ser resumido en cinco etapas. A continuación se definen las cinco etapas que los constituyen:

- a. **“Etapa I:** Formación, representa la transición del estado individual al de miembro o componente de un equipo.
- b. **Etapa II:** Discusión, se manifiestan los rasgos propios de cierta pérdida de individualidad no reconocida; al mismo tiempo aparece resistencia a la formación grupal, acompañada por una fuerte dosis de respuesta emocional.
- c. **Etapa III:** Normalización, el equipo empieza a reconocer su papel, los miembros lo aceptan y aceptan su rol personal en el mismo, iniciándose la tolerancia hacia otros.
- d. **Etapa IV:** Ejecución, el equipo es capaz de diagnosticar situaciones, resolver problemas, tomar decisiones, emprender y consolidar cambios.” Si el equipo es transitorio existe una quinta etapa,
- e. **Etapa V:** Desvinculación, esta etapa de terminación ocurre cuando el equipo se empieza a disolver y los miembros individuales se trasladan a otras actividades.” (7:211).

#### **1.4.6 Conflicto**

Los conflictos forman parte de la esencia del ser humano. En las distintas etapas de la vida se generan conflictos, ya sea ocasionados por problemas personales, derivados de las relaciones con el grupo familiar, o relacionados con las organizaciones en las cuales se interactúa.

En este sentido se denomina al conflicto a la simultaneidad de conductas, motivaciones y deseos contradictorios y opuestos entre sí.

### 1.4.7 Conflictos en el equipo de trabajo

Como todo en la vida, el trabajo en equipo expone a sus miembros a un riesgo, tanto personal como profesional, ya que cada uno de ellos debe confiar en el líder y viceversa para producir resultados. Los equipos de trabajo podrían fallar si no se les delega autoridad, si todos los miembros no tienen los mismos intereses ocupacionales y si el equipo no está suficientemente capacitado. Por lo anterior, se puede ver afectado el desempeño y rendimiento del equipo, ya que los resultados no se podrán dar si el equipo no trabaja conjuntamente en la obtención de sus metas. Las fallas en los equipos de trabajo nacen de procesos disfuncionales, los cuales afectan la eficacia.

De todos los conflictos que surgen, la mayoría se inicia por los siguientes factores:

- a. **“Polarización del grupo:** Ante las indiferencias que existen dentro de los grupos, a mayor discusión, existirá mayor desacuerdo sin poder obtener una idea en común; generando divisionismo y pérdida de la comunicación.
- b. **Holgazaneo social:** Dentro de los grupos, se suele encontrar personas que no desean trabajar en su totalidad, dejando sus tareas a medio realizarse y provocando inconformidad e imitación de los demás miembros del grupo a no trabajar, llevando a que los procesos establecidos se retrasen y no generen lo esperado.
- c. **Pensamiento grupal:** En ciertos momentos, existen algunos miembros del grupo que promueven ideas contrarias en relación al trabajo que se realiza, generando en los integrantes del equipo identificación, causando que todos apoyen ideas erróneas que paralizan las labores.” (12:17).

De la misma forma en que se debe prestar importancia a los beneficios de crear equipos de trabajo, se debe tener en cuenta los conflictos que los generan, para no afectar los equipos de trabajo.

Cuando los miembros de un equipo ayudan en la solución de un problema, generan un conjunto de energías o fuerzas cooperadoras que llevan a un equipo de personas a un juego común para conseguir un objetivo compartido, conocido como sinergia. También es importante que los miembros que participan en esa búsqueda, defiendan sus derechos sin violar los de los otros bajo ninguna circunstancia, lo que se conoce como asertividad. Por ello se presentan las formas de poder solucionar los conflictos laborales.

#### **1.4.8 Formas de solucionar los conflictos**

Existen diferentes formas de solucionar los conflictos, los cuales se describen a continuación:

- a. **“Evasivo:** El usuario del estilo evasivo de manejo del conflicto intenta ignorar en forma pasiva el conflicto más que resolverlo.
- b. **Complaciente:** El usuario del estilo complaciente del manejo del conflicto intenta resolver el problema al ceder de manera pasiva a la otra parte.
- c. **Impositivo:** El usuario del estilo impositivo de manejo de conflicto intenta resolver el conflicto al utilizar un comportamiento agresivo para salirse con la suya.
- d. **Negociador:** El usuario del estilo negociador de manejo del conflicto intenta resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir.
- e. **Colaborativo:** El usuario del uso colaborativo de manejo de conflicto intenta, de manera asertiva, resolver en forma conjunta el conflicto con la mejor solución que sea aceptable para todas las partes.” (10:211).

#### **1.5 Cultura organizacional**

Es la percepción que comparten todos los miembros de la organización, en un sistema de significados compartidos.

### 1.5.1 Importancia

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

### 1.5.2 Tipos de cultura

Dentro de los tipos de cultura se encuentran las siguientes:

- **La academia:** estas compañías suelen reclutar a jóvenes recién egresados de la Universidad, darles amplia capacitación y ubicarles en puestos especializados.
- **El club:** las empresas de este tipo dan mucha importancia a la lealtad y el compromiso. La antigüedad es medular, la edad y experiencia cuentan mucho.
- **El equipo de riesgo:** empresas que buscan personas talentosas y arriesgadas e innovadoras, de cualquier edad o experiencia y las recompensas según lo que producen.
- **La fortaleza:** empresa que se preocupa por la supervivencia. Fueron clubes, equipos de riesgo o academias.

## 1.6 Diagnóstico organizacional

“La evaluación de la cultura organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible: el clima y el comportamiento. Para ello se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos, y se realizan análisis comparativos con base en la información recabada.” (11:392).

### 1.6.1 Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las



empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados.

“Se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.” (13:160).

Dentro del trabajo de investigación que se llevó a cabo en la empresa objeto de investigación se evaluaron los siguientes aspectos del clima organizacional enfocados en equipos de trabajo:

- **Trabajo en equipo:** canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos de la organización; además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional.
- Reconocimiento:
- **Comunicación:** que permite orientar las acciones y a modificar los comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos.
- **Liderazgo:** es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación.
- **Relación con el jefe:** influye en el cumplimiento de labores de los colaboradores dentro de la empresa.
- **Relación con compañeros:** que permite un ambiente de confianza entre los colaboradores de la empresa y el compromiso hacia la consecución de los objetivos organizacionales.
- **Capacitación:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de

los colaboradores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales.

“Puede estudiarse a través de:

**a. Análisis de expectativas personales**

- El contrato psicológico. Es un convenio implícito que determina las expectativas mutuas entre individuo y organización. Suele negociarse de manera periódica y en su evolución se producen intercambios de valores que reflejan la transformación de la cultura organizacional.
- Sistema de remuneraciones, recompensas e incentivos. Si a los miembros de una organización o a los integrantes de un equipo se los remunera igual, obtengan o no ciertos logros.
- Desarrollo de carrera y competencias. Si se establece un plan de carrera y se fomenta y remunera el desarrollo de competencias con cierta tolerancia a los errores, las personas estarán más motivadas a capacitarse y progresar en la organización.

**b. Análisis de las perspectivas grupales**

- Las expectativas de grupos, subgrupos, equipos e individuos, aunadas a la posibilidad de su satisfacción, también inciden en la cultura de la organización.

**c. Relaciones de autoridad y estilo de liderazgo**

- Organización autoritaria. Si las relaciones entre niveles son formales y burocráticas y el estilo de liderazgo es autoritario, se desarrolla una cultura de orden y control, regida por normas rígidas, con sanciones por el mal desempeño o por el desvío de reglas y órdenes.
- Organización paternalista. Si el sistema de relaciones es autoritario benévolo y el liderazgo es paternalista, la cultura resultante valorará

cierta informalidad, con mayor comprensión de los problemas particulares.

- Organización participativa. Si la organización tiene una estructura horizontal en donde se adjudica cierto nivel de responsabilidad a las personas y se estimula el liderazgo participativo.

**d. Los líderes**

- Son quienes personifican los valores de la cultura y sirven como modelo que los empleados pueden seguir.

**e. Características de la función puesto-tarea**

- La manera en que se organiza el trabajo y se asume la tarea determina una cultura y una productividad organizacional particulares.

**f. Resolución de conflictos**

- Se manifiesta en la manera como la organización aborda sus conflictos internos, ya sean de discriminación, jerárquicos, entre las áreas, intergrupales, interpersonales, etc.” (7:366).

## **1.7 Capacitación**

Capacitar tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con pares o superiores, etcétera.

Así, capacitar a los empleados implica:

- Brindarles herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas en ellas.

- Adecuar cada perfil individual a las exigencias de las competencias de los puestos, posibilitando la adaptación a los cambios constantes de la tecnología y del contexto organizacional.
- Fomentar el desarrollo de las habilidades y actitudes inherentes al trabajo y cargo de cada individuo.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (15:25).

La capacitación está compuesta por cuatro etapas que son:

- **“Diagnóstico:** inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- **Diseño:** elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- **Implementación:** aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- **Evaluación:** verificación de los resultados del entrenamiento.” (12:8)

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA RECICLADORA**

La empresa objeto de investigación nació en el mes de noviembre de 1991, convirtiéndose en el año 2,000 en una recicladora, renovada con una nueva idea y cumpliendo con las exigencias del mercado actual, promoviendo la cultura del reciclaje dando a conocer la importancia de conservar el ambiente. Actualmente la empresa cuenta con 18 puestos y 34 colaboradores, los cuales serán el objeto de investigación.

Dentro de las organizaciones las tareas necesitan ser llevadas a cabo dentro de un clima de trabajo armonioso, flujos efectivos de comunicación, así como actividades coordinadas, lo cual exige estándares comunes de actuación y la responsabilidad asumida, tanto de forma individual como mutua, que se valore la interdependencia, cohesión y confianza entre sus miembros, recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo. Es por eso que en las empresas, los equipos se convierten cada vez más en el medio principal para organizar el trabajo, ya que estos son más flexibles y responsables ante los eventos cambiantes en los departamentos tradicionales o en otras formas de grupos permanentes.

Con base en la investigación a realizar dentro del contexto de la administración, en situaciones reales de trabajo, en donde se requiere del análisis y síntesis de las partes que lo conforman para la realización de un proceso investigativo; se obtendrá un estudio que permitirá gestionar mejores decisiones administrativas, basándose en la información obtenida, experiencias y necesidades de trabajo en la solución de las problemáticas existentes y mejoramiento de los procesos administrativos que la organización emplea para el logro de sus objetivos.

En este capítulo se plantean los aspectos básicos necesarios para la ejecución del diagnóstico, en los que se incluyen las generalidades de la empresa objeto de investigación, la metodología utilizada para realizar la investigación y el análisis de la situación actual en los colaboradores de la empresa.

## **2.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa constituida unidad de análisis nace en el mes de noviembre de 1991, situada en la Colonia Castañas, zona 11, siendo su fundador el Señor Manfredo Girón. La creación fue con el objetivo de recolectar los desechos de papel generados por litografías, imprentas y empresas de la industria guatemalteca de distintas zonas de la ciudad capital, para que los mismos no fueran desechados, sino pudiesen ser reutilizados y que el papel tuviese un ciclo de vida indefinido.

Con el tiempo debido a la demanda que había, se le da un giro a la organización; en el año 2,000 la empresa recicladora, situada en Colonia los Álamos de San Miguel Petapa, renovada con una nueva idea, y cumpliendo con las exigencias del mercado actual, lo que busca es promover la cultura del reciclaje, educando y motivando por medio de esta dando a conocer la importancia de conservar nuestro ambiente.

### **2.1.1 Filosofía empresarial**

La empresa cuenta con una filosofía empresarial establecida, la cual se describe a continuación.

#### **2.1.1.1 Misión**

“Somos una empresa que con calidad de trabajo y responsabilidad social ayudamos a conservar nuestro ambiente, Así mismo con el equipo humano y maquinaria apropiada que poseemos llenemos las expectativas de nuestros

proveedores diversos, y nos posicionemos en el mercado como un icono de conciencia fomentando la cultura del reciclaje en nuestra sociedad”. (Información proporcionada por la empresa objeto de investigación).

#### **2.1.1.2 Visión**

“Ser reconocidos a nivel nacional e internacional, como una empresa líder en el reciclaje de papel, cartón y otros materiales reciclables, creando centros de acopio en diferentes áreas del país, logrando esto a largo plazo y así poder brindar un servicio de beneficio a la sociedad”. (Información proporcionada por la empresa objeto de investigación).

#### **2.1.1.3 Valores**

Los valores organizacionales de la empresa constituida unidad de análisis se definen de la siguiente manera:

- Excelencia,
- Honestidad,
- Responsabilidad,
- Lealtad.

#### **2.1.1.4 Objetivos**

- **Objetivo general:**
  - Fomentar día con día la toma de conciencia en nuestros colaboradores y proveedores por medio de la captación de desechos sólidos para reciclar, ya que con esto disminuimos la contaminación y garantizamos la vida de nuestro planeta.
- **Objetivos específicos:**
  - Ser la mejor opción de materia prima elaborada a partir del material reciclado.

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con el cumplimiento de la calidad requerida a través de un trabajo de mejora continua.
- Investigar diferentes técnicas para la transformación de material reciclable como el papel, el cartón, etc.

#### **2.1.1.5 Servicios**

La empresa objeto de investigación presta el servicio de recolección de desecho de papel a nivel nacional, el mayor punto de recolección es por medio de los proveedores recolectores que se encargan de captar material para ser clasificado, venderlo a la empresa y así llevarlo a las bodegas. Otros puntos de recolección son los siguientes:

- Oficinas,
- Escuelas,
- Hogares,
- Instituciones públicas.

Actualmente la empresa realiza una recolección de 11,000qq. (Quintales) mensuales. Y existe material en bodega almacenado de qq. 3,000 (quintales).

La filosofía empresarial de la empresa debe luego de llevar a cabo la aplicación de la encuesta del clima organizacional a todos los colaboradores debe ser modificada para que pueda ser adaptada a las necesidades de la empresa, ya que actualmente la mayor parte de los colaboradores no la conoce.

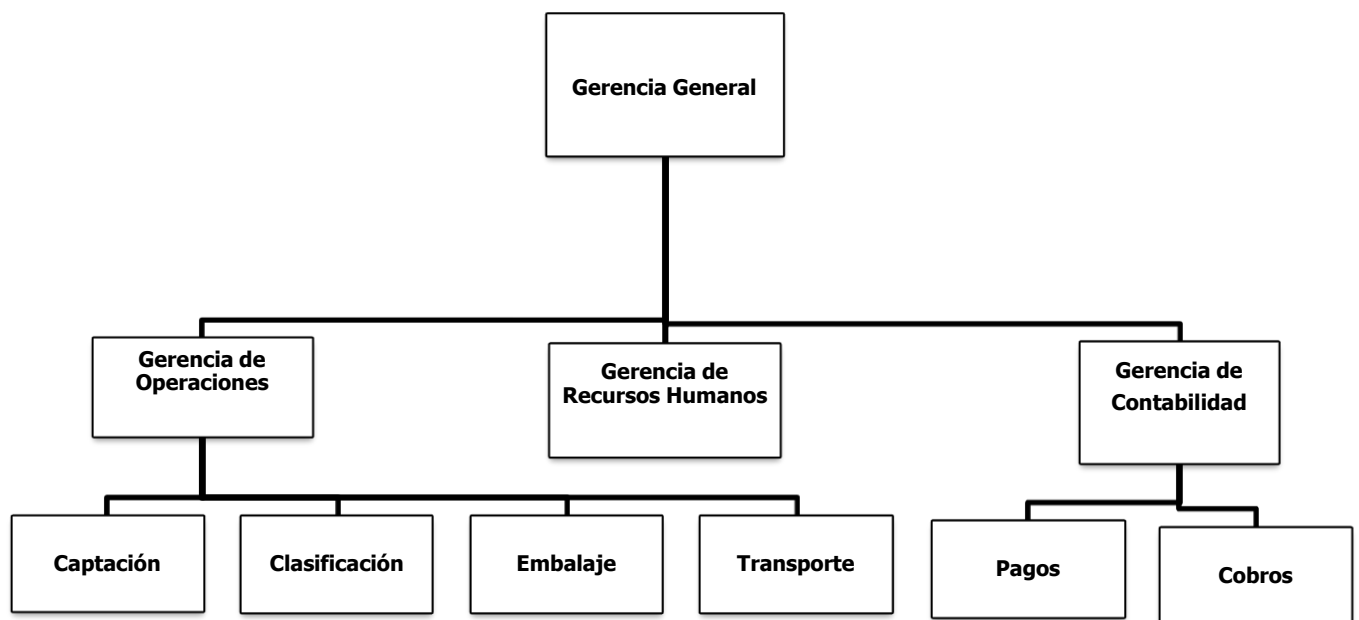
Esto es necesario para que con el trabajo y esfuerzo realizado por los colaboradores en el cumplimiento de tareas se logren alcanzar los objetivos organizacionales.



## 2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa unidad de análisis posee una estructura funcional, que agrupa a los colaboradores en unidades de acuerdo con sus ámbitos de competencia y los recursos a los cuales recurren para llevar a cabo un conjunto común de tareas. Está conformada por una gerencia general que tiene bajo su gestión tres gerencias las cuales se presentan en el siguiente organigrama.

**Figura 3**  
**Organigrama general**  
**Empresa recicladora**



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa. Año 2012.

En el organigrama general de la empresa objeto de investigación, se establecen las líneas de autoridad, las áreas de la empresa, así como los niveles jerárquicos. Las principales funciones de cada unidad administrativa que conforman la empresa se definen a continuación:

- **Operaciones:** Tiene bajo su cargo la responsabilidad de programar los procesos de producción, establecer controles de calidad en todo el proceso productivo para lograr eficiencia en todo el proceso productivo y un servicio de calidad.  
Está conformada por las siguientes áreas: captación, clasificación y embalaje.
- **Recursos humanos:** Se encarga de la administración del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta unidad se encuentran: reclutamiento y selección de personal, nóminas, planillas y capacitación.
- **Contabilidad:** es la unidad que tiene a cargo la administración del capital de trabajo de toda la empresa, las inversiones que se llevan a cabo, cálculo de costos, control contable y revisión de presupuestos.  
Está conformado por las siguientes áreas: cobros y pagos.

Es importante destacar que dentro de la empresa objeto de estudio no se encuentra con una unidad encargada de la creación de equipos de trabajo, la cual sería importante para la planeación, desarrollo y control de los mismos.

### **2.3 Metodología empleada en la investigación**

Para realizar el diagnóstico de equipos de trabajo dentro de la empresa objeto de investigación, se tomó como base la teoría del diagnóstico del clima organizacional el cual indica que: La evaluación de la cultura organizacional debe hacerse a través del análisis de lo visible: el clima y el comportamiento.

Para realizar el estudio de trabajo en equipo y así poder elaborar el presente capítulo, se procedió a realizar un diagnóstico situacional, mediante las siguientes fases:

- En la primera fase se aplicó la técnica del cuestionario. Éste fue elaborado tomando en cuenta aspectos del clima organizacional los cuales son fundamentales para establecer la importancia de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, los cuales son:
  - a) Trabajo en equipo
  - b) Reconocimiento
  - c) Comunicación
  - d) Liderazgo
  - e) Relación con el jefe
  - f) Relación con compañeros
  - g) Capacitación

En los seis aspectos evaluados dentro del diagnóstico se utilizó la escala de medición: excelente, bueno, debe mejorar y deficiente.

El cuestionario fue sujeto a una prueba piloto para poder verificar la claridad de las preguntas, retroalimentarlo y validarlo. Finalizado el proceso de la prueba piloto, fue aplicado a la totalidad de empleados de la empresa recicladora ya que existía la posibilidad de encuestarlos totalmente por lo que no se utilizó un tamaño de muestra.

La empresa en mención está conformada de la siguiente manera:

**Cuadro 1**  
**Cantidad de personas por nivel jerárquico**  
**Empresa recicladora**

<b>Nivel</b>	<b>No. de personas</b>
<b>Directivo</b>	1
<b>Mandos medios</b>	3
<b>Operativo</b>	30
<b>Total</b>	34

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa. Año 2012.

El nivel directivo está conformado por la gerencia general. Los mandos medios por la unidad de operaciones, recursos humanos y contabilidad. El nivel operativo está compuesto por los colaboradores de las áreas de captación, clasificación, embalaje, transporte, cobros, pagos y las asistentes de la empresa.

- Con el objeto de profundizar en el conocimiento de la situación actual de la empresa, en la segunda fase se utilizó la técnica de entrevista formulando las preguntas necesarias que permitieran obtener información válida de las causas que provocaron los fenómenos evidenciados mediante el cuestionario.
- Para la tercera fase, se realizó un formato de vaciado en Excel, en el cual se colocó en las celdas horizontales, el número de las boletas (34) y en las celdas verticales las preguntas clasificadas según los factores descritos con anterioridad, además fueron ingresadas formulas para obtener los porcentajes y totales, para poder realizar las gráficas correspondientes de las boletas.
- Los resultados obtenidos de dicha técnica posteriormente se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para elaborar el informe final de tesis, así como la propuesta final.

Cabe resaltar que para facilitar el análisis de la información obtenida, se clasificaron las afirmaciones que contiene la boleta de encuesta de la siguiente manera:

**Tabla 2**  
**Factores del estudio clima laboral**

FACTOR	INDICADOR
<b>Trabajo en equipo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo califica usted la forma en que su jefe lo toma en cuenta para trabajar en equipo con sus compañeros de trabajo?</li> <li>2. ¿Cómo califica usted la integración de equipos de trabajo en su empresa con base a las habilidades de cada miembro?</li> <li>3. ¿Cómo considera usted los resultados alcanzados con base a los objetivos y metas propuestos en su área de trabajo por medio de la integración de equipos de trabajo?</li> <li>4. La integración de equipos de trabajo en su empresa para la solución de problemas ha sido:</li> <li>5. ¿Cómo califica el factor de cohesión (unión del equipo) en su equipo de trabajo?</li> <li>6. ¿Cómo califica usted la integración de equipos de trabajo en su empresa torno a objetivos comunes?</li> <li>7. ¿Su equipo de trabajo se preocupa seriamente por la perspectiva de no defraudar a los demás miembros del equipo?</li> <li>8. El desafío de los miembros de su equipo de trabajo unos a otros acerca de sus planes y objetivos es:</li> </ol>
<b>Reconocimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo califica su participación en la empresa como miembro activo de la misma, con respeto y apoyo?</li> <li>2. ¿Cómo califica los resultados obtenidos con base a los objetivos y metas propuestas en su área de trabajo con su equipo de trabajo?</li> <li>3. El llevar a cabo las actividades en la empresa dentro su equipo de trabajo sin favoritismos y privilegios es:</li> <li>4. El reconocimiento por el trabajo que realiza su equipo de trabajo dentro de la empresa es:</li> <li>5. ¿Es reconocido su potencial de trabajo dentro de su empresa para poder ser líder dentro de la empresa?</li> <li>6. ¿Cómo califica el que su equipo de trabajo tenga una imagen positiva de sí mismo y tiende a considerar a todos sus miembros en términos positivos?</li> <li>7. ¿Cómo considera los actos sociales de bienvenida, despedida o con motivo de celebraciones en el interior de su equipo de trabajo?</li> <li>8. ¿Cómo califica el nivel de confianza que se da entre usted y de los demás miembros de su equipo de trabajo?</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>Comunicación</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato?</li> <li>2. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su equipo de trabajo?</li> <li>3. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre su jefe inmediato y su equipo de trabajo?</li> <li>4. La comunicación a tiempo a su equipo de trabajo los cambios que se realizan en su área de trabajo es:</li> <li>5. ¿Las instrucciones e información transmitidas a su equipo de trabajo por parte de su jefe inmediato son claras y concisas?</li> <li>6. ¿Cómo califica la retroalimentación sobre su trabajo por parte de su jefe inmediato?</li> <li>7. ¿Cómo califica la retroalimentación del trabajo que realiza su equipo de trabajo por parte de su jefe inmediato?</li> <li>8. Los canales de comunicación para informar los objetivos, metas y logros alcanzados por su equipo de trabajo como factor esencial de los objetivos organizacionales son:</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo califica dentro de su equipo de trabajo la toma de decisiones con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales?</li> <li>2. ¿El trato que recibe de su jefe inmediato es equitativo con todos los miembros de su equipo de trabajo?</li> <li>3. La influencia del estilo de liderazgo de su jefe inmediato es:</li> <li>4. ¿Cómo califica usted la forma de indicarle al líder de su equipo de trabajo cuando está en desacuerdo sobre alguna decisión que él toma en relación a las actividades que llevarán a cabo dentro del área de trabajo?</li> <li>5. ¿Dentro de su equipo de trabajo existen miembros que cuenten con las habilidad para cumplir con el rol de líder en caso este no se encuentre en la empresa?</li> <li>6. ¿Cómo califica el reconocimiento de los resultados satisfactorios de su equipo de trabajo por parte de su jefe inmediato?</li> <li>7. La forma en la que su jefe inmediato fortalece la confianza dentro el equipo de trabajo es:</li> <li>8. La forma en la que su jefe inmediato promueve actitudes positivas dentro del equipo de trabajo es:</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Relación con el jefe</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo califica las oportunidades que su jefe le brinda de hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo que tiendan a la mejora del mismo?</li> <li>2. ¿Cómo califica la forma en que su jefe inmediato toma en cuenta y conoce sus propuestas para mejorar el desempeño de su equipo de trabajo?</li> <li>3. El trato que brinda su jefe a usted y a todos los miembros de su equipo de trabajo es:</li> <li>4. ¿Cómo califica el interés activo que tiene su jefe en las actividades que lleva a cabo su equipo de trabajo?</li> <li>5. ¿Su jefe inmediato conoce sus conocimientos, habilidades y actitudes?</li> <li>6. ¿Cómo califica usted la atmósfera de confianza que crea su jefe inmediato dentro de su equipo de trabajo?</li> <li>7. ¿Cómo califica usted la promoción por parte de su jefe en la participación de su equipo de trabajo en nuevos proyectos que se emprenden en su empresa?</li> <li>8. Cuando usted tiene problemas, ¿su jefe le ayuda a solucionarlos?</li> </ol>

<b>Relación con compañeros</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo califica la reducción de conductas individualistas al integrar equipos de trabajo con sus compañeros?</li> <li>2. ¿Cómo califica usted la actitud dentro de su equipo de trabajo de aprovechar a los integrantes que subordinan sus propios intereses y metas al bien del equipo?</li> <li>3. ¿Cómo califica el apoyo de su equipo de trabajo al realizar sus actividades dentro de su área de trabajo?</li> <li>4. ¿Cómo califica usted la unión en su equipo de trabajo?</li> <li>5. ¿Comparte sus problemas con su equipo de trabajo?</li> <li>6. ¿Cómo califica el aprecio que se da entre sus compañeros en su equipo de trabajo?</li> <li>7. ¿Cómo califica la responsabilidad mutua entre usted y su equipo de trabajo para el cumplimiento de los planes establecidos por el equipo?</li> <li>8. ¿Cómo califica el nivel de confianza que se da entre usted y su equipo de trabajo?</li> </ol>
<b>Capacitación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo califica la capacitación que recibió para ocupar su actual puesto de trabajo?</li> <li>2. ¿Ha recibido usted y su equipo de trabajo cursos de capacitación en relación a habilidades de trabajo en como factor para mejorar su desempeño?</li> <li>3. ¿Ha recibido cursos de liderazgo con su equipo de trabajo?</li> <li>4. ¿Las capacitaciones que ha recibido le han sido útiles para mejorar el desempeño y los resultados obtenidos con su equipo de trabajo?</li> <li>5. ¿Cómo califica usted el apoyo que le proporciona su jefe inmediato para recibir cursos de capacitación?</li> <li>6. ¿Cómo califica el reconocimiento que se le brinda los equipos de trabajo con el personal más capacitado?</li> <li>7. Las capacitaciones impartidas a los equipos de trabajo en el momento requerido son:</li> <li>8. ¿Cómo califica el saber y la experiencia de los miembros de su equipo de trabajo para desarrollar actividades de formación en el seno del equipo?</li> </ol>

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

## 2.4 Resumen de los resultados obtenidos

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio del clima laboral, en el cual se evaluaron los siguientes aspectos: trabajo en equipo, reconocimiento, comunicación, liderazgo, relación con el jefe, relación con compañeros y capacitación.

El siguiente cuadro es producto del diagnóstico realizado en la unidad de análisis, presenta en forma resumida los aspectos sujetos a análisis y sus resultados en porcentaje promedio de personas que respondieron positiva o negativamente a las preguntas planteadas.

Se consideró como positivos los aspectos que reflejaron excelente y bueno, y se consideró como negativo los aspectos debe mejorar y deficiente. En el cuadro se puede visualizar que los resultados para los aspectos evaluados reflejan un promedio de insatisfacción por parte de los empleados del 80.29%

**Cuadro 2**  
**Resumen de los resultados obtenidos por aspecto**

ASPECTO EVALUADO	RESULTADO PROMEDIO		TOTAL
	POSITIVO %	NEGATIVO %	
Trabajo en equipo	12%	88%	100%
Comunicación	14%	86%	100%
Reconocimiento	18%	82%	100%
Liderazgo	20%	80%	100%
Relación con el jefe	21%	79%	100%
Relación con compañeros	21%	79%	100%
Capacitación	32%	68%	100%
<b>TOTAL PROMEDIADO</b>	<b>19.71%</b>	<b>80.29%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, con la información obtenida en investigación de campo. Noviembre 2012.



**Cuadro 3**

**Resultados clima organizacional por aspecto**

<b>ASPECTO EVALUADO</b>	<b>CLIMA ADECUADO</b>		<b>CLIMA INADECUADO</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>DEBE MEJORAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>	
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>	<b>26%</b>	<b>62%</b>	<b>100%</b>
<b>Comunicación</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>18%</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>
<b>Reconocimiento</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>	<b>20%</b>	<b>62%</b>	<b>100%</b>
<b>Liderazgo</b>	<b>6%</b>	<b>14%</b>	<b>18%</b>	<b>62%</b>	<b>100%</b>
<b>Relación con el jefe</b>	<b>6%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>59%</b>	<b>100%</b>
<b>Relación con compañeros</b>	<b>6%</b>	<b>15%</b>	<b>32%</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>
<b>Capacitación</b>	<b>6%</b>	<b>26%</b>	<b>24%</b>	<b>44%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia, con la información obtenida en investigación de campo. Noviembre 2012.

Como se puede observar en los cuadros presentados anteriormente se puede identificar que el clima organizacional dentro de la empresa no es adecuado, ya que los porcentajes negativos son más altos que los positivos.

A continuación se describen los aspectos demográficos y los resultados obtenidos dentro de la encuesta del clima organizacional a los colaboradores de la empresa:

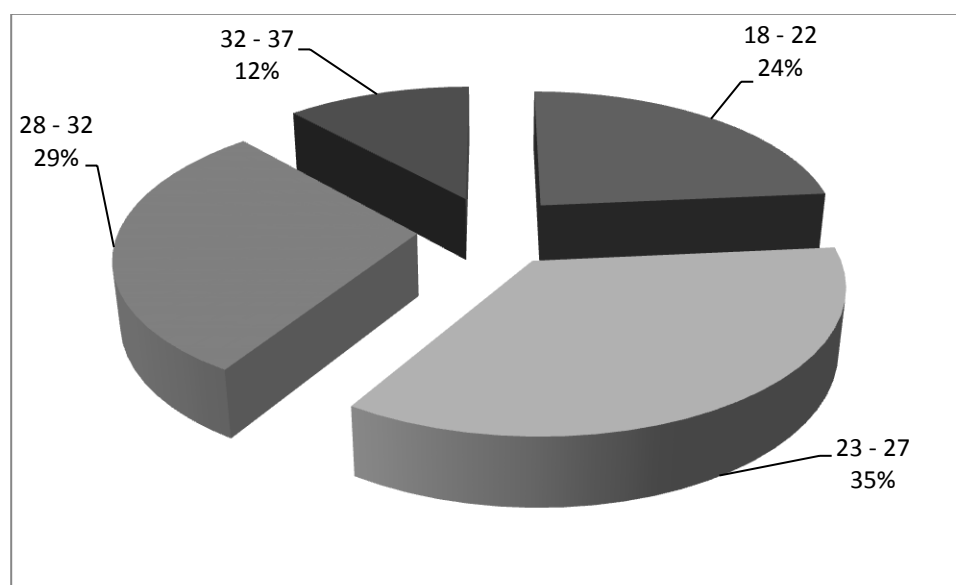
### 2.4.1 Rango de edad

Dentro de la empresa es factor importante de contratación el rango de edad debido a las actividades que se llevan dentro de la misma.

**Gráfica 1**

**Rango de edad de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**

**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

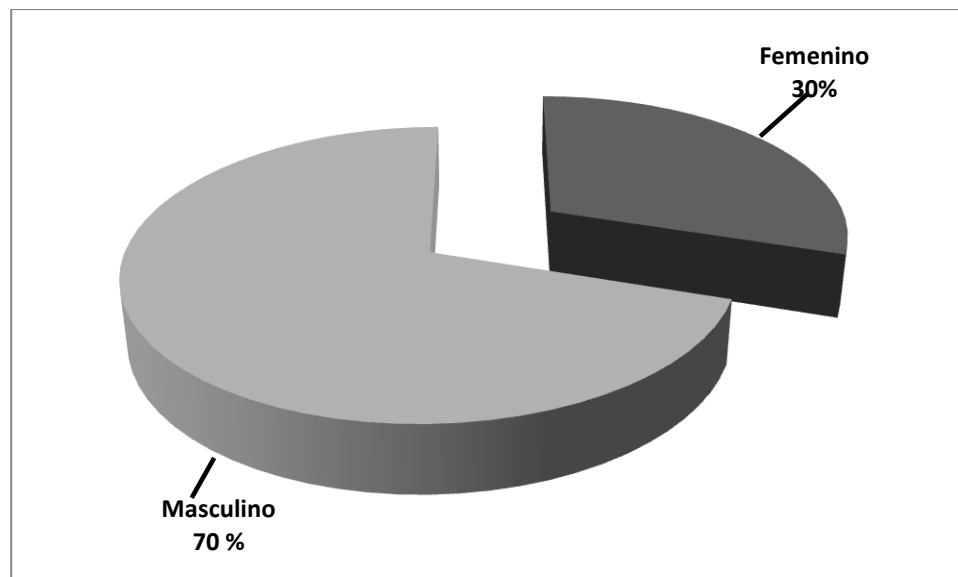
El rango de edad más alto dentro de la empresa es entre 23 y 27 años por lo cual se identifica que es alto el porcentaje de gente joven que labora dentro de la empresa.

Este alto porcentaje comentaron los colaboradores al momento de realizar la encuesta se debe a que la mayor parte del trabajo diario que se lleva a cabo requiere de mucha actividad física para el área de operaciones y un menor porcentaje de personal con mayor edad en el área administrativa y de gerencia.

### 2.4.2 Género

Existen diferentes roles en las empresas para el trabajo de hombres y mujeres que tiene como punto de partida el tipo de tarea que se lleva a cabo dentro de la empresa por ser de tipo industrial.

**Gráfica 2**  
**Género de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**  
**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

El alto porcentaje (70%) de personal dentro de la empresa de género masculino se debe no por preferencias al género, sino debido al tipo de trabajo que se lleva a cabo dentro de la misma. Luego de la aplicación de la encuesta indicaron los colaboradores que la mayor parte del trabajo que se lleva a cabo requiere de un elevado esfuerzo físico en el cual se corren más riesgos. En contraparte, el menor porcentaje (30%) de género femenino forma parte del área administrativa de la empresa.

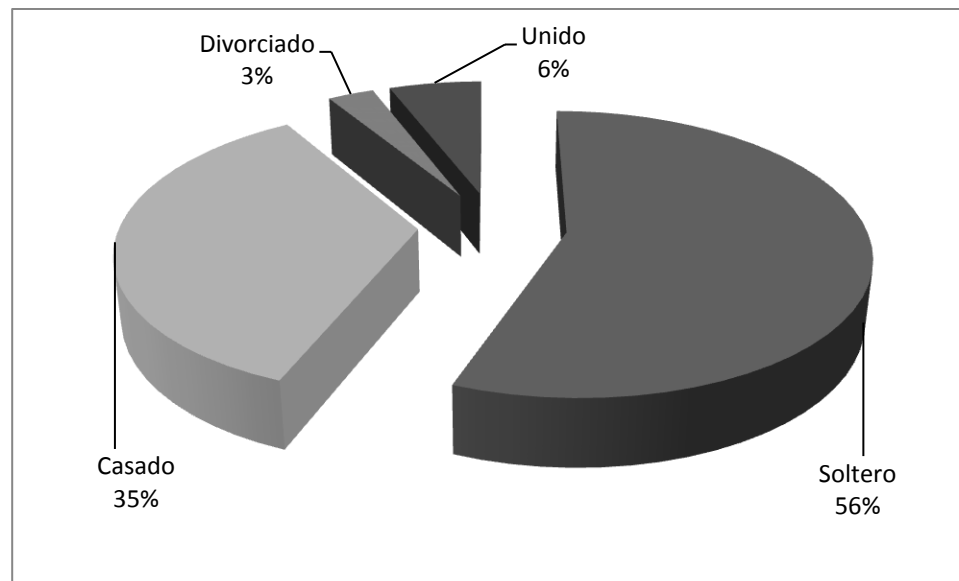
### 2.4.3 Estado civil

El estado civil es únicamente un ordenamiento jurídico que está integrado por una serie de hechos y actos de tal manera importantes en la vida de las personas que la ley toma en consideración para la historia jurídica de la persona.

**Gráfica 3**

**Estado civil de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**

**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

Debido al alto porcentaje de gente joven que labora dentro de la empresa es evidente que el estado civil que más sobresale es el soltero con un 56%, al momento de realizar la encuesta los colaboradores y la gerencia indicaron que el estado civil del colaborador no es factor que influya como determinante al momento de su contratación.

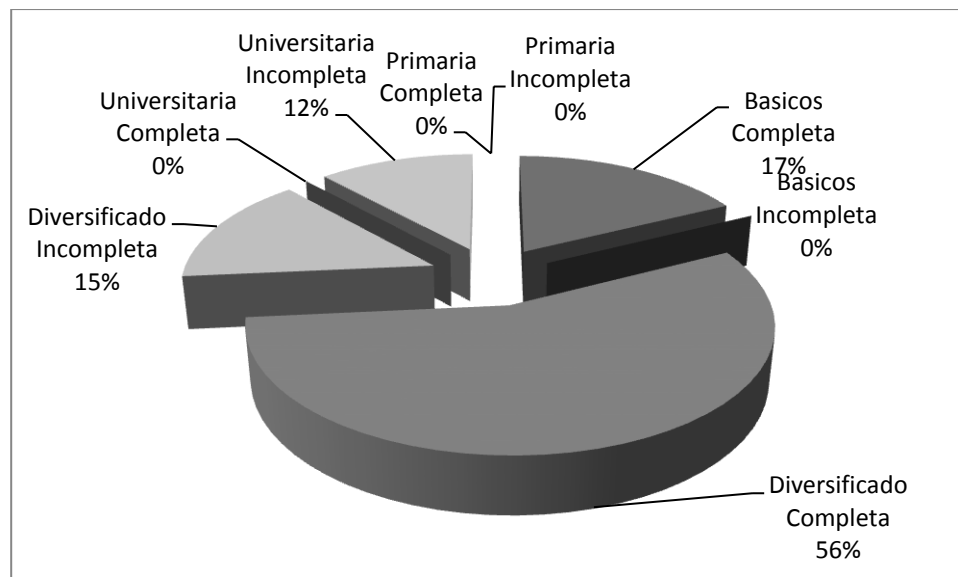
#### 2.4.4 Escolaridad

El nivel de escolaridad dentro del ámbito laboral es importante debido al conocimiento adquirido puede ser aplicado día a día en las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

**Gráfica 4**

**Escolaridad de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**

**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

Debido a que dentro de la empresa se cuenta con un alto porcentaje de colaboradores jóvenes el nivel de escolaridad tiene un alto porcentaje del 56% con diversificado completo. Indicaron los colaboradores que el nivel mínimo de escolaridad que se exige para la contratación es de básicos completos.

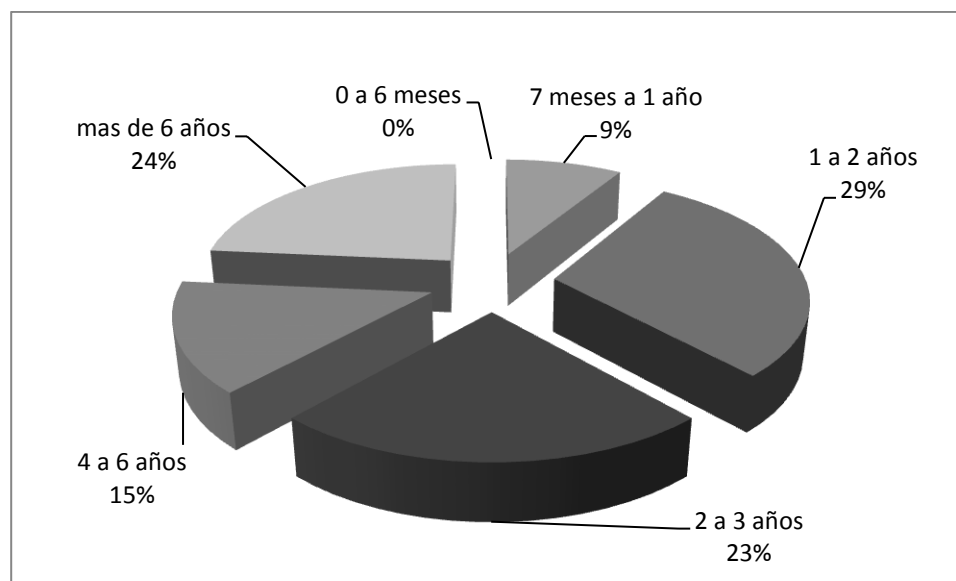
### 2.4.5 Tiempo de trabajar en la empresa

El tiempo que se labora dentro de la empresa genera a los empleados identificación con la misma haciéndolos parte de ella y con esto generar lealtad hacia el logro de los objetivos organizacionales.

**Gráfica 5**

**Tiempo de trabajar en la empresa de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**

**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

La mayor parte de trabajadores oscilan entre 2 a 6 años de trabajar dentro de la empresa, lo que se ve reflejado que dentro de ella no existe un alto nivel de rotación de personal. Los colaboradores indicaron que se sienten estables dentro de la empresa, ya que no tienen temor a ser despedidos por sus jefes.

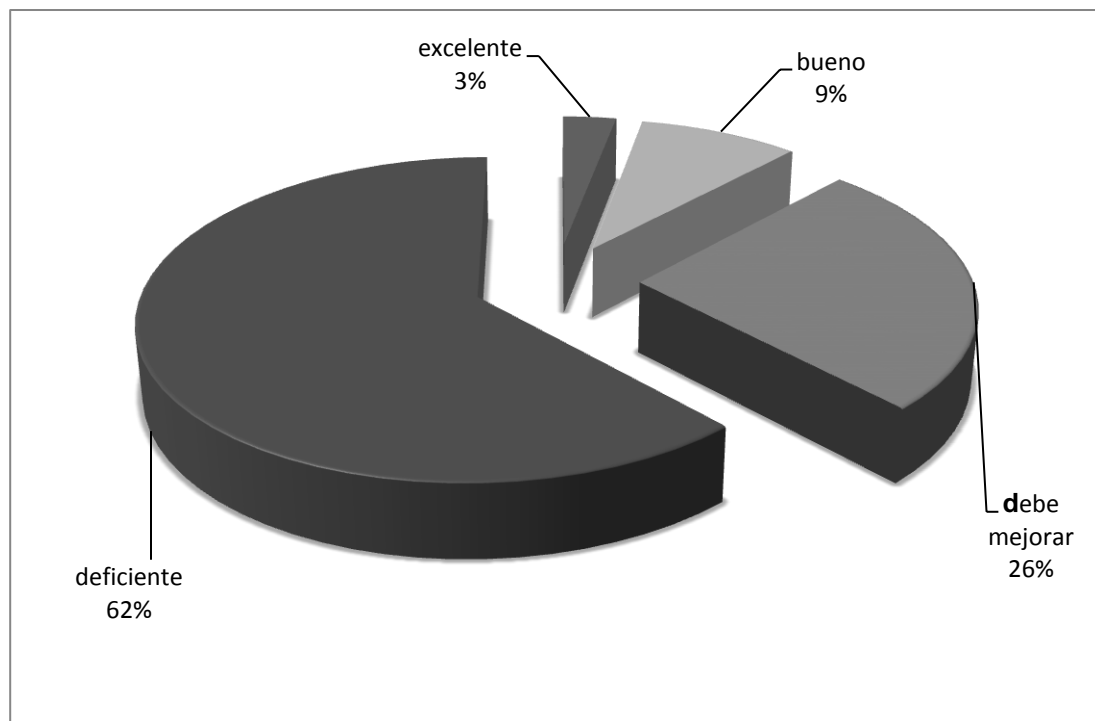
### 2.4.6 Trabajo en equipo

Cuando se trabaja con personas es necesaria la implementación de equipos de trabajo, ya que por medio del trabajo en equipo se logra la sinergia a través de los esfuerzos coordinados y el logro de objetivos con base a la suma de aportes individuales. La gráfica que se presenta a continuación contiene los porcentajes obtenidos en la evaluación del aspecto de trabajo en equipo:

**Gráfica 6**

**Nivel de trabajo en equipo de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**

**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

Como puede observarse el 62% opinó deficiente del aspecto en mención, ya que el personal nunca es estimulado a trabajar juntos. Esto es debido a la falta de cohesión dentro de los grupos, la inadecuada comunicación, la falta de

coordinación, estándares comunes de actuación y nunca se integran equipos de trabajo para solucionar los problemas que se presentan en la empresa. Así como, la existencia de conflictos interpersonales, intergrupales ocasionados por roces personales, diferencias de intereses, murmuraciones, falta de cooperación y apoyo mutuo para lograr los objetivos establecidos en su área de trabajo, lo cual debilita la integración de equipos de trabajo dentro de la empresa.

Otro 26% revela que muy pocas veces ha sido estimulado a trabajar en equipo, y que casi nunca ha participado en las actividades debido a que sus compañeros de trabajo no trabajan en conjunto, así defraudando a los demás.

En contraparte un 12% de los colaboradores en promedio, indicaron que a pesar de las diferencias con sus compañeros se sienten parte de un equipo de trabajo y que colaboran con el logro de los objetivos organizacionales.

En la entrevista realizada a los colaboradores se manifestó que cuando se trabaja en equipo nunca existen acuerdos por parte de los compañeros del equipo ni compromisos reales con las tareas que se llevan a cabo y los objetivos son individuales, las aptitudes son aleatorias y variadas y en la mayoría de las veces la información que se comparte es neutral y negativa.

Al ser cuestionados sobre el compromiso individual con los demás miembros del equipo de trabajo, manifestaron informalmente que la falta de cooperación entre los compañeros de trabajo, derivado de que las personas no desean trabajar en totalidad, los rumores malintencionados, y la falta de colaboración afectan dicha unión. Este tipo de situaciones no harán que el trabajo en equipo se realice con el fin de alcanzar los objetivos propuestos dentro del equipo, dando oportunidad a que se genere individualismo y por consiguiente afectará la cohesión entre sus miembros y la productividad del equipo.



En general, se observa que en la empresa la integración de equipos de trabajo es inadecuada, reflejada en la existencia de conflictos, lo cual dificulta la interrelación de los colaboradores que deben estar en contacto para contribuir con responsabilidad y entusiasmo al logro de los objetivos comunes de su área de trabajo y de la organización.

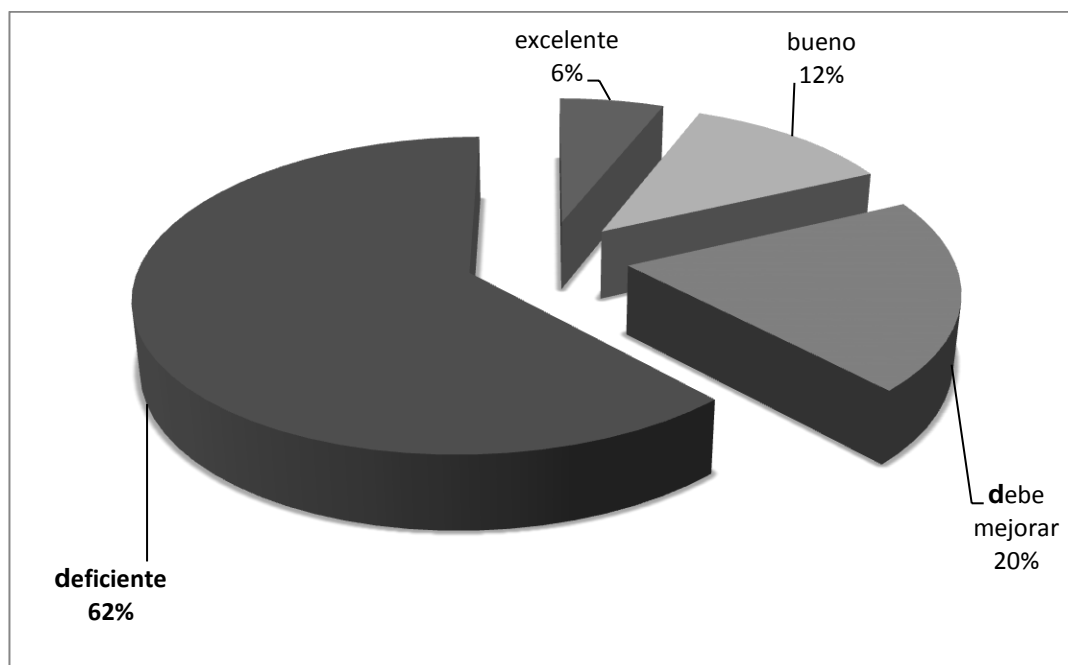
### 2.4.7 Reconocimiento

El reconocimiento es una herramienta que trae cambios positivos a la organización, el aplicar el reconocimiento permite que se reduzcan el ausentismo y la baja productividad de los colaboradores. La gráfica que se presenta a continuación contiene los porcentajes obtenidos en la evaluación del aspecto de reconocimiento:

**Gráfica 7**

**Nivel de reconocimiento de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**

**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

Como puede observarse el 62% opinó deficiente del aspecto en mención, esto es debido a que los colaboradores están insatisfechos ya que no perciben estímulos continuos como reconocimientos formales por su desempeño como miembros activos de la empresa, no es aprovechado de forma positiva su potencial para ser líderes dentro de la empresa y pocas veces es reconocido el esfuerzo que se realiza para alcanzar los objetivos organizacionales de forma grupal.

Cuando los grupos proponen y/o realizan una mejora en su trabajo, no son reconocidos lo cual no promueve la motivación para que realicen su máximo esfuerzo al realizar su trabajo, lo cual ha provocado que el grupo no tenga una imagen positiva de sí mismo y no considera a todos sus miembros en términos positivos. Esto genera como consecuencia que los colaboradores no quieran superar las expectativas individuales y grupales que poseen.

Otro 20% indicó que muy pocas veces es reconocido el esfuerzo realizado por todos los colaboradores y manifestaron que existe favoritismo por parte de los jefes hacia ciertos colaboradores y no es reconocido ni recompensado el buen desempeño de todos los colaboradores, lo cual ha sido un refuerzo negativo para que ellos no se interesen en perfeccionar su desempeño y se sientan satisfechos con el trabajo que realizan para beneficio de su grupo.

En contraparte, solamente un 12% de los entrevistados, respondió que pocas ocasiones sus jefes inmediatos les felicitan cuando realizan un buen trabajo y un 6%, consideran que reciben estímulos verbales de su jefe inmediato superior, no obstante no otorgan diplomas, plaquetas, premios, tarjetas de felicitación y no se llevan a cabo constantemente actos sociales de bienvenida y despedida dentro de los equipos, entre otros reconocimientos que hagan que los colaboradores se sientan como miembros activos con respeto y apoyo dentro de la empresa.

Es evidente que dentro de la empresa no se fomenta una cultura de reconocimiento, y la ausencia de esto provoca que los colaboradores no se sientan valorados, lo que provoca que las expectativas de crecimiento y superación dentro de la empresa para los colaboradores sea nula, generando con ello desinterés, apatía y falta de compromiso ante el logro de los objetivos propuestos.

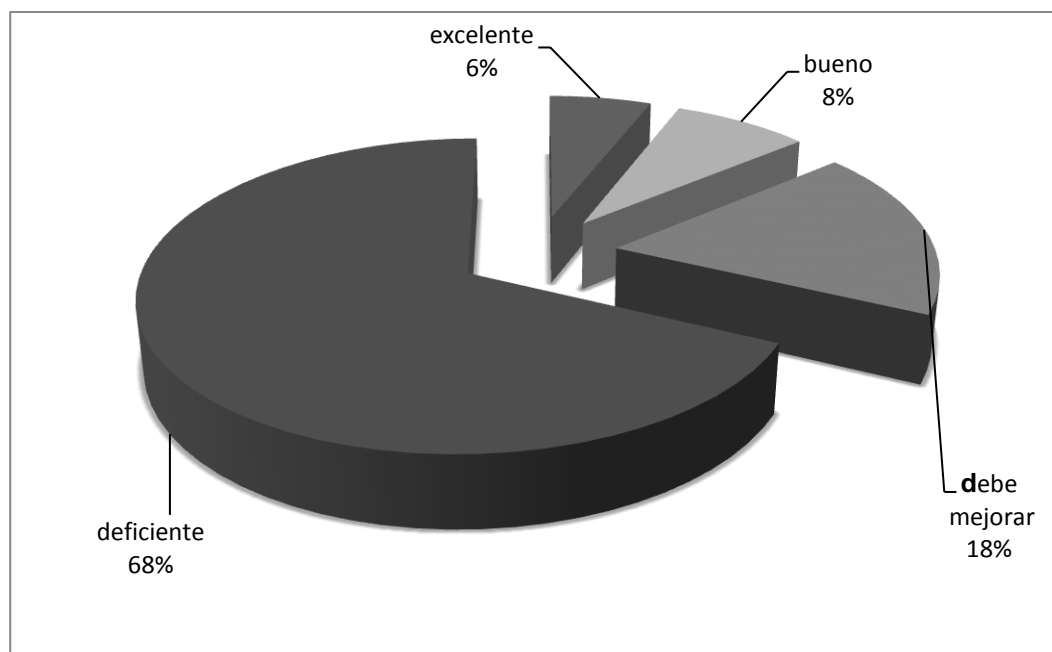
### 2.4.8 Comunicación

Cuando se trabaja con personas la comunicación es la principal fuente de interacción social en los equipos de trabajo, la gráfica que se presenta a continuación contiene los porcentajes obtenidos acerca del aspecto de comunicación:

**Gráfica 8**

**Nivel de comunicación de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**

**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

Con relación al factor comunicación, se determinó que un alto porcentaje de los colaboradores que representa el 68% opinó deficiente con el tipo de comunicación que utiliza la empresa, ya que la información que reciben no es comprendida y en la mayoría de las ocasiones las instrucciones no son transmitidas y explicadas claramente ocasionando que los colaboradores no realicen las actividades de forma adecuada provocando insatisfacción en los resultados obtenidos. Además, no saben exactamente los cambios que se realizan en su trabajo y no pueden cumplir con las expectativas laborales.

Así mismo, indican que en repetidas ocasiones no son escuchados por los jefes inmediatos y, además, no les brindan el apoyo necesario para explicarles como se realizan ciertas actividades, provocando inseguridad en los colaboradores al momento de realizar su trabajo de forma individual afectando de forma negativa el esfuerzo grupal.

La forma en que se da la comunicación entre jefes y subordinados es esencial, sin embargo otro 18% colaboradores manifestaron que la comunicación por parte de los jefes inmediatos al personal se ve afectada por la falta de comunicación que existe en algunas áreas de la empresa, específicamente en el área de operaciones lo que no ha permitido la transmisión clara de la información.

En un 8% de los colaboradores opinaron como bueno el factor de comunicación que se da dentro de la empresa, ya que la información e instrucciones que reciben por parte de sus jefes inmediatos es clara y concisa, lo que les permite realizar su trabajo y poder comunicarse con sus compañeros de trabajo y otras áreas fácilmente.

En un menor porcentaje del 6% consideran que los medios de transmisión de la información e instrucciones son efectivos, ya que se realiza de forma verbal y por medios escritos.

Lo anterior demuestra que un porcentaje mayor de los colaboradores, existe debilidad en la forma de utilizar los canales de comunicación entre jefes y subalternos, lo que provoca que la información transmitida no sea clara, y no se obtenga información con facilidad y eficacia cuando la necesitan para el desempeño de sus labores dentro de la empresa.

Esto ha provocado una atmósfera de desconfianza entre colaboradores y conflictos provocando así resultados desfavorables en el logro de las metas grupales limitando la participación de los colaboradores para proponer ideas y sugerencias en la mejora del trabajo, por lo tanto no se logran alcanzar los objetivos organizacionales.

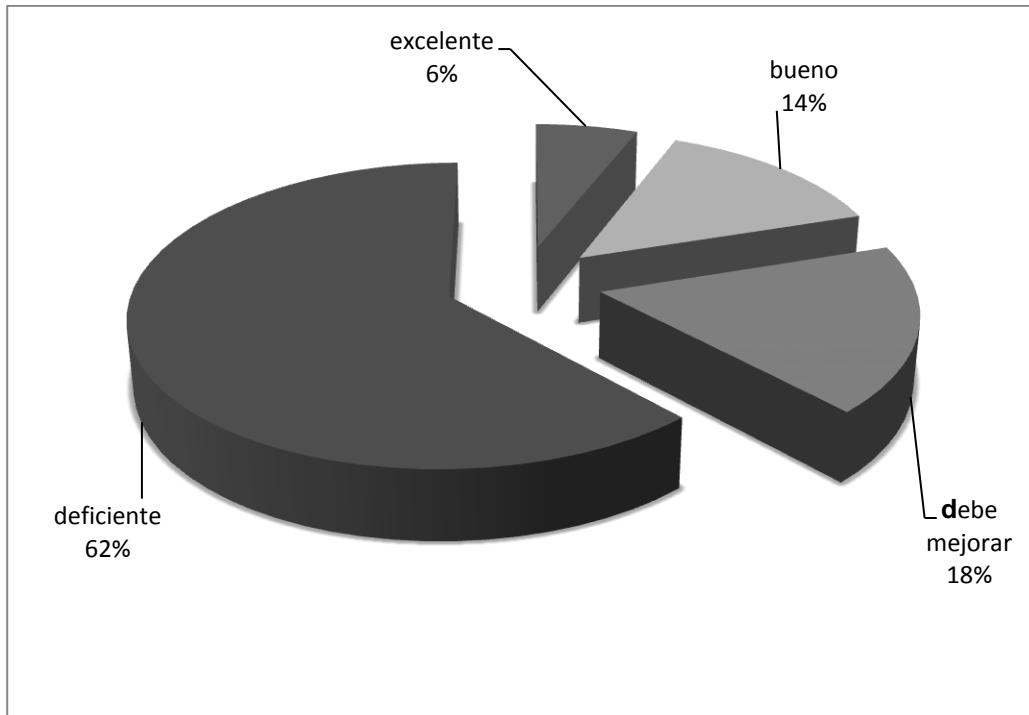
#### **2.4.9 Liderazgo**

El liderazgo es la habilidad de sacar el mayor partido a un equipo sin importar las circunstancias, la gráfica que se presenta a continuación contiene los porcentajes obtenidos acerca del aspecto de liderazgo:

### Gráfica 9

Nivel de liderazgo de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.

Año 2012.



Fuente: Investigación de campo. Año 2012.

Se determina que el mayor porcentaje de colaboradores en un 62% indicaron que el estilo de liderazgo de su jefe inmediato es deficiente, y que en la mayor parte de las veces no pueden indicarle a su jefe cuando están en desacuerdo sobre alguna decisión que él toma sobre las actividades que llevan a cabo dentro de su área de trabajo, lo que ha dado como resultado la inconformidad de los colaboradores dentro de la empresa, llevando a cabo las actividades con el fin de alcanzar objetivos individuales sin velar por los objetivos grupales y el bienestar de los demás compañeros de trabajo.

Esto refleja que el estilo de liderazgo de los jefes, no influye de forma positiva en los colaboradores tanto de forma individual como grupal y siguen a los mismos

de forma obligatoria, ya que los jefes no fortalecen la confianza dentro de los colaboradores y no promueven actitudes positivas dentro de los mismos.

En un 18% menciona que muy pocas veces son reconocidos los resultados satisfactorios por parte de los jefes inmediatos, por lo que no existen colaboradores que tomen el riesgo de asumir el papel de líder en ausencia de los jefes y no dan su mayor esfuerzo en la toma de decisiones para el logro de los objetivos organizacionales. Además, cuando trabajan en equipo la toma de decisiones no se realiza de forma compartida, por lo que no comparten aportaciones porque no son tomados en cuenta cuando proporcionan.

Sin embargo en un menor 14% califican el liderazgo de forma positiva y manifiestan que si es reconocido el trabajo que realizan dentro de la empresa y pueden manifestarle a los jefes cuando están en desacuerdo con las actividades que realizan dentro de su departamento. Un escaso 6% reflejan que son tomados en cuenta para la toma de decisiones cuando trabajan en equipo para alcanzar los objetivos organizacionales y reciben un trato equitativo por parte de sus jefes inmediatos.

Esta situación provoca inconformidad con la mayor parte del personal, ya que la falta de trato equitativo evita que los colaboradores no desarrollen su potencial y por tanto, el grupo es incapaz de lidiar con situaciones nuevas y no se realiza el trabajo correcto. Es importante mencionar que dentro de la empresa no existen políticas de empoderamiento de los colaboradores.

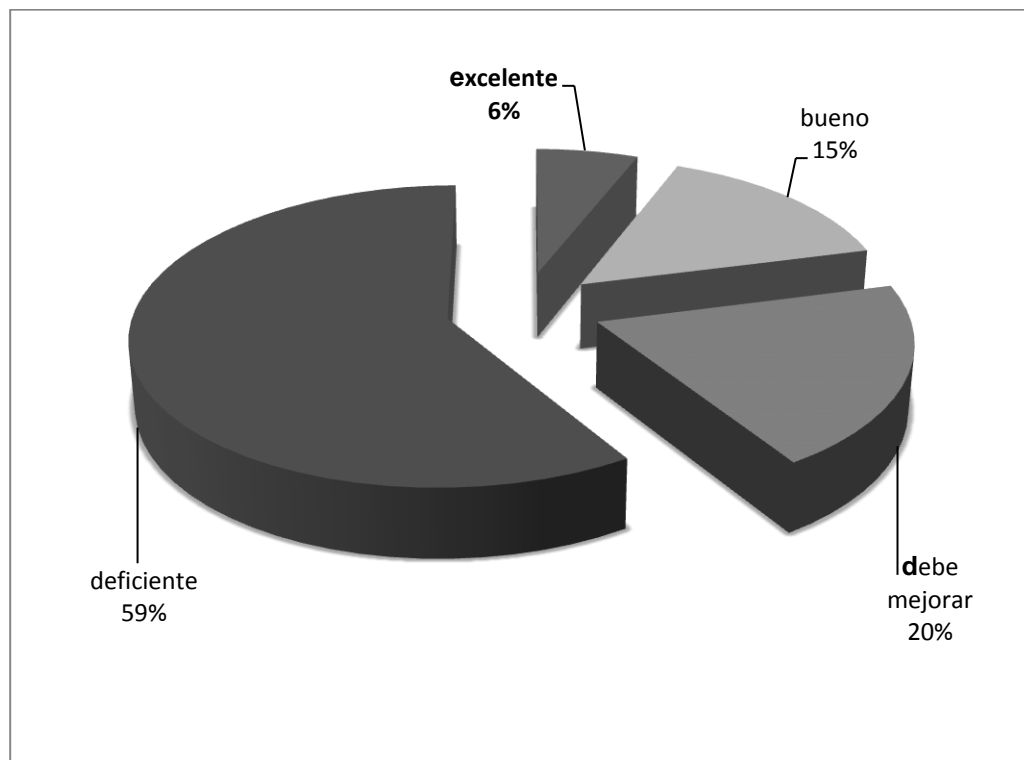
#### **2.4.10 Relación con el jefe**

La buena relación con el jefe es esencial para el cumplimiento de las labores dentro de la empresa, la gráfica que se presenta a continuación contiene los porcentajes obtenidos acerca del aspecto de relación con el jefe.

### Gráfica 10

Nivel de relación con el jefe de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.

Año 2012.



Fuente: Investigación de campo. Año 2012.

Como puede observarse el 59% opinó deficiente del aspecto en mención ya que los colaboradores no tienen oportunidad de hacer cosas distintas o nuevas dentro de su trabajo, lo que ha provocado que los colaboradores realicen las actividades de forma rutinaria sin brindar propuestas para la mejora del desempeño individual y grupal, ya que sus jefes inmediatos no los toman en cuenta.

Además manifestaron que no reciben ayuda para resolver problemas laborales o personales, por lo que indicaron que la relación entre el jefe y los colaboradores



es inadecuada y no tienen confianza con su jefe y su equipo de trabajo, ya que todo se realiza de forma individual.

El 20% de los colaboradores indicó que en pocas ocasiones sus jefes toman en cuenta sus propuestas para mejorar el desempeño del equipo y reciben apoyo de sus jefes para resolver problemas. Pero que no conocen con exactitud los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, así como no se les permite la participación activa de los equipos en nuevos proyectos dentro de la empresa y en la mayor parte de las ocasiones únicamente se les llama la atención cuando cometen errores y no se toma en cuenta el buen trabajo de los equipos provocando desmotivación en los colaboradores y conflictos entre los mismos.

En un 15% de los encuestados respondieron que se sienten escuchados por su jefe inmediato y si se les permite realizar cosas diferentes para la mejora del trabajo individual y de su equipo. En un 6% respondieron que la relación con su jefe inmediato es cordial y que a pesar de que en algunas ocasiones existan roces o diferencias de intereses esto no afecta su desempeño laboral.

En general se puede establecer que la mayor parte de los colaboradores se sienten insatisfechos con la relación que tienen con su jefe inmediato, lo cual les impide brindar nuevas ideas para la mejora continua de su trabajo y afecta la relación de los colaboradores a nivel de equipos de trabajo.

#### **2.4.11 Relación con compañeros**

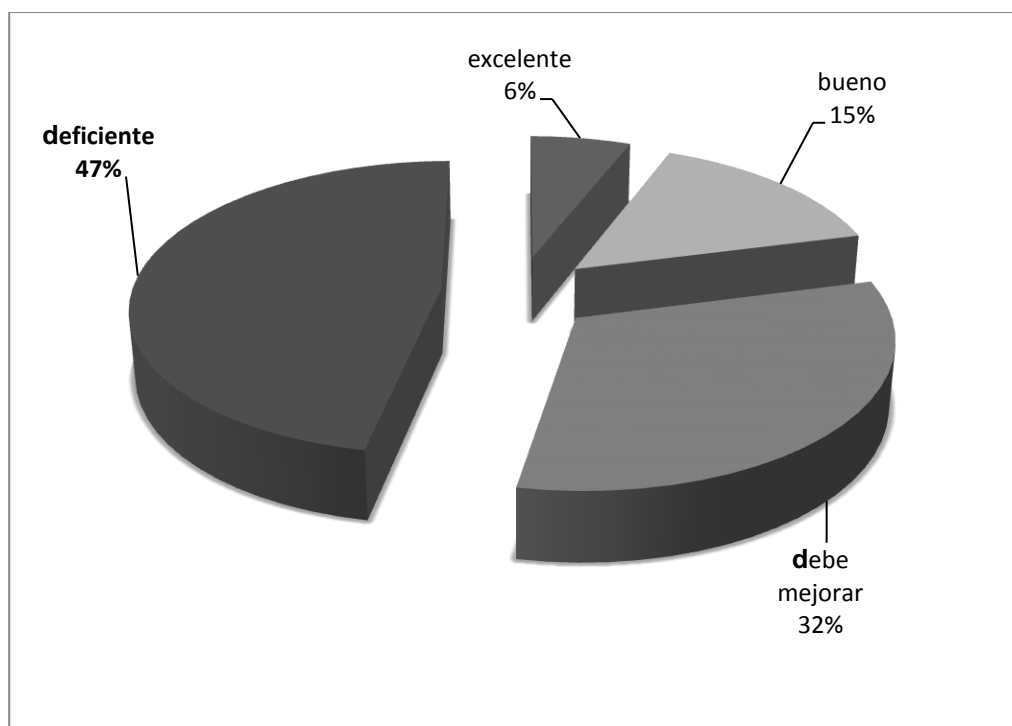
Dentro de las empresas es necesario crear un ambiente de confianza entre los colaboradores, esto motivará a que ellos se sientan comprometidos con la empresa a la consecución de los objetivos organizacionales y a mejorar la integración de equipos de trabajo, la gráfica que se presenta a continuación

contiene los porcentajes obtenidos acerca del aspecto de relación con compañeros:

### Gráfica 11

**Nivel de relación con compañeros de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**

**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

Como puede observarse el 47% de los colaboradores opinó deficiente con relación al aspecto de relación con compañeros de trabajo, indicando que en la empresa existe un ambiente constante de enfrentamiento entre los empleados, y se manifiestan las conductas individualistas de los colaboradores, ya que no existe unión de los colaboradores al integrar equipos de trabajo. Esta situación contribuye a que no se mantenga el trabajo en equipo la comunicación efectiva, es decir que los colaboradores no están dispuestos a escuchar y dialogar con sus compañeros de trabajo.

Otra situación que afecta las relaciones entre los colaboradores según el 32% se debe a que existen favoritismos dentro de la empresa, lo que ha generado que los colaboradores se interesen únicamente por los objetivos individuales y no por los del equipo causando envidia y recelo en los colaboradores.

En un 15% indicaron los colaboradores que sienten confianza dentro de su equipo de trabajo así como comprometidos a alcanzar los objetivos establecidos en su equipo de trabajo. El menor porcentaje de colaboradores en un 6% manifestaron que se sienten parte del equipo de trabajo al igual que apreciados por sus compañeros.

Los resultados de la evaluación de este factor, indican que los colaboradores no consideran como positivas la relación que mantienen con sus compañeros de trabajo, incidiendo en las relaciones interpersonales negativas dentro de la empresa, lo que afecta a la integración de los equipos de trabajo y la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa.

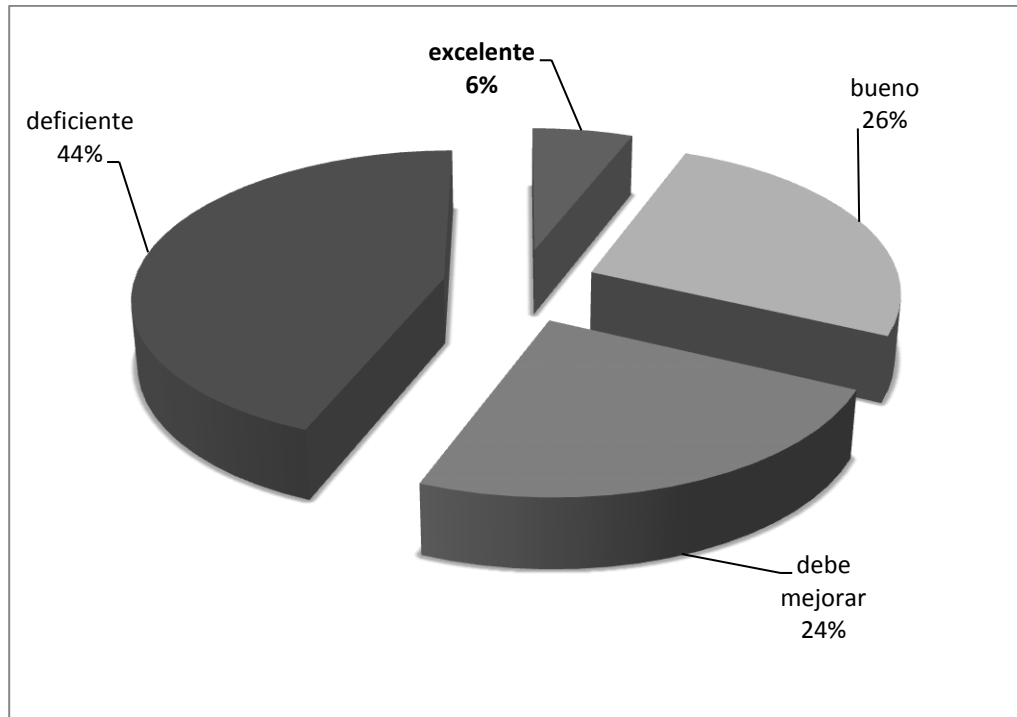
#### **2.4.12 Capacitación**

La capacitación es una herramienta esencial para el desarrollo del personal dentro de la empresa lo cual busca mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los mismos, la gráfica que se presenta a continuación contiene los porcentajes obtenidos acerca del aspecto de capacitación:

### Gráfica 12

**Nivel de capacitación de los 34 colaboradores de la empresa recicladora.**

**Año 2012.**



**Fuente: Investigación de campo. Año 2012.**

La gráfica anterior muestra que un 44% de los colaboradores opinó deficiente con las capacitaciones que ha llevado para ocupar su actual puesto de trabajo, ya que han sido insuficientes para poder mejorar el desempeño en su trabajo. Así mismo indicaron que no han recibido ningún tipo de capacitación de liderazgo y trabajo en equipo lo que ha afectado en el desempeño de las actividades de equipo dentro de la empresa, ya que ningún colaborador cuenta con el conocimiento para poder guiar a su equipo de trabajo de forma efectiva para la consecución de los objetivos organizacionales.

Un 24% de los colaboradores indican que han recibido capacitaciones, en las que se puede mencionar la de higiene y seguridad industrial la cual ha sido

esencial por el tipo de empresa en la que se desempeñan, pero que no cuentan con el apoyo de su jefe inmediato para recibir cursos de capacitación en el momento requerido para la mejora del trabajo dentro de la empresa y no es reconocido el personal que ha recibido capacitaciones de forma independiente, por lo que no aportan sus conocimientos a los equipos de trabajo.

El 26% del personal indicó que han recibido capacitaciones y han sido útiles para el desempeño de su puesto de trabajo; y sólo un 6% manifestó que recibe capacitaciones constantemente pero no relacionadas al trabajo en equipo.

## **2.5 Análisis y discusión de resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos con base al análisis cuantitativo y el cuadro de resumen de los aspectos evaluados dentro del clima organizacional los cuales reflejaron una sumatoria total de 80.20% como negativos y un 19.71% como positivos, se manifiesta que la mayor parte del personal de la empresa recicladora opinó de forma negativa los aspectos evaluados.

Estos resultados obtenidos se ven reflejados en el bajo compromiso de los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales, falta de comunicación efectiva, así como la insatisfacción con el trabajo que realizan y malas relaciones entre jefe y subordinado así como entre compañeros y el aspecto más afectado es el trabajo en equipo, ya que no se integran equipos de trabajo para la mejora de los procesos dentro de la empresa y así alcanzar los objetivos organizacionales.

La baja calificación en el aspecto de trabajo en equipo es debido a que los colaboradores no se encuentran satisfechos dentro del trabajo y no desean trabajar en su totalidad, lo anterior se ve reflejado en la inexistente apertura a trabajar con otros, evasión de responsabilidades conflictos entre colaboradores, barreras de comunicación y la falta de cohesión.

Esto afecta la dinámica de equipos dentro de la empresa recicladora, ya que los colaboradores se centran en verificar los errores de los compañeros sin ser un apoyo para estos en las diferentes situaciones que se puedan suscitar dentro de la empresa.

Esta situación actual debe ser objeto de atención por parte de los jefes inmediatos así como del nivel directivo dentro de la empresa, con el fin de que los colaboradores cambien la percepción actual que tienen sobre el trabajo que realizan, ya que en muchas ocasiones realiza actividades que no le corresponden a su puesto de trabajo ya que no existe una división de las tareas con relación al puesto designado.

Con base a lo anterior y a las deficiencias encontradas, es necesario implementar acciones efectivas que contribuyan a mejorar el trabajo en equipo dentro de la empresa por medio de un programa de equipos de trabajo.

## **CAPITULO III**

### **PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN COLONIA LOS ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA.**

#### **3.1 Presentación**

Producto del diagnóstico realizado dentro de la empresa objeto de investigación, en el presente capítulo se propone un programa que permita crear condiciones adecuadas de equipos de trabajo que minimicen los aspectos negativos reflejados en la fase de investigación, cuyo fin del programa es perfeccionar y mantener un alto nivel de equipos de trabajo dentro de la empresa objeto de estudio.

Debe tomarse en cuenta que la siguiente propuesta es únicamente una propuesta que puede servir de apoyo a la gerencia de la empresa objeto de investigación para mantener la formación de equipos de trabajo dentro de su personal. Es indispensable que la gerencia reconozca que el establecimiento de equipos de trabajo no es un gasto más sino una inversión.

La propuesta, se elaboró con base en aquellos factores evaluados en el diagnóstico de clima organizacional realizado, los cuales presentaron índices de negativos: trabajo en equipo, liderazgo, reconocimiento, capacitación, comunicación, y relación con el jefe y compañeros (relaciones interpersonales); los cuales son aspectos que constituyen parte esencial de la dinámica de equipos de trabajo.

Derivado de esta situación, se presenta en la siguiente propuesta un programa para perfeccionar y mantener un alto nivel de equipos de trabajo dentro de la empresa objeto de estudio. Con el fortalecimiento de los aspectos mencionados

los colaboradores tendrán motivación para ser parte de un equipo y así mejorar las relaciones interpersonales tanto entre compañeros, así como jefe/subordinado y de esta forma lograr que los colaboradores estén comprometidos con los objetivos organizacionales.

Dicho programa presenta la justificación de su implementación, los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar, el alcance de la aplicación del programa, la metodología a utilizar, los recursos que serán utilizados durante el tiempo que se llevará a cabo, la programación y calendarización, la descripción y el contenido de la propuesta, la forma para medir y evaluar el programa y por último el costo de implementación.

### **3.2 Justificación**

Derivado de la importancia que representa el recurso humano dentro de la empresa objeto de investigación, es necesario implementar acciones que permitan mejorar el trabajo en equipo, la comunicación, el reconocimiento y el liderazgo, para así incrementar la dinámica de equipos de trabajo en la empresa objeto de investigación.

Tomando como base las deficiencias detectadas en cada factor evaluado en el clima organizacional, dicho programa se realizó con base a ello. El programa ofrece beneficios para ambas partes, es decir para los colaboradores y la empresa objeto de investigación, para los colaboradores porque los ayudará a alcanzar los objetivos organizacionales por medio de la integración de equipos de trabajo y para la empresa, ya que por medio de la integración de equipos de trabajo y la cohesión de los miembros del equipo, éste responderá de manera positiva a la empresa.



### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo general**

- Promover en el nivel directivo de la empresa objeto de investigación un programa que contribuya al establecimiento de equipos de trabajo en toda la empresa, el cual pretende aumentar la productividad de todos los colaboradores llevando a la práctica todas las acciones propuestas, las cuales motiven al personal basándose en sus necesidades a trabajar en equipo y lograr la cohesión de los equipos para alcanzar los objetivos organizacionales por medio del reflejo de su desempeño laboral.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Generar en un lapso de un año que los colaboradores obtengan la actitud requerida y positiva para llevar a cabo la implementación de equipos de trabajo dentro de la empresa.
- Promover la identificación de los colaboradores de la empresa por medio de la implementación del programa.
- Implementación de equipos de trabajo dentro de la empresa en un lapso de dos meses.
- Mejorar e incrementar la comunicación dentro del personal y entre los distintos departamentos de la empresa en un lapso de seis meses.
- Aplicar en el transcurso de un año diferentes acciones de reconocimientos e incentivos al desempeño laboral y participación activa de los colaboradores hacia el alcance de los objetivos organizacionales.
- Promover la participación de los colaboradores.

### **3.4 Alcance**

El presente programa fue elaborado con base a las necesidades encontradas dentro del diagnóstico del clima organizacional y que pretende con su

implementación el establecimiento de equipos de trabajo. Sin embargo la labor de establecimiento de equipos de trabajo dentro de las empresas es parte del proceso administrativo, como lo es la dirección, razón por la cual cualquier entidad que esté interesada en incrementar la productividad y cohesión de sus colaboradores, puede implementar el siguiente programa llevando a cabo las adaptaciones necesarias.

### **3.5 Gestión inicial**

El programa para el establecimiento de equipos de trabajo será presentado de forma inicial al nivel directivo de la empresa, ya que necesita de su aprobación para poder ser implementado dentro de la empresa y así lograr dentro de la misma el cambio que propone dicho programa.

Luego de ser aprobada la implementación del programa, tal como se describe en el siguiente apartado de la Metodología, se nombrará a un facilitador dentro de la empresa, quien será el ente encargado de presentar la propuesta a los gerentes de cada área en presencia del nivel directivo de la empresa, para que puedan analizar y estudiar el contenido de dicho programa y sean colaboradores activos en el cumplimiento del propósito del programa. Luego se realizará la presentación a los colaboradores de la empresa y se les informará sobre la implementación del programa y la parte importante que ellos desempeñan en la realización y el éxito del mismo.

### **3.6 Metodología**

La dirección de la empresa se debe de encargar de nombrar a un encargado del programa para establecer equipos de trabajo, el cual se denominará como facilitador. Dicho facilitador del programa se encargará de estudiar y analizar el contenido del programa a implementarse y realizará las reuniones correspondientes con el nivel directivo y gerentes de la empresa para determinar

conjuntamente la realización de dicho programa con base a la programación y calendarización. El facilitador deberá ser una persona externa contratada de forma exclusiva para la implementación del programa.

### **3.7 Recursos**

#### **3.7.1 Humanos**

Para llevarse a cabo el programa, se requiere de la disposición total de todo el personal de la empresa objeto de estudio:

- Nivel Directivo.
- Gerentes de área.
- Colaboradores.
- Facilitador del programa (externo).

#### **3.7.2 Institucionales**

La implementación de algunas acciones del programa para establecer equipos de trabajo, necesitarán de los servicios de las siguientes instituciones:

- Cámara de Comercio de Guatemala (CCG).
- Empresa Privada.

#### **3.7.3 Mobiliario y equipo**

La ejecución del programa se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la empresa objeto de estudio, tanto las reuniones con todo el personal utilizando los recursos humanos, físicos y tecnológico que sea necesario para llevar a cabo las reuniones que se realizarán para evaluar los avances del programa.

#### **3.7.4 Papelería y útiles**

El costo de la papelería y útiles requeridos para desarrollar el programa, se encuentra incluido en los recursos financieros calculados dentro de cada programa.

### 3.8 Programación y calendarización

A continuación se presenta la programación y calendarización para el desarrollo de cada programa, así como su implementación.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	M. 1	M. 2	M. 3	M. 4	M. 5	M. 6	M. 7	M. 8	M. 9	M. 10	M. 11	M. 12	M. 13
Presentación de la propuesta a los gerentes de la empresa.	Autora de la propuesta													
<b>FASE 1</b>	Facilitador													
Reunión nivel directivo de la empresa para aprobación de la propuesta.	Gerentes													
Reunión para dar a conocer el programa a los gerentes de área.	Facilitador													
<b>FASE 2</b>														
Preparativos para la implementación del programa.	Faci./ Gerentes de área													
<b>FASE 3</b>														
Desarrollo del programa "Trabajo en equipo".	Faci./ Gerentes de área													
<b>FASE 4</b>														
Desarrollo del programa "Reconocimiento".	Faci./ Gerentes de área													
Desarrollo del programa "Liderazgo".	Faci./ Gerentes de área													
Desarrollo del programa "Capacitación y desarrollo".	Faci./ Gerentes de área													
Desarrollo del programa "Comunicación".	Faci./ Gerentes de área													
Desarrollo del programa "Relaciones Interpersonales".	Faci./ Gerentes de área													
<b>FASE 5</b>	Facilitador													
Primera reunión para verificar el desarrollo de los programas.	Faci./ Gerentes de área													
Segunda reunión para verificar el desarrollo de los programas.	Faci./ Gerentes de área													
Tercera reunión para verificar el desarrollo de los programas.	Faci./ Gerentes de área													
Cuarta reunión para verificar el desarrollo de los programas.	Faci./ Gerentes de área													

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

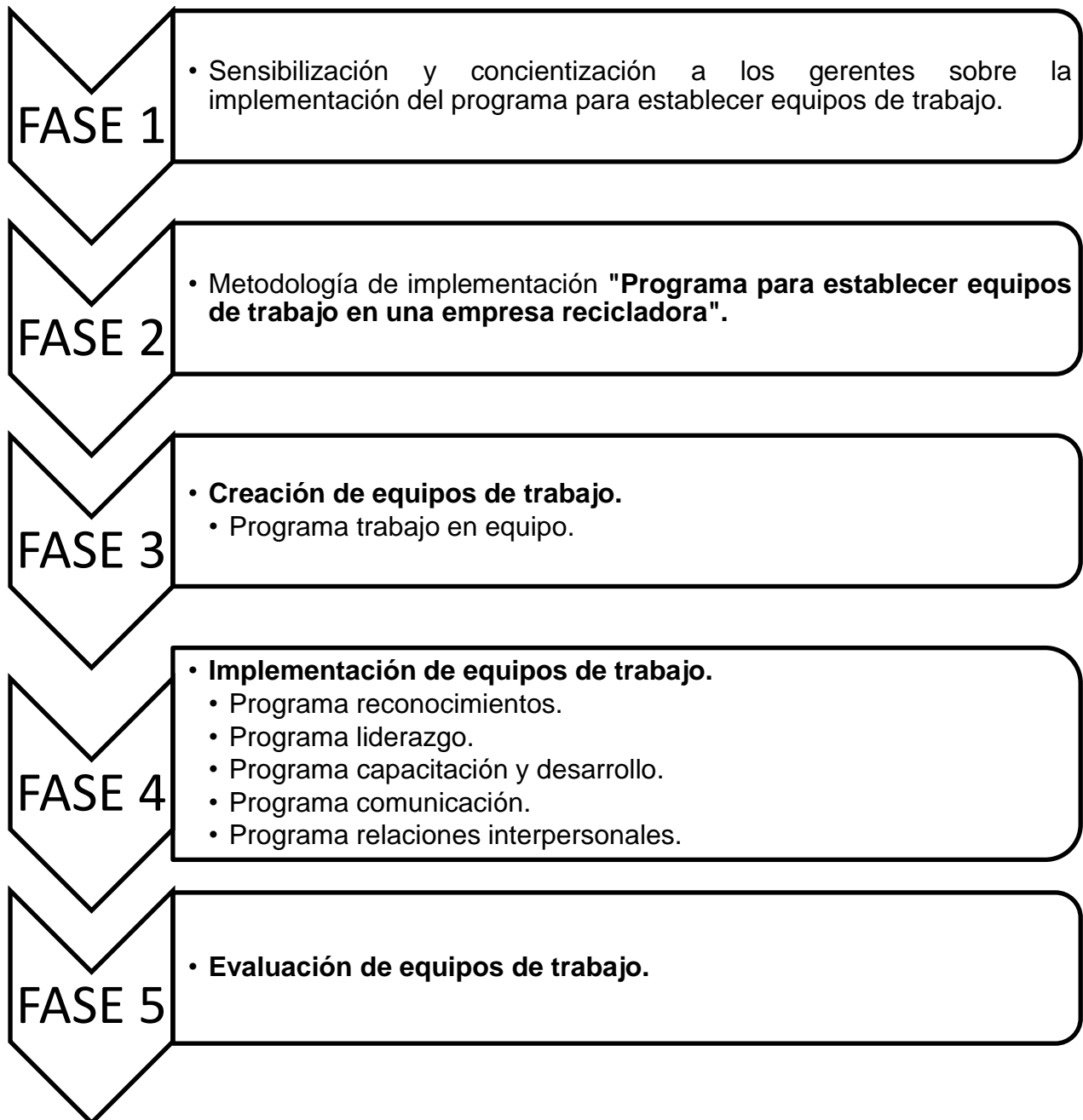
### **3.9 Descripción del contenido de la propuesta**

El contenido del programa se encuentra basado en cinco fases que servirán de guía para la implementación de un programa de establecimiento de equipos de trabajo, dentro de dicha propuesta se presentan programas, descripciones del contenido, planes de acción, y evaluación de dichos programas.

La fase tres y cuatro del programa para establecer equipos de trabajo en una empresa recicladora contienen programas que atienden a los resultados negativos obtenidos dentro de la fase de realización del clima organizacional, dichos resultados se presentaron en el Capítulo II, mientras que el contenido de las siguientes fases que forman el programa presentan lineamientos que ayudarán al cumplimiento de dicho programa.

A continuación se presenta una gráfica la cual describe de forma práctica cada una de las fases del programa para establecer equipos de trabajo:

**Figura 4**  
**Fases de implementación programa para establecer equipos de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Marzo 2013**



Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

Como se muestra en la gráfica anterior cada fase de implementación para establecer equipos de trabajo tiene su razón de ser por lo cual a continuación se describe cada una de las fases y como se llevará a cabo cada una de ellas durante el establecimiento del programa:

### **3.9.1 Fase 1. Sensibilización y concientización de los gerentes**

Para lograr alcanzar los objetivos del programa para establecer equipos de trabajo es importante e indispensable que tanto el nivel directivo como los gerentes de área estén comprometidos con la implementación del mismo. Al realizar el proceso de sensibilización y concientización de los gerentes se les hará ver la importancia del establecimiento de equipos de trabajo dentro de la empresa y el aspecto positivo que tiene hacia la cohesión y participación de los empleados en el logro de los objetivos organizacionales.

La implementación del programa propuesto permitirá que los colaboradores de la empresa objeto de estudio puedan comprometerse con su trabajo, y que las personas que estén a cargo de la toma de decisiones dentro de la empresa puedan identificar la importancia de la creación de equipos de trabajo, ya que por medio de esto en conjunto los colaboradores se comprometerán y dedicarán mayor esfuerzo al alcance de los objetivos organizacionales.

### **3.9.2 Fase 2. Metodología de implementación programa para establecer equipos de trabajo en una empresa recicladora**

La dirección debe ser el responsable de nombrar dentro de la misma al encargado (externo) que se responsabilice de implementar el programa para establecer equipos de trabajo propuesto. Ha dicho encargado a lo largo del desarrollo del programa se le denominará durante el desarrollo del programa facilitador. El facilitador estará encargado de estudiar la propuesta del programa y luego de analizar el contenido realizará una reunión con el nivel directivo y gerentes de la empresa a los cuales se les



entregará una copia física del documento para determinar conjuntamente la realización de dicho programa con base a la programación y calendarización.

El perfil que debe cumplir el facilitador externo para su contratación debe ser el siguiente:

**Cuadro 4  
Perfil de puesto  
Año 2013**

<b>EMPRESA RECICLADORA PERFIL DEL PUESTO FACILITADOR</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Facilitador programa para establecer equipos de trabajo.
<b>Departamento, unidad o sección donde se encuentra:</b>	Departamento de recursos humanos.
<b>Le reporta a:</b>	Gerente general.
<b>Le reportan:</b>	Personal departamento recursos humanos
<b>Fecha de actualización y/o elaboración:</b>	Marzo 2013.
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>REQUISITOS DE EDUCACIÓN</b>	
Licenciatura en Recursos Humanos, Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.	
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia en el área de recursos humanos.</li> <li>-Experiencia en dirección de personal.</li> <li>-Experiencia en los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Evaluación y Reconocimiento Humano.</li> <li>-Experiencia en manejo de personal mínimo de 30 empleados.</li> </ul>	
<b>CURSOS DE ACTUALIZACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de diagnóstico de situaciones.</li> <li>-Orientación a resultados.</li> <li>-Comunicación asertiva.</li> <li>-Liderazgo y trabajo en equipo.</li> </ul>	
<b>MÉRITOS OBTENIDOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diplomas.</li> <li>-Premios de honor al mérito.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia, marzo 2013.

**Cuadro 5**  
**Costo contratación facilitador (externo)**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
Costo contratación facilitador (externo) para programa para establecer equipos de trabajo. (Q. 5,000.00) mensuales.	Q. 60,000.00
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 60, 000.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, marzo 2013.

Al finalizar el programa el facilitador deberá presentar al nivel directivo y gerentes un informe sobre los avances que se lograron alcanzar con base a la implementación del programa, así como el tiempo en el cual se llevó a cabo dichos avances.

Para llevar a cabo el programa para establecer equipos de trabajo es necesario llevar a cabo diversas capacitaciones, por lo que la empresa objeto de estudio debe considerar dentro de su presupuesto la implementación de sesiones de capacitación del personal.

### **3.9.3 Fase 3. Creación de equipos de trabajo**

Como parte del desarrollo de la fase 3 del programa se establecerá la creación de equipos de trabajo en la empresa objeto de investigación. La creación de equipos de trabajo dentro de la empresa servirá de paso inicial para la transformación de grupos de trabajo a equipos de trabajo, ya que el trabajo dentro de las empresas se ha vuelto increíblemente complejo y los cambios suceden constantemente.

Con el cambio de grupos de trabajo a equipos de trabajo, la empresa logrará mejorar la creatividad de los colaboradores, aumentar la satisfacción, desarrollar un sentido de orgullo de grupo y conseguir resultados extraordinarios. La creación de equipos de trabajo servirá de apoyo para que cada miembro de los equipos anime a sus compañeros a sentirse valorados, responsables y comprometidos con el trabajo. Todos los participantes a lo largo de la implementación de equipos de trabajo dentro de la

empresa lograrán sentirse orgullosos por estar usando su conocimiento, experiencia y motivación para conseguir grandes resultados que benefician al equipo ya la empresa.

El primer programa que forma parte de la fase 3 del programa para establecer equipos trabajo es el de “trabajo en equipo” el cual se desarrolla a continuación:

### **3.9.3.1 Programa: “Trabajo en equipo”**

#### **A. Introducción**

Este programa está propuesto para tomar las acciones que se deben implementar para la creación equipos de trabajo dentro de la empresa objeto de estudio. Dicho programa contiene los lineamientos que se deben realizar para incrementar el nivel de trabajo en equipo, ya que la mayoría de personas quieren ser parte de un equipo de trabajo.

#### **B. Objetivo**

- Infundir el espíritu de trabajo en equipo a corto plazo de los colaboradores de la empresa.
- Creación, de equipos de trabajo dentro de la empresa durante el tiempo en que se lleve a cabo el programa para establecer equipos de trabajo.
- Involucrar a los equipos en los procesos de la empresa en el término de un año.

#### **C. Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

**Tabla 3**  
**Plan de acción para el programa de trabajo en equipo**  
**Empresa recicladora**  
**Marzo 2013**

<b>EMPRESA:</b> Empresa recicladora.		<b>FECHA:</b> Marzo 2013.				
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Proporcionar el apoyo directo al programa de trabajo en equipo para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados de la siguiente propuesta, mediante la implementación de las actividades definidas en el plan de acción.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>Capacitación</b>	Contratar capacitación a Cámara de Comercio de Guatemala sobre "trabajo en equipo".	Contratación encargada de realizar la capacitación.	Facilitador (interno).	Mes 1.	Entrega de informe a nivel directivo sobre el contenido de la capacitación que se contratará para el programa.	Contacto telefónico y recepción de información vía correo electrónico.
	Realizar los preparativos necesarios para la capacitación propuesta de trabajo en equipo.	Preparación de la empresa (disponibilidad de recursos humanos y materiales) para recibir la capacitación contratada.	Facilitador (interno).	Mes 1	Reunión de facilitador con nivel directivo y gerentes de área para notificar los preparativos requeridos para llevar a cabo la capacitación.	Contacto personal con la empresa contratada para impartir la capacitación.
	Realizar la capacitación a todo el personal de la empresa. Duración del curso de capacitación: 8 horas. (ver tabla 4, página 73).	Sensibilización y concientización de los gerentes de la empresa	Empresa privada contratada para impartir capacitación.	Mes 3	Informes gerenciales con base a los cambios observados en el personal ante las nuevas acciones tomadas.	Reunión trimestral. Informes gerenciales.
<b>Difundir en la empresa el</b>	-Realizar ejercicios de creación de equipos de	Impulso para la creación y	Gerentes de área.	De: Mes 3.	Entrega de	Planes.

<p><b>de espíritu en trabajo equipo.</b></p>	<p>trabajo aplicables a las fases de la creación de equipos de trabajo descrita en el marco teórico del presente estudio. (ver tablas 5-8, páginas 74-77).          -Asignación del líder del equipo.          -Luego de la creación de los equipos de trabajo se deben promover retos colectivos por parte del líder del equipo.          El líder del equipo debe asignar equipos al azar dentro de los departamentos a los cuales se les asignará actividades específicas con base a objetivos establecidos.</p>	<p>establecimiento de equipos de trabajo dentro de la empresa objeto de investigación.</p>	<p>A: Mes 4.</p>	<p>informes a nivel directivo supervisados por el facilitador del programa sobre los avances de las actividades dentro de la empresa con base a la creación de los nuevos equipos de trabajo dentro de esta.</p>	<p>Reuniones. Ejercicios. Informes. Observación directa.</p>
<p><b>PRESUPUESTO: Once mil setecientos quetzales exactos (Q. 11, 700.00).</b></p> <p><b>Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.</b></p>					

## D. Recursos

- Humanos
  - Facilitador (externo).
  - Gerentes de área.
  - Subordinados.
- Institucionales
  - Empresa objeto de estudio.
  - Cámara de Comercio Guatemala.
- Materiales y equipo
  - Escritorios, sillas, pizarrón, salón para capacitación, útiles de oficina.
- Financieros
  - El costo estimado de la implementación del programa “trabajo en equipo”, según las actividades detalladas en el plan de acción se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6**  
**Costo del programa trabajo en equipo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
Capacitación para gerentes de área y subordinados por parte de Cámara de Comercio Guatemala. (Inversión Q. 9, 600.00)	Q. 9, 600.00
Reuniones trimestrales	Q. 800.00
Papelería y útiles de oficina.	Q. 800.00
Imprevistos	Q. 500.00
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 11,700.00</b>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

## E. Evaluación

La primera evaluación del programa de trabajo en equipo será realizada tres meses después de ser implementado el programa en el área de creación de equipos de trabajo, por medio de la verificación del cumplimiento de metas de venta mensuales establecidas por la empresa con anterioridad. Para lo cual, el facilitador con el

apoyo de los gerentes de área entregará un informe al nivel directivo con los avances iniciales y el progreso de la integración de equipos de trabajo en la empresa. Al finalizar el programa se realizará la evaluación de equipos de trabajo la cual se realizará en la fase cinco del programa para establecer equipos de trabajo.

**F. Responsables**

Gerentes de área, facilitador (externo).

**G. Supervisión**

Nivel directivo.

De acuerdo a la propuesta del programa de trabajo en equipo se presenta la siguiente tabla que corresponde a la capacitación propuesta de trabajo en equipo dentro de la empresa:

**Tabla 4**  
**Capacitación propuesta trabajo en equipo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>TEMA</b>
Capacitación “Trabajo en Equipo”. (Cámara de Comercio de Guatemala). -“Advengers trabajo en equipo”
<b>OBJETIVO</b>
Utilizando como base la película los Advengers por la relación con la implementación de equipos de trabajo y el trabajo en equipo, conocer los tipos de grupos y sus características para saber utilizar el trabajo en equipo en las ocasiones en las que sea requerido como técnica para motivar, generar ideas, organizar, lograr objetivos globales, de forma que mantengamos una relación de calidad en la interacción con otras personas, dando lugar a una interpretación correcta de la información que nos llega a través de los comunicados no verbales y eliminar las barreras de la comunicación relacionadas con el receptor a través de la escucha activa.
<b>PRÁCTICA A REALIZA</b>
<p><b>Módulo I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es un equipo?</li> <li>• El conflicto y el equipo</li> <li>• Conflictos de situación y conflictos de comportamiento.</li> <li>• Cómo manejar la tensión de forma constructiva por medio del reconocimiento y la aceptación de las diferencias dentro del equipo.</li> <li>• Cómo resolver conflictos dentro el equipo.</li> <li>• El conflicto como obstáculo para el desarrollo de un equipo.</li> </ul> <p><b>Módulo II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cómo crear, organizar y animar equipos.</b></li> <li>• El cambio de “trabajar juntos” a trabajar en equipo.</li> <li>• Los beneficios del trabajo en equipo. Las reglas para conseguir un equipo de alto rendimiento.</li> <li>• Los tipos de equipo en función de la tarea a abordar.</li> <li>• Los 8 roles del individuo en el trabajo en equipo: el test de Belbin.</li> <li>• El ciclo de vida de un equipo: cómo mantener viva la moral y la eficacia del equipo.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Desarrollo de dos módulos con los temas definidos para que los participantes adquieran y desarrollen los conocimientos referentes al trabajo en equipo dentro de la empresa.</p> <p>Se utiliza la modalidad de trabajo individual, evaluación intergrupala y autoevaluación; se entregará a cada participante una carpeta con información escrita que pueda enriquecer el conocimiento.</p>
<b>DURACIÓN DEL CURSO</b>
8 horas.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.



A continuación se presentan las gráficas que contienen los ejercicios que se llevarán a cabo dentro de la empresa para difundir en la empresa el espíritu de trabajo en equipo:

**Tabla 5**  
**Ejercicio 1 creación equipos de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>NOMBRE EJERCICIO</b>
Las notas recordatorias autoadhesivas.
<b>CUÁNDO USARLO</b>
Haga este ejercicio cuando el equipo se encuentre en sus primeras etapas de desarrollo, cuando no haya suficiente comunicación entre los integrantes del equipo.
<b>OBJETIVO</b>
El propósito de las notas recordatorias autoadhesivas es hacer que los miembros del equipo se sientan más cómodos para relacionarse unos con otros de manera informal y se sientan más relajados cuando estén trabajando juntos. Este rompehielos ayudará a los miembros interdependientes del equipo a trabajar más eficazmente, porque cuando los integrantes de un equipo se conocen un poco unos a otros, tienden a trabajar juntos más productivamente.
<b>TIEMPO</b>
Alrededor de cuarenta minutos, dependiendo del tamaño del grupo. Tome unos diez minutos para la distribución de las notas recordatorias y para escribir los datos, veinte minutos para las rondas y diez para la evaluación.
<b>MATERIALES</b>
Paquetes de notas recordatorias autoadhesivas, bolígrafos y lápices.
<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p>Pida que el equipo se sienta alrededor de una mesa o en sofás y sillas, acomodados de manera informal. Reparta paquetes de notas autoadhesivas de todos los colores. Pida que la gente tome tantas como quiera (la mayoría toman de dos a cinco). Luego pida que cada persona cuente el número de notas recordatorias autoadhesivas que tiene. Luego diga: cada nota representa algo acerca de usted y de lo cual está muy seguro que ninguno de los demás conoce hasta el momento.</p> <p>Pida que los miembros del equipo escriban la información en sus notas recordatorias. La información puede ser algo relacionado con uno de sus trabajos anteriores, algo de interés personal, una asignatura favorita, una comida predilecta, etc.</p> <p>Recalque que no debe mencionar algo que no quieran. Pídales priorizar sus datos, dejando en primer lugar el que crean que es más fascinante. Luego dirija dos o tres rondas en las cuales cada miembro lee un dato de sus notas.</p> <p>Lo que sucede con frecuencia durante esta actividad es que el equipo, cuando da con alguna información que le parece interesante, comienza a conversar con ella. Después de que todos hayan escrito información en sus notas recordatorias, recójalas y léalas en voz alta, una por una, y pida que los integrantes del equipo adivinen quién la escribió y digan por qué creen eso. Al final, la persona que escribió la nota recordatoria revela su identidad.</p>
<b>EVALUACIÓN</b>
<p>Al concluir la actividad haga estas preguntas al equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál fue el propósito de la actividad?</li> <li>• ¿Tienen ahora una mejor comprensión de quiénes son sus compañeros de equipo?</li> <li>• ¿En qué manera esta actividad les ayudará a trabajar más eficazmente como equipo?</li> <li>• ¿Hay alguien que retuvo información acerca de un compañero que realmente le sorprendió?</li> <li>• ¿Por qué le sorprendió?</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.**

**Tabla 6**  
**Ejercicio 2 creación equipos de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>NOMBRE EJERCICIO</b>
El juego de la originalidad.
<b>CUANDO USARLO</b>
El juego de la originalidad puede ser usado con cualquier equipo de trabajo para imprimirle una experiencia creativa. Es particularmente provechoso cuando un equipo necesita ser más creativo, cuando el trabajo del equipo se está volviendo repetitivo o cuando un equipo necesita escaparse de la rutina diaria y quizás hallar una forma de hacer su trabajo interesante.
<b>OBJETIVO</b>
El ejercicio del juego de la originalidad tiene cuatro objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver cuán creativo puede ser un equipo.</li> <li>• Demostrar a los miembros del equipo que pueden ser creativos.</li> <li>• Llevar al equipo a discutir cuál fue su proceso para ser creativos y hacer que comparen ese proceso empleado en el juego con los procesos que emplean en sus situaciones reales del trabajo.</li> <li>• Hacer que los miembros del equipo reflexionen en su dinámica de equipo.</li> </ul>
<b>TIEMPO</b>
Cuarenta y cinco minutos: cinco minutos para las instrucciones; veinte minutos para el desarrollo del juego; cinco minutos para realizar los juegos (si ha dividido el equipo en equipos más pequeños); y quince minutos para la evaluación.
<b>MATERIALES</b>
Cualquier objeto del salón o de las personas del equipo. O puede llevar cualquier tipo de suministro o recurso.
<b>DESCRIPCIÓN</b>
Diga a los miembros del equipo que tienen que desarrollar un juego competitivo original que dos o más personas o equipos puedan jugar empleando los materiales que tienen encima de sus mesas. Dígales que el juego no tiene que ser radicalmente diferente de alguno que ya exista, pero que debe tener algún aspecto original o exclusivo. Usted no puede imaginar cuán creativos pueden ser sus equipos con objetos de la vida cotidiana. El juego de la originalidad también funciona bien si divide su equipo en equipos más pequeños y hace una competencia. Si va a hacer esto, necesita establecer categorías para las competencias. Dichas categorías pueden ser: nivel de diversión y emoción del juego; instrucciones claras, sencillas y comprensibles; el costo y la facilidad para elaborar el juego; originalidad, etc.
<b>EVALUACIÓN</b>
Después de que los jueces designen los ganadores, haga al equipo algunas preguntas como: ¿Piensan que fueron creativos e innovadores al desarrollar su juego de la originalidad? ¿Cuáles fueron algunos factores clave que contribuyeron a su creatividad? ¿Son ustedes igual de creativos en el trabajo y cómo podemos reducir su efecto? ¿Cómo les parece que trabajó junto el equipo? ¿Funcionan de la misma manera en el trabajo? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

**Tabla 7**  
**Ejercicio 3 creación equipos de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>NOMBRE EJERCICIO</b>
Un problema real.
<b>CUANDO USARLO</b>
Haga este ejercicio cuando el equipo no esté tratando o confrontando los problemas reales que están frenando su progreso.
<b>OBJETIVO</b>
Este ejercicio identifica y analiza los obstáculos que está experimentando el equipo actualmente, aplica un método de resolución de problemas para dichos obstáculos y da a los equipos la oportunidad de tomar decisiones.
<b>TIEMPO</b>
Cuarenta minutos: quince minutos para identificar los problemas reales y veinticinco para resolver uno de ellos.
<b>MATERIALES</b>
Un rotafolio o pizarrón con marcadores.
<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p>Pida que el equipo haga un intercambio de ideas en cuanto a los problemas que están enfrentando o experimentando en el momento. Puede usar el método tradicional de lluvia de ideas. En este cada miembro del equipo recibe una pila de tarjetas y escribe tantos problemas como pueda, uno en cada tarjeta.</p> <p>Luego todos pasan sus tarjetas a la derecha o a la izquierda, una a la vez. Cualquier tarjeta que reciban podría generar una idea adicional para escribirla. El intercambio de ideas escritas se hace en un silencio relativo; es decir, los miembros del equipo no hablan de lo que están escribiendo. Reúna todas las tarjetas y publique las respuestas.</p> <p>Una vez que se complete la lista, los miembros del equipo deciden cuál problema desean discutir y tratar de resolver al momento. Ellos pueden decidir cuál al priorizar los problemas y elegir el más difícil, o pueden elegir uno que sea de menor importancia pero que, si lo resuelven, le daría al equipo un impulso. Si no pueden decidir, pídale elegir uno a alzar para trabajar en él. Es mejor que evite escoger el problema o facilitar la discusión, aun si ellos están en el nivel de desarrollo.</p>
<b>EVALUACIÓN</b>
Haga las siguientes preguntas al equipo: ¿Piensan que fuimos honestos al enumerar nuestros problemas o asuntos, o piensan que hay otros, quizás aun más importantes, que no salieron a la luz? Si es así, digan cuáles. ¿Trabajamos juntos todos para resolver el problema seleccionado? Dar ejemplos. ¿Cómo podemos mejorar el proceso de lluvia de ideas? ¿Están contentos con la solución dada a nuestro problema? ¿Por qué?

**Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.**

**Tabla 8**  
**Ejercicio 4 creación equipos de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>NOMBRE EJERCICIO</b>
Líderes famosos.
<b>CUÁNDO USARLO</b>
Haga este ejercicio cuando los miembros del equipo ingresen a los roles de liderazgo de equipo y necesiten saber qué comportamientos de liderazgo son apropiados y cuáles no.
<b>OBJETIVO</b>
El objetivo de este ejercicio consiste en identificar los comportamientos eficaces de liderazgo que el equipo considere que sus miembros necesitan cuando asuman roles de liderazgo de equipo o comportamientos que los líderes deberían evidenciar. Esto también permite que los miembros del equipo reflexionen en sus propios comportamientos de liderazgo actuales.
<b>TIEMPO</b>
Aproximadamente treinta minutos, dependiendo del tamaño del equipo.
<b>MATERIALES</b>
Cartulinas, cuerda y cinta adhesiva.
<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p>Pida que cada miembro del equipo piense en un líder bien conocido que ellos creen que es o fue muy bueno. El líder tiene que ser bien conocido por todos ellos. Puede ser de cualquier campo de la vida: político, empresarial, de la cultura popular, etc. Cada persona debe escribir luego el nombre de esa persona famosa en una pequeña cartulina.</p> <p>Pida que cada uno de ellos coloque su letrero de cartulina en la espalda de otro miembro del equipo. Asegúrese de que la persona que recibe el letrero de cartulina en la espalda no vea el nombre del líder escrito en él. El letrero de cartulina debe tener una cinta o una cuerda atada a él para que el miembro del equipo pueda usarlo durante la actividad. Si alguno de ellos no puede pensar en el nombre de algún líder para escribirlo, tenga a mano una lista de nombres. Por ningún motivo dé la impresión a ese miembro del equipo de que la lista contiene nombres de líderes que usted cree que son excelentes. Explique que sólo es una lista de nombres que algunas personas pondrían en la categoría de buenos líderes.</p> <p>Cuando todos los miembros del equipo tengan nombres en sus espaldas, deles la oportunidad de leer en las espaldas de los demás. Luego haga que el grupo se reúna en un círculo. Y una a una, cada persona del grupo haga cinco preguntas en cuanto al líder de su espalda, con el fin de adivinar la identidad de esa persona. Dicha persona sólo puede hacer preguntas cuyas respuestas sean sí o no. Si después de hacer las cinco preguntas no puede adivinar la identidad de ese líder, entonces el equipo le dice el nombre.</p>
<b>EVALUACIÓN</b>
Haga las siguientes preguntas al equipo: ¿Está de acuerdo con que la persona escrita en su espalda es un buen líder? En caso afirmativo, ¿qué características hicieron o hacen de esa persona un buen líder? De esas características, ¿cuáles aportaron o hacen de esa persona un buen líder? De esas características, ¿cuáles aporta usted al equipo cuando desempeña un rol de liderazgo?

**Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.**

#### **3.9.4 Fase 4. Implementación de equipos de trabajo.**

Luego de llevar a cabo la fase 3 del programa que contiene el primer programa “trabajo en equipo” se desarrollará la fase 4 del programa la cual consiste en la implementación de equipos de trabajo. Para el desarrollo de dicha fase se llevarán a cabo una serie de programas los cuales reforzarán la implementación de equipos de trabajo y los aspectos negativos evaluados dentro del clima organizacional en el capítulo dos de la presente investigación.

La implementación de equipos de trabajo se llevará a cabo por medio del involucramiento de los equipos de trabajo lo cual da como resultado que los equipos acepten la responsabilidad y compromiso en su trabajo, pero de igual forma la empresa debe proporcionar los recursos para incidir en este trabajo es por eso que se implementa el programa de “reconocimiento” el cual se llevará a cabo por medio del reconocimiento del esfuerzo de los equipos de trabajo en el cumplimiento de los objetivos de equipo y organizacionales.

Luego en el desarrollo de la implementación de equipos de trabajo se llevarán a cabo los programas de “liderazgo”, “capacitación y desarrollo de personal”, “comunicación” y “relaciones interpersonales”. La implementación de dichos programas para la empresa es importante, ya que cuando un equipo está asumiendo nuevos papeles, habilidades y conocimiento, es importante para el equipo ver los resultados rápidamente. Las prácticas basadas en un equipo de trabajo, cuando se implementan satisfactoriamente, llevan a una más alta productividad, mayor y mejor satisfacción de los colaboradores.

A continuación el desarrollo de los programas que forman parte de la fase 4:

- Programa “reconocimiento”.
- Programa “liderazgo”.
- Programa “capacitación y desarrollo de personal”.
- Programa “comunicación” y;
- Programa “relaciones interpersonales”.

### **3.9.4.1 Programa “Reconocimiento”**

#### **A. Introducción**

Para que los colaboradores dentro de la empresa, se sientan satisfechos y motivados, el desempeño eficiente debe ser valorado y recompensado. Esto motiva a los colaboradores a que se sientan incentivados y sus esfuerzos individuales y de equipo sean mayores y mejores, ya que sus expectativas dentro de la empresa están siendo cumplidas brindándoles satisfacción de pertenecer a la empresa.

Con base a lo anterior se presenta una propuesta de un programa de reconocimiento, con el cual por medio de incentivos no económicos a los colaboradores de la empresa objeto de estudio que demuestren responsabilidad, compromiso, dedicación y entrega para lograr las metas de equipo y por consiguiente generar la lealtad con la empresa.

#### **B. Objetivos**

- Reconocer e incentivar a los colaboradores de la empresa por medio de reconocimientos no económicos que incentiven la productividad de los equipos de trabajo, para lograr que en el lapso de un año este se encuentren comprometidos con la empresa.
- Aumentar en un año la productividad de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.
- Crear la motivación necesaria para que a corto plazo los colaboradores a través de una relación directa de un trabajo bien realizado, tengan la necesidad de desempeñarse mejor para recibir reconocimientos.

#### **C. Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción para poner en práctica el programa de reconocimiento.

**Tabla 9**  
**Plan de acción para la implementación del programa de reconocimiento**  
**Empresa recicladora**

<b>EMPRESA:</b> Empresa recicladora.					<b>FECHA:</b> Marzo 2013.
<b>Objetivo del plan de acción:</b> proporcionar la guía y los tipos de reconocimientos que se implementarán dentro del programa de reconocimiento para lograr los resultados esperados en la propuesta del programa para establecer equipos de trabajo, por medio de la aplicación y seguimiento de las actividades y acciones a seguir.					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>
<b>Reconocimiento a la eficiencia laboral.</b>	-Estimular de forma verbal y escrita a los colaboradores que demuestren su iniciativa laboral, responsabilidad, puntualidad y eficiencia en su área de trabajo, entre otros aspectos por medio de una tarjeta de felicitación que incluyan frases como por ejemplo: "trabajo excelente", "buen trabajo", "muy bien", "gracias por tu esfuerzo", etc. Por medio de las metas alcanzadas durante los dos semestres del año (Ver figura 6, página 85).	-Crear un sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores con la empresa, y así lograr el incremento de la productividad de los mismos y el compromiso con el cumplimiento de los objetivos del equipo de trabajo y los organizacionales.	Gerente de área.	-mensual.	-Observación directa del las actividades que llevan a cabo los colaboradores durante la jornada laboral.
	-Realizar visitas de la alta gerencia a los distintos departamentos de la empresa.		Nivel directivo y/o Gerentes según sea el caso.	-mensual.	-Observación directa del las actividades que llevan a cabo los colaboradores durante la jornada laboral, en su departamento.
	-Entrega de diploma de		Facilitador (externo).	-anual.	-Consulta anual entre

	reconocimiento y cena familiar al gerente del año al mejor gerente de área por los esfuerzos realizados dentro de la empresa y sus méritos laborales (cumplimiento de objetivos durante el lapso de un año). (Ver figura 7, página 86).				gerentes de área, colaboradores y nivel directivo sobre los méritos de cada gerente de área.
<b>Reconocimiento al mejor equipo de trabajo.</b>	-Entrega de diploma de reconocimiento al mejor esfuerzo, dedicación y entrega a cada uno de los miembros del mejor equipo de trabajo dentro de la empresa durante el año; así como la invitación a una cena del equipo de trabajo en reconocimiento al esfuerzo realizado por alcanzar los objetivos organizacionales. (Ver figuras 8-9, páginas 87-88).	Gerente departamento.	-semestral.		-Observación directa de las actividades y de los resultados positivos obtenidos por los equipos de trabajo en los distintos departamentos que contribuyeron al alcance de los objetivos organizacionales.
<b>Reconocimiento a la excelencia académica.</b>	-Reconocimiento a la excelencia académica por medio de un diploma de reconocimiento y cena para dos personas al colaborador que al presentar su certificación de cursos anual muestre el mejor promedio de todos los colaboradores, durante la celebración del aniversario de la empresa. (Ver figura 10, página 89).	-Facilitador (externo).	-anual.		-Observación directa de los resultados académicos que los colaboradores a la gerencia de recursos humanos.
<b>Celebración trimestral de los cumpleaños</b>	-Celebración de cumpleaños de los cuatro trimestres del año por medio de una refacción y	Gerente de recursos humanos.	-trimestral.		-Revisión de información del archivo de cada colaborador para



<b>del trimestre.</b>	un sorteo de un regalo entre los cumpleaños del trimestre. (Ver figura 11, página 90).				consultar la fecha de su nacimiento.
<b>Celebración anual del aniversario de la empresa.</b>	-Realizar una celebración anual del aniversario de la fundación de la empresa. (Ver figura 12, página 91).		Gerentes de área con ayuda del facilitador.	-anual.	
<b>PRESUPUESTO:</b> Treinta y dos mil quetzales exactos (Q. 32, 000.00).					

**Fuente:** Elaboración propia, marzo 2013.

## D. Recursos

- Humanos
  - Nivel directivo.
  - Gerentes de área.
  - Subordinados.
  - Facilitador.
- Institucionales
  - Empresa objeto de investigación.
- Materiales y equipo
  - Escritorio, marcadores, útiles de oficina y los reconocimientos físicos propuestos.
- Financieros
  - A continuación se presenta una estimación de los costos del programa de reconocimiento,

**Cuadro 7**  
**Costo del programa reconocimiento**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO APROXIMADO</b>
Costo aproximado de los reconocimientos	<b>Q. 30,000.00</b>
-Eficiencia laboral	<b>Q. 500.00</b>
-Gerente del año	<b>Q. 2,000.00</b>
-Mejor equipo de trabajo	<b>Q. 3,000.00</b>
-Excelencia académica	<b>Q. 1,000.00</b>
-Celebración cumpleaños trimestre	<b>Q. 5,000.00</b>
-Celebración aniversario	<b>Q. 18,500.00</b>
Imprevistos	<b>Q. 2, 000.00</b>
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 32,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

## E. Evaluación

La evaluación se realizará tras finalizar el programa, con el fin de comprobar si los objetivos se están alcanzando o ya se alcanzaron. El facilitador en conjunto con los

gerentes de área presentarán al nivel directivo los avances del programa de reconocimiento.

**F. Responsables**

Facilitador (interno), gerentes de área.

**G. Supervisión**

Nivel directivo.


**H. Diseños**

Los diseños para el programa de reconocimientos se presentan a continuación.

A continuación se presenta la tarjeta de felicitación a los colaboradores por demostrar su iniciativa laboral ente otros aspectos dentro de la empresa:

**Figura 5**  
**Tarjeta de felicitación colaboradores**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

## La Empresa Recicladora



Tiene el agrado de felicitar la colaborador:

\_\_\_\_\_

Por la excelente labor que lleva en el departamento de:

\_\_\_\_\_

¡TU ESFUERZO HACE LA DIFERENCIA!


f. \_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato

Guatemala \_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta el diploma de reconocimiento al gerente del año dentro de la empresa:

**Figura 6**  
**Diploma de reconocimiento gerente del año**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<p><b>La Empresa Recicladora</b></p>  <p>Otorga el presente diploma de reconocimiento al colaborador:</p> <p>_____</p> <p>Por ser el Gerente del Año:</p> <p>_____</p> <p><b>¡TU ESFUERZO HACE LA DIFERENCIA!</b></p> <p>f. _____ Gerente General</p> <p>Guatemala __ de ____ del ____.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta el diploma de reconocimiento al mejor equipo de trabajo dentro de la empresa:

**Figura 7**  
**Diploma de reconocimiento al mejor equipo de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

**La Empresa Recicladora**



Otorga el presente diploma de reconocimiento  
al colaborador:

\_\_\_\_\_

Por ser parte del mejor equipo de trabajo de la empresa recicladora:

\_\_\_\_\_

**¡TU ESFUERZO HACE LA DIFERENCIA!**

f. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_  
Gerente General Gerente de Recursos Humanos

Guatemala \_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta la invitación a la cena de reconocimiento al mejor equipo de trabajo dentro de la empresa:

**Figura 8**  
**Invitación cena de reconocimiento**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

**La Empresa Recicladora**



**El departamento de recursos humanos tiene el agrado de invitarle a usted a una cena de reconocimiento por el esfuerzo realizado durante el año en curso para integrar el mejor equipo de trabajo dentro de la empresa:**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_



Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta el diploma de reconocimiento a la excelencia académica al colaborador con mejor promedio académico dentro de la empresa:

**Figura 9**  
**Diploma de reconocimiento a la excelencia académica**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

La Empresa Recicladora



Otorga el presente diploma de reconocimiento  
al colaborador:

\_\_\_\_\_

Por la excelencia académica durante el ciclo \_\_:

\_\_\_\_\_

¡TU ESFUERZO HACE LA DIFERENCIA!

f. \_\_\_\_\_  
Gerente General

f. \_\_\_\_\_  
Gerente de Recursos Humanos

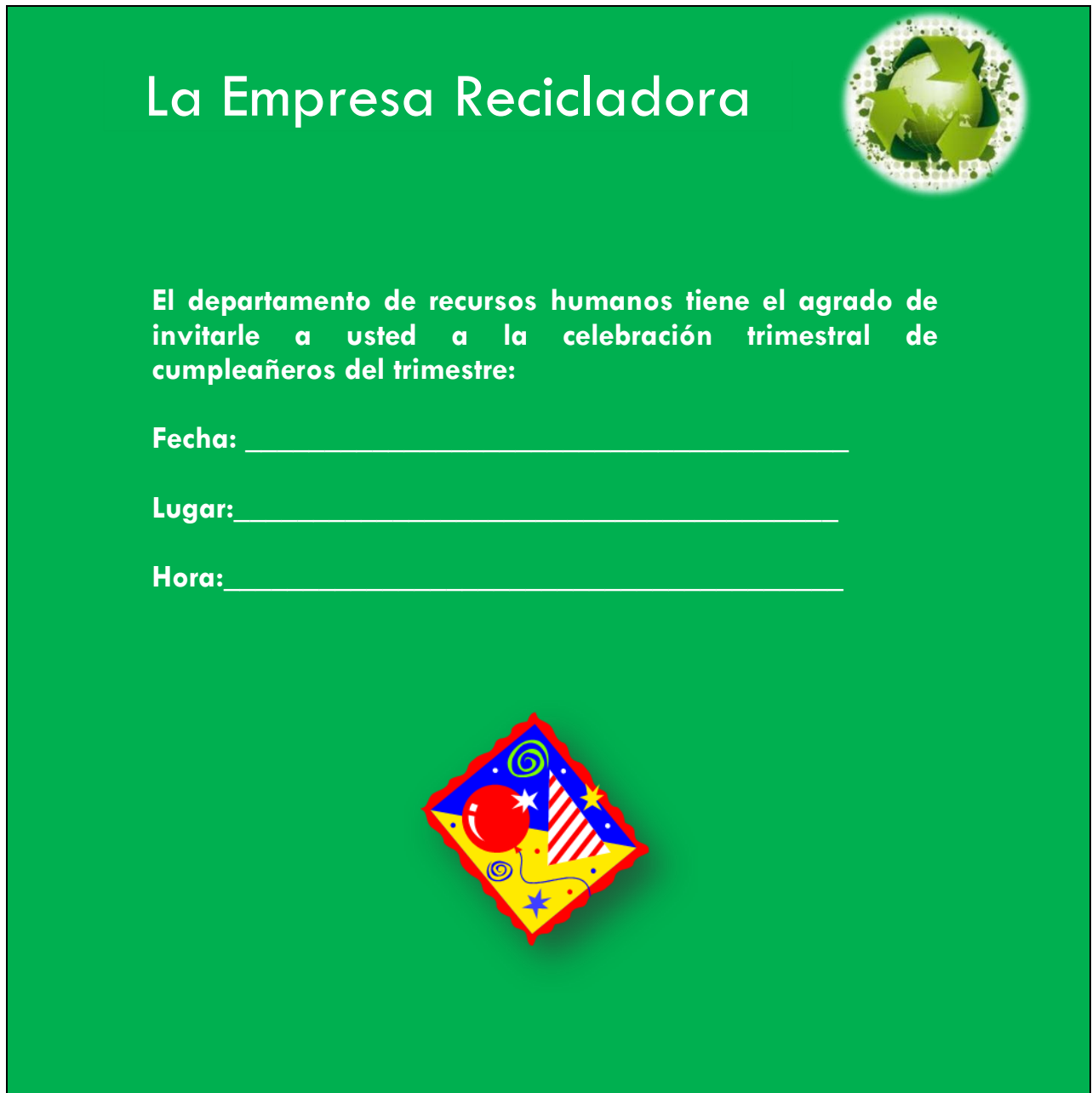
Guatemala \_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.



A continuación se presenta la invitación a la celebración trimestral de cumpleaños dentro de la empresa:

**Figura 10**  
**Invitación celebración trimestral de cumpleaños**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**



Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta la invitación a la celebración anual de la empresa dentro de la empresa:

**Figura 11**  
**Invitación celebración anual aniversario de la empresa**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**



Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

### **3.9.4.2 Programa “Liderazgo”**

#### **A. Introducción**

El liderazgo exitoso es lograr que los colaboradores y miembros de su equipo de trabajo deseen seguir la misma dirección que usted, siendo productivos dentro del trabajo que realicen hacia objetivos definidos en situaciones específicas dentro de su trabajo.

El liderazgo es un trabajo que reta y gratifica, es por eso que se propone el siguiente programa de liderazgo el cual ayudará a los gerentes de la empresa objeto de estudio a lograr que sus subordinados confíen y que existe una dirección y propósito en todo lo que realicen dentro de la misma.

#### **B. Objetivos**

- Lograr en el lapso de un año un tipo de liderazgo efectivo en el cual los empleados lo identifiquen a usted como líder de equipo, que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa, por medio de la participación de todos los equipos de trabajo que conformen a la misma.
- Fomentar una actitud positiva hacia el trabajo mediante la mejora constante de sus propias capacidades mediante un liderazgo enfocado en todos los colaboradores.
- Crear a mediano plazo un ambiente productivo de trabajo en el cual sea sensible a las necesidades de lo que sucede en todos los departamentos de la empresa y las necesidades de la misma como un todo y que los colaboradores se encaminen al seguimiento del líder de forma voluntaria.

#### **C. Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que se llevará a cabo para la implementación del programa de liderazgo en la empresa.

**Tabla 10**  
**Plan de acción para la implementación del programa de liderazgo**  
**Empresa recicladora**  
**Marzo 2013**

<b>EMPRESA:</b> Empresa recicladora.		<b>FECHA:</b> Marzo 2013.				
<b>Objetivo del plan de acción:</b> proporcionar la guía y el soporte directo a la implementación del programa de liderazgo para lograr los resultados esperados en la propuesta del programa para establecer equipos de trabajo, por medio de la aplicación y seguimiento de las actividades y acciones a seguir.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>Capacitación</b>	Contratar capacitación a empresa privada sobre "liderazgo".	Contratación encargada de realizar la capacitación.	Facilitador (externo).	Mes 1.	Entrega de informe a nivel directivo sobre el contenido de la capacitación que se contratará para el programa.	Contacto telefónico y recepción de información vía correo electrónico.
	Realizar los preparativos necesarios para la capacitación propuesta de liderazgo.	Preparación de la empresa (disponibilidad de recursos humanos y materiales) para recibir la capacitación contratada.	Facilitador (externo).	Mes 1.	Reunión de facilitador con nivel directivo y gerentes de área para notificar los preparativos requeridos para llevar a cabo la capacitación.	Contacto personal con la empresa contratada para impartir la capacitación.
	Realizar la capacitación a los gerentes de la empresa. Duración del curso de capacitación: 8 horas. (Ver tabla 11, página 97).	Sensibilización y concientización de los gerentes de la empresa	Empresa privada contratada para impartir capacitación.	Mes 2.	Informes gerenciales con base a los cambios observados en el personal ante las nuevas acciones tomadas.	Reunión trimestral. Informes gerenciales.
<b>Promover un liderazgo</b>	-Promover la participación de los	Cambio de actitud del personal de la empresa, y entusiasmo	Gerentes de área y facilitador (externo).	Todo el año.	Informe escrito por parte de cada	Reuniones de equipo para

<p><b>receptivo innovador dentro de los equipos de trabajo.</b></p>	<p>colaboradores en la toma de decisiones dentro de los equipos de trabajo que se vean reflejadas en las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.</p>	<p>de cada miembro de los equipos de trabajo por ser tomado en cuenta en la toma de decisiones y en los objetivos de la empresa.</p>			<p>gerente de área de la empresa hacia el facilitador para ser presentado al nivel directivo de la empresa.</p>	<p>compartir los resultados obtenidos para la mejora del desempeño, lluvia de ideas, así como reportes sobre el alcance de objetivos dentro del trabajo.</p>
<p>-Crear mecanismos y herramientas para involucrar a todos los miembros de los equipos brindando confianza dentro de su trabajo.</p> <p>-Promover la actitud de identificación de los colaboradores por medio de "los objetivos de la empresa son los objetivos del equipo, por consiguiente tus objetivos". Mediante el cumplimiento de las expectativas de la empresa y el seguimiento del líder. (ver tabla 12, página 98).</p>						
<p><b>Implementación de liderazgo participativo enfocado a resultados.</b></p>	<p>Implementar la participación de los empleados. Para dicha acción se implementarán reuniones mensuales de equipo sobre "participación de equipos de trabajo".</p>	<p>Descentralización de autoridad y participación activa de los colaboradores y deseo de participación de los mismos.</p>	<p>Gerentes de área.</p>	<p>Todo el año.</p>	<p>Elaboración de informe de los gerentes de área sobre los resultados obtenidos con las nuevas actividades, supervisados por el facilitador.</p>	<p>Charlas directas con el personal. Informes. Atención personalizada a los colaboradores.</p>
<p><b>Adoptar un liderazgo orientado al uso de consideración</b></p>	<p>Crear un ambiente de confianza, respeto, apoyo, amistad, dignidad preocupación y satisfacción de los</p>	<p>Apoyo constante y respeto a los equipos de trabajo.</p>	<p>Gerentes de área.</p>	<p>Todo el año.</p>	<p>Elaboración de informe de los gerentes de área sobre los resultados</p>	<p>Charlas personalizadas con los equipos de trabajo. Informes.</p>

de equipos de trabajo.	equipos de trabajo, a través de la implementación del programa "relaciones interpersonales" (ver página 115).				obtenidos con las nuevas actividades, supervisados por el facilitador.	
PRESUPUESTO: Cuatro mil seiscientos quetzales exactos (Q. 4,600.00).						

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

## D. Recursos

- Humanos
  - Nivel directivo.
  - Gerentes de área.
  - Subordinados.
  - Facilitador (interno).
- Institucionales
  - Empresa objeto de estudio.
  - Empresa privada contratada para la capacitación.
- Materiales y equipo
  - Escritorio, marcadores, útiles de oficina y los reconocimientos físicos propuestos.
- Financieros
  - A continuación se presenta una estimación de los costos del programa de liderazgo,

**Cuadro 8**  
**Costo del programa liderazgo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO APROXIMADO</b>
Capacitación para líderes de equipos (gerentes) por parte de empresa privada contratada. (Q.933.33 por persona) (Q. 933.33 * 3)	<b>Q. 2,800.00</b>
Promover un liderazgo receptivo e innovador dentro de los equipos de trabajo.	<b>Q. 500.00</b>
Implementación de liderazgo participativo enfocado a resultados.	<b>Q. 500.00</b>
Papelería y útiles de oficina	<b>Q.300.00</b>
Imprevistos	<b>Q. 500.00</b>
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 4,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

### **E. Evaluación**

La evaluación del programa se realizará tres meses después de la implementación del mismo por medio de informes proporcionados por parte de los gerentes de área al facilitador del programa. Con dichos informes el facilitador podrá dar los resultados en los cuales se les pueda demostrar al nivel directivo si se están cumpliendo o no los objetivos de dicho programa, con base a las nuevas acciones tomadas para el personal de la empresa.

### **F. Responsables**

Gerentes de área, facilitador.

### **G. Supervisión**

Nivel directivo.



De acuerdo a la propuesta del programa de liderazgo se presenta la siguiente gráfica que corresponde a la capacitación propuesta de liderazgo dentro de la empresa:

**Tabla 11**  
**Capacitación propuesta liderazgo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>TEMA</b>
<p>Capacitación “Liderazgo”.</p> <p><b>-Formando líderes.</b></p>
<b>OBJETIVO</b>
<p>Despertar en los participantes aquellas actitudes que les permitan lograr e incentivar a sus subalternos a dar lo mejor de si para alcanzar una meta y superarla.</p> <p>Lograr personas motivadas, con impulso; que desean transmitir sus ideas, y que dirigen desde atrás y no desde arriba.</p>
<b>PRÁCTICA A REALIZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes estilos de liderazgo y ejemplos de liderazgo a través de la historia.</li> <li>• Características de un nuevo líder.</li> <li>• Rasgos de liderazgo, como una calidad personal.</li> <li>• El liderazgo como función de la organización.</li> <li>• Análisis de los diferentes rasgos de personalidad de un líder.</li> <li>• El poder carismático.</li> <li>• Funciones de liderazgo.</li> <li>• El director del grupo vrs. el líder del equipo.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Desarrollo de dos módulos con los temas definidos para que los participantes adquieran y desarrollen los conocimientos referentes al liderazgo dentro de la empresa.</p> <p>Se utiliza la modalidad de trabajo individual, evaluación intergrupala y autoevaluación; se entregará a cada participante una carpeta con información escrita que pueda enriquecer el conocimiento.</p>
<b>DURACIÓN DEL CURSO</b>
<p>8 horas.</p>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presentan las expectativas de liderazgo dentro de la empresa objeto de estudio para promover la actitud de identificación de los colaboradores:

**Tabla 12**  
**Expectativas de liderazgo de la empresa**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

Tenga una imagen global de la misma.	<b>No centre su atención sólo en su propio departamento o responsabilidades inmediatas. Sea sensible a lo que sucede en otros departamentos y a las necesidades de la compañía como un todo.</b>
Cree un ambiente de trabajo productivo para sus empleados.	Ponga en práctica sus dotes de supervisión para dirigir a los empleados productivos.
Tome decisiones por sí solo y ejerza el liderazgo con buen juicio.	Aplique nuevos programas y métodos mientras se gana la aceptación de los empleados.
Comuníquese de forma eficaz con sus empleados.	Para mantenerlos informados acerca de las políticas y procedimientos de la compañía.
Enseñe a sus empleados a ser eficaces.	En lo que hacen y ayúdeles a desarrollar sus propias capacidades.

**Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.**

Esta lista es un imperativo para todo líder, y debería formar parte de los objetivos relativos a su trabajo.

<p><b>Tómese un momento...</b></p> <p>¿Refleja usted todas las expectativas recién discutidas que debe tener todo líder?  Escriba a continuación cualquier expectativa que deba ser incorporada a sus objetivos:</p>

### **3.9.4.3 Programa “Capacitación y desarrollo”**

#### **A. Introducción**

Todos los colaboradores de la empresa tienen habilidades y destrezas, pero la empresa debe brindar las oportunidades para que los colaboradores puedan potenciar dichas habilidades y destrezas para beneficio propio. Una forma de cumplir con este objetivo es por medio de la capacitación de las habilidades que ellos presentan, así como el aprendizaje de nuevas destrezas que les servirán en sus puestos de trabajo. Luego de ser capacitado el personal, se le debe brindar el ambiente adecuado dentro de la empresa para que pueda desarrollar dichas habilidades al máximo.

#### **B. Objetivo**

- Detectar a corto plazo las necesidades de capacitación del DNC al gerente de recursos humanos de la empresa.
- Capacitar en el lapso de un año a los colaboradores para que puedan reforzar el desempeño eficaz en sus puestos de trabajo.
- Impulsar un ambiente de desarrollo en el cual los colaboradores, en el cual los colaboradores puedan utilizar el máximo de sus habilidades y destrezas presentes.

#### **C. Plan de acción**

A continuación se presenta el plan de acción que detalla las actividades de dicho programa.

**Tabla 13**  
**Plan de acción para la implementación del programa de capacitación y desarrollo (Fase I)**  
**Empresa recicladora**

<b>EMPRESA:</b> Empresa recicladora.		<b>FECHA:</b> Marzo 2013.				
<b>Objetivo del plan de acción:</b> proporcionar apoyo directo al programa de capacitación y desarrollo para lograr los resultados esperados en la propuesta del programa para establecer equipos de trabajo, por medio de la aplicación y seguimiento del 100% de actividades y acciones a seguir.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>Capacitación</b>	Contratar capacitación a empresa privada sobre "Diagnóstico de necesidades de capacitación", actualmente en la empresa no se realiza un DNC para el Gerente de Recursos Humanos, ya que actualmente no se lleva a cabo en el departamento.	Contratación encargada de realizar la capacitación.	Facilitador (externo).	Mes 1.	Entrega de informe a nivel directivo sobre el contenido de la capacitación que se contratará para el programa.	Contacto telefónico y recepción de información vía correo electrónico.
	Realizar los preparativos necesarios para la capacitación propuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación.	Preparación de la empresa (disponibilidad de recursos humanos y materiales) para recibir la capacitación contratada.	Facilitador (externo).	Mes 1.	Reunión de facilitador con nivel directivo y gerentes de área para notificar los preparativos requeridos para llevar a cabo la capacitación.	Contacto personal con la empresa contratada para impartir la capacitación.
	Realizar la capacitación al Gerente de Recursos Humanos sobre "Diagnóstico de necesidades de capacitación". Duración	Contar con las herramientas y capacidad de detectar las necesidades de capacitación de cada puesto de trabajo por parte de los gerentes de la empresa.	Empresa contratada para impartir la capacitación.	Mes 2.	Informes gerenciales con base a los cambios observados en el personal ante las nuevas acciones	Reunión trimestral. Informes gerenciales.

	del curso de capacitación: 16 horas. (ver tabla 14, página 104).				tomadas luego de implementar el curso de capacitación y desarrollo.
PRESUPUESTO: Cuatro mil ochocientos quetzales exactos ( Q. 4,800.00).					
Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.					

**Tabla 14**  
**Plan de acción para la implementación del programa de capacitación y desarrollo (Fase II)**  
**Empresa recicladora**

<b>EMPRESA:</b> Empresa recicladora.		<b>FECHA:</b> Marzo 2013.				
<b>Objetivo del plan de acción:</b> proporcionar apoyo directo al programa de capacitación y desarrollo para lograr los resultados esperados en la propuesta del programa para establecer equipos de trabajo, por medio de la aplicación y seguimiento del 100% de actividades y acciones a seguir.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>Evaluación de las necesidades de capacitación del personal.</b>	Aplicación de los formatos para determinar las necesidades de capacitación de todo el personal de la empresa. (ver tabla 15, página 105).	Recopilación de información sobre necesidades de capacitación.	Gerentes de área y facilitador.	Anual.	Informe del personal sobre los cursos de capacitación que beneficiarán a los puestos de trabajo.	Reunión del facilitador con los gerentes de área para integrar la información sobre necesidades de capacitación.
<b>Determinar las prioridades de las necesidades de capacitación del personal.</b>	Evaluar con base a la información obtenida de las necesidades de capacitación cuáles son las más urgentes.	Programación de cursos de capacitación para los colaboradores de la empresa.	Facilitador (externo).	Anual.	Informe integrado por el facilitador de las necesidades de capacitación de cada departamento al nivel directivo.	Reunión de los gerentes de área con facilitador. Reunión del facilitador con el nivel directivo.
<b>PRESUPUESTO:</b> Ochocientos quetzales exactos (Q. 800.00).						

## D. Recursos

- Humanos
  - Nivel directivo.
  - Gerentes de área.
  - Subordinados.
  - Facilitador (externo).
- Institucionales
  - Empresa objeto de estudio.
  - Empresa privada contratada para la capacitación.
- Materiales y equipo
  - Escritorio, marcadores, útiles de oficina.
- Financieros
  - A continuación se presenta una estimación de los costos del programa de capacitación y desarrollo,

**Cuadro 9**  
**Costo del programa capacitación y desarrollo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

CONCEPTO	COSTO APROXIMADO
Capacitación para Gerente de Recursos Humanos. (Q. 1, 200.00 por sesión) (Q. 1, 200.00 *4)	Q. 4,800.00
Papelería y útiles de oficina	Q. 300.00
Imprevistos	Q. 500.00
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 5, 600.00</b>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

## E. Evaluación

El cumplimiento de los objetivos establecidos en el programa de capacitación y desarrollo se verificarán tres mes después de la implementación del mismo, por

medio de un informe integrado por el facilitador con la información proporcionada por los gerentes de área.

#### **F. Responsables**

Gerentes de área, facilitador (externo).

#### **G. Supervisión**

Nivel directivo.

#### **H. Diseños**

Los diseños propuestos para el programa de capacitación se presentan a continuación.



De acuerdo a la propuesta del programa de capacitación se presenta la siguiente gráfica que corresponde a la capacitación propuesta de detección de necesidades de capacitación dentro de la empresa:

**Tabla 15**  
**Capacitación propuesta detección necesidades de capacitación**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>TEMA</b>
<p>Capacitación “Capacitación y desarrollo”.                      -Dirigida al Gerente de Recursos Humanos.</p> <p style="text-align: center;"><b>-Detección de necesidades de capacitación (DNC).</b></p>
<b>OBJETIVO</b>
<p>Desarrollar en la gerencia de la empresa las habilidades necesarias para identificar las necesidades de capacitación que se dan dentro del personal de la empresa.</p>
<b>PRÁCTICA A REALIZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de la detección de las necesidades de capacitación.</li> <li>-Niveles de análisis de DNC.</li> <li>-Cédulas para DNC.</li> <li>-Selección de necesidades relevantes de capacitación.</li> <li>-Análisis de necesidades relevantes de capacitación.</li> <li>-Asignación de importancia relativa.</li> <li>-Determinación de magnitud de brechas.</li> <li>-Validación de recursos.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Desarrollo de cuatro módulos con los temas definidos para que los participantes adquieran y desarrollen los conocimientos referentes a la detección de necesidades de capacitación en el personal de una empresa.</p> <p>Se utiliza la modalidad de trabajo individual y autoevaluación; se entregará a cada participante una carpeta con información escrita que pueda enriquecer el conocimiento.</p>
<b>DURACIÓN DEL CURSO</b>
<p>16 horas.</p>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta el formato de evaluación de las necesidades de capacitación del personal dentro de la empresa:

**Tabla 16**  
**Formato evaluación de las necesidades de capacitación del personal**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>DISEÑO DEL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES PUESTO/PERSONA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Taller técnico del diagnóstico de necesidades</b> Se impartirá un taller sobre diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocado a los gerentes de área en el cual se adquiere la habilidad para llenar los formatos de detección de necesidades de capacitación de cada puesto. Dicho taller se llevará a cabo al momento de recibir el curso de capacitación por la empresa contratada, propuesto en el plan de acción presentado anteriormente.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Diagnóstico de necesidades puesto/persona</b> Este proceso se lleva a cabo mediante el llenado de formas por información que deberá proporcionar el personal a los gerentes de área. A continuación se describen los pasos para llenar las formas necesarias para la detección de necesidades de capacitación.</li></ul>
<b>FORMA 1: FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL PUESTO.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Dentro de esta primera forma se requiere completar los siguientes datos:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Puesto.</li><li>▪ Área de trabajo.</li><li>▪ Funciones y atribuciones del puesto.</li><li>▪ Fecha de elaboración de la forma.</li><li>▪ Revisión de la forma por superior inmediato.</li></ul></li></ul>
<b>FORMA 2: REQUERIMIENTO DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ En esta forma se requiere que se complete con la siguiente información:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Datos del puesto y área de trabajo.</li><li>▪ Descripción de los requerimientos de capacitación del puesto.</li><li>▪ Habilidades y destrezas para el puesto.</li></ul></li></ul>

- Justificación de cada requerimiento.
- Colocar la fecha.
- Información de quién elaboró la forma, que es el jefe inmediato, así como la persona que realiza la revisión de la forma, en este caso es el facilitador.

### **FORMA 3: ACTUALIZACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES POR EMPLEADO.**

- En esta forma se van a detallar las prioridades requeridas antes de cubrir las necesidades de capacitación de los colaboradores:
  - Escala de valoración de las necesidades de capacitación.
  - Tiempo en qué se reforzarán las necesidades de capacitación.
  - Comparación de requerimientos del puesto.
  - Dicha forma la debe llenar el jefe inmediato, y la revisión la realizará el facilitador.

### **FORMA 4: DESCRIPCIÓN Y DETALLE DEL CURSO.**

- Esta forma incluye el nombre del curso o los cursos que se requieren realizar en orden de importancia con base a los requerimientos recibidos, la cual debe contar con la autorización del nivel directivo de la empresa. Esta forma debe incluir la siguiente información:
  - A qué puesto va dirigido.
  - Temario del contenido del curso a impartir.
  - Duración total del curso (horas, días).
  - Personal capacitador (interno o externo).

**Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.**

### **3.9.4.4 Programa “Comunicación”**

#### **A. Introducción**

Dentro de esta fase se llevará a cabo un programa de comunicación, ya que la buena comunicación garantiza el flujo efectivo de la comunicación en los niveles jerárquicos y en los equipos de trabajo. De esta forma la información fluirá de manera eficiente y se evitarán los conflictos interpersonales y los colaboradores se sentirán participes de las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa, ya que estarán informados. Con el objetivo de mejorar el nivel de comunicación dentro de la empresa se presenta un plan de acción para tomar las acciones correctivas sobre este tema que actualmente es insatisfactorio dentro de la empresa.

#### **B. Objetivos**

- Promover en el lapso de un año la confianza de los colaboradores a comunicar sus ideas, pensamientos, sugerencias, quejas en beneficio de su trabajo tanto individual como de equipo.
- Eliminar en un corto plazo las barreras de comunicación que existen actualmente con todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- Incrementar en un mediano plazo la comunicación (ascendente, descendente y lateral) para lo cual ayudará la integración de los equipos de trabajo expuesto en la fase uno del programa.

#### **C. Plan de acción**

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa de comunicación.

**Tabla 17**  
**Plan de acción para la implementación del programa de comunicación**  
**Empresa recicladora**

<b>EMPRESA:</b> Empresa recicladora.		<b>FECHA:</b> Marzo 2013.				
<b>Objetivo del plan de acción:</b> proporcionar apoyo directo a las acciones que se tomarán dentro del programa de comunicación para lograr los resultados esperados en la propuesta del programa para establecer equipos de trabajo, por medio de la aplicación y seguimiento de las actividades y acciones a seguir.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>Capacitación</b>	Contratar capacitación a Cámara de Comercio de Guatemala sobre "comunicación".	Contratación de empresa encargada de realizar la capacitación.	Facilitador (externo).	Mes 3.	Entrega de informe a nivel directivo sobre el contenido de la capacitación que se contratará para el programa.	Contacto telefónico y recepción de información vía correo electrónico.
	Realizar los preparativos necesarios para la capacitación propuesta de comunicación.	Preparación de la empresa (disponibilidad de recursos humanos y materiales) para recibir la capacitación contratada.	Facilitador (externo).	Mes 3.	Reunión de facilitador con nivel directivo y gerentes de área para notificar los preparativos requeridos para llevar a cabo la capacitación.	Contacto personal con la empresa contratada para impartir la capacitación.
	Realizar la capacitación a todo el personal de la empresa. Duración del curso de capacitación: 8 horas. (ver tabla 17, página 112).	Sensibilización y concientización de los gerentes de la empresa y de los gerentes contratados para impartir la capacitación.	Empresa privada contratada para impartir la capacitación.	Mes 4.	Informes gerenciales con base a los cambios observados en el personal ante las nuevas acciones tomadas.	Reunión trimestral. Informes gerenciales.
<b>Establecer un ambiente de confianza</b>	Cada gerente de área o líder de equipo deberá realizar una reunión	Los miembros del equipo de trabajo se sentirán con la confianza de expresar sus	Gerente de área.	Semanal.	Informes gerenciales con base a los cambios	Reuniones. Informes gerenciales.

<p><b>mutua entre los miembros de los equipos de trabajo.</b></p>	<p>semanal con todos los integrantes del equipo de trabajo para compartir sugerencias, ideas, quejas que se presenten en el área de trabajo. A cada miembro del equipo se le entregará un formato el cual debe llenar como soporte para que las reuniones sean efectivas (ver figura 13, página 113).</p>	<p>ideas y que son tomados en cuenta para las acciones que se llevan a cabo dentro del departamento.</p>		<p>observados en el personal ante las nuevas acciones tomadas.</p>	
<p><b>Mantener contacto con los equipos de otros departamentos de la empresa.</b></p>	<p>Cada gerente de área o líder de equipo deberá realizar una reunión mensual con cada miembro del equipo a su cargo para hablar acerca de los objetivos tanto personales como laborales que este tiene. (ver figura 14, página 114).</p>	<p>El colaborador sentirá que es parte importante para la empresa, ya que su jefe lo toma en cuenta para preguntarle cómo se siente y cuáles son sus objetivos.</p>	<p>Gerente de área.</p>	<p>Informes gerenciales con base a los cambios observados en el personal ante las nuevas acciones tomadas.</p>	<p>Reuniones. Informes gerenciales.</p>
<p><b>Mantener contacto con los equipos de otros departamentos de la empresa.</b></p>	<p>A cada dos meses los representantes de los equipos de trabajo de todos los departamentos se reunirán para tratar asuntos laborales y proponer sugerencias o acciones a tomar para poder agilizar los procedimientos de trabajo dentro de la empresa.</p>	<p>Mejorar el desempeño de todos los departamentos de la empresa.</p>	<p>Representantes de equipos de trabajo</p>	<p>Los resultados obtenidos se presentarán por medio de un informe integrado por el facilitador al nivel directivo sobre cada departamento.</p>	<p>Reuniones. Informes de resultados.</p>
<p><b>PRESUPUESTO: Diez mil setecientos quetzales exactos ( Q. 10,700.00).</b></p>					

**Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.**

## D. Recursos

- Humanos
  - Gerentes de área.
  - Subordinados.
  - Facilitador (externo).
- Institucionales
  - Empresa objeto de estudio.
  - Cámara de Comercio de Guatemala.
- Materiales y equipo
  - Escritorios, sillas, pizarrones, marcadores, computadora, cañonera y útiles de oficina.
- Financieros
  - A continuación se presenta una estimación de los costos del programa de comunicación,

**Cuadro 10**  
**Costo del programa comunicación**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
Capacitación para gerentes de área y subordinados por parte de Cámara de Comercio Guatemala. (Inversión Q. 9, 600.00)	Q. 9, 600.00
Demás actividades plan de acción	Q. 300.00
Papelería y útiles de oficina	Q. 300.00
Imprevistos	Q. 500.00
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 10, 700.00</b>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

### **E. Evaluación**

La evaluación del programa se realizará tres meses después, mediante la entrega de informes de los gerentes de área y el facilitador al nivel directivo de la empresa, para verificar si se están cumpliendo los objetivos del programa para establecer equipos de trabajo.

### **F. Responsables**

Nivel directivo, gerentes de área y facilitador (interno).

### **G. Supervisión**

Nivel directivo.



De acuerdo a la propuesta del programa de comunicación se presenta la siguiente gráfica que corresponde a la capacitación propuesta de comunicación dentro de la empresa:

**Tabla 18**  
**Capacitación propuesta comunicación**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>TEMA</b>
Capacitación "Comunicación". <b>-Cómo hacer que las reuniones sean productivas.</b>
<b>OBJETIVO</b>
Al finalizar la capacitación los asistentes deberán de ser capaces de preparar reuniones individualizadas con empleados y superiores, mantener reuniones con su equipo de trabajo y resolver los problemas típicos de las reuniones.
<b>PRÁCTICA A REALIZA</b>
-Reuniones de uno en uno. -Cómo maximizar el tiempo de preparación de una reunión. -Cuándo alguien convoca una reunión. -Como dirigir una reunión con su equipo de trabajo. -Problemas típicos en una reunión.
<b>METODOLOGÍA</b>
Desarrollo de un módulo con los temas principales para el desarrollo de reuniones productivas dentro de la empresa.  Se utiliza la modalidad de trabajo individual, intergrupar y evaluación intergrupar; se entregará a cada participante una carpeta con información escrita que puede enriquecer el conocimiento.
<b>DURACIÓN DEL CURSO</b>
8 horas.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta la hoja de preparación de reuniones semanales de equipos de trabajo dentro de la empresa:

**Figura 12**  
**Hoja de preparación reuniones equipos de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>HOJA DE PREPARACIÓN REUNIÓN EQUIPOS DE TRABAJO</b>	
<b>Reunión con:</b>	
<b>Propósito(s):</b>	
<b>Resultados deseados:</b>	
<b>Puntos más importantes a tratar:</b>	
1.	
2.	
3.	
<b>Respuesta probable</b>	
<b>Mi respuesta:</b>	
<b>Resultados de la reueunion:</b>	
<b>Acción a emprender</b>	

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta la hoja de objetivos dentro de las reuniones que se establecerán dentro de los equipos de trabajo:

**Figura 13**  
**Hoja de objetivos reuniones integrantes equipos de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>HOJA DE OBJETIVOS COLABORADOR</b>			
<b>Nombre del colaborador:</b>		<b>Objetivos laborales colaborador:</b>	<b>Mejor curso de acción para el cumplimiento de objetivos:</b>
<b>Nombre del líder de equipo:</b>		<b>Objetivos personales colaborador:</b>	
<b>Perspectiva empleado</b>		<b>Perspectiva líder de equipo</b>	
<b>Jessica</b>	<b>Hacer curso dirección</b>	<b>Aumentar conocimiento producto</b>	<b>Formación en ambas áreas</b>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

### **3.9.4.5 Programa “Relaciones interpersonales”**

#### **A. Introducción**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales es necesario fomentar las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa objeto de estudio para que exista disposición, entrega, entusiasmo, cooperación, apoyo mutuo y cohesión entre ellos para que puedan realizar el trabajo de equipo de manera eficiente.

#### **B. Objetivo**

- Fomentar un ambiente de cooperación y compañerismo que permita la resolución de conflictos de forma eficaz dentro de la empresa.
- Desarrollar habilidades de trabajo en equipo dentro de los colaboradores de la empresa para la realización de las actividades dentro de la jornada laboral.

#### **C. Plan de acción**

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa de relaciones interpersonales.

**Tabla 19**  
**Plan de acción para la implementación del programa de relaciones interpersonales**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>EMPRESA:</b> Empresa recicladora.		<b>FECHA:</b> Marzo 2013.				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ACCIONES A REALIZAR</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>Taller de relaciones interpersonales.</b>	<p>Socializar entre los colaboradores de la empresa la implementación del taller de relaciones interpersonales de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los participantes del taller se dividirán en 3 equipos de integrados por 10 participantes cada uno.</li> <li>-El facilitador asignará a 3 personas encargadas de dicho taller de la empresa, los cuales servirán de apoyo para el éxito del taller.</li> <li>-La integración de los equipos del taller serán publicados en la cartelera de la empresa</li> </ul>	<p>Programación de actividades que se llevarán a cabo dentro del taller de relaciones interpersonales.</p>	<p>Facilitador (interno), colaboradores de la empresa (encargados del taller).</p>	<p>Mes 5.</p>	<p>Reunión de facilitador con nivel directivo y gerentes de área para notificar los preparativos requeridos para llevar a cabo el taller de relaciones interpersonales.</p>	<p>Reuniones. Programa del taller. Publicaciones escritas. Informes.</p>
<p><b>Objetivo del plan de acción:</b> proporcionar la guía para la implementación del programa de relaciones interpersonales para lograr los resultados esperados en la propuesta del programa para establecer equipos de trabajo, por medio de la aplicación y seguimiento de las actividades y acciones a seguir.</p>						

	<p>ubicada en el área de recepción. (ver figura 15, página 120).</p> <p>-La duración del taller será de 15 horas las cuales se dividirán en 3 sesiones de 5 horas cada sesión.</p> <p>-Al igual que la integración de los equipos del taller las fechas del taller serán publicadas en la cartelera de la empresa. (ver figura 16, página 121).</p> <p>-La asistencia al taller será tomada en cuenta en el listado de asistencia del mismo. (ver figura 17, página 122).</p>					
<p>-Inicio del taller de relaciones interpersonales.</p> <p>-Impartir charlas a los equipos sobre el valor del compañerismo, la amistad, el trabajo en equipo dentro de los equipos de trabajo.</p> <p>-Realizar dentro del taller una actividad rompe hielo con los participantes como actividad de interacción y de equipos de trabajo para motivar la participación de los colaboradores.</p>	<p>Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre gerentes y colaboradores de la empresa objeto de estudio.</p>	<p>Facilitador (interno), colaboradores de empresa (encargados del taller).</p>	<p>Mes 6.</p>	<p>Reunión de facilitador con nivel directivo y gerentes de área para los resultados del taller de relaciones interpersonales.</p>	<p>Reuniones. Publicaciones escritas. Informes.</p>	

<p>-Refrigerio a participantes.</p> <p>-Entrega de diploma de participación al taller de relaciones interpersonales. (ver figura 18, página 123).</p> <p>-Proporcionar material didáctico a los participantes que contengan información sobre relaciones interpersonales. (ver figura 19-20, páginas 124-125).</p>		<p>PRESUPUESTO: Cuatro mil seiscientos setenta quetzales exactos (Q. 4, 670.00).</p>																																																																																																																																																	

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

## D. Recursos

- Humanos
  - Gerentes de área.
  - Subordinados.
  - Facilitador.
  - Encargados del taller de relaciones interpersonales.
- Institucionales
  - Empresa objeto de estudio.
- Materiales y equipo
  - Escritorios, sillas, pizarrones, marcadores, computadora, cañonera y útiles de oficina.
- Financieros
  - A continuación se presenta una estimación de los costos del programa de comunicación,

**Cuadro 11**  
**Costo del programa relaciones interpersonales**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
Costo estimado taller relaciones interpersonales.	Q. 2, 000.00
Papelería y útiles de oficina	Q. 300.00
Costo estimado de diplomas	Q. 850.00
Costo estimado de refacciones	Q. 1,020.00
Imprevistos	Q. 500.00
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 4,670.00</b>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

## E. Evaluación

La evaluación del programa de relaciones interpersonales se realizará de forma trimestral, a través de informes de los encargados del taller de



relaciones interpersonales y presentados por el facilitador al nivel directivo sobre los avances obtenidos respecto al trabajo en equipo de los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

**F. Responsables**

Facilitador, encargados del taller de relaciones interpersonales, gerentes de área.

**G. Supervisión**

Nivel directivo.

A continuación se presenta el anuncio que se pegará en la cartelera el cual incluye los equipos que formarán parte del taller de relaciones interpersonales:

**Figura 14**  
**Anuncio cartelera integración de equipos taller relaciones interpersonales**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

## La Empresa Recicladora

Integración de equipos taller  
“Relaciones Interpersonales”



EQUIPO	PARTICIPANTES
Equipo No. 1	10 PARTICIPANTES
Equipo No. 2	10 PARTICIPANTES
Equipo No. 3	10 PARTICIPANTES

Tomar nota del equipo asignado para el éxito del taller.

**Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.**

A continuación se presenta el anuncio que se pegará en la cartelera el cual incluye las fechas de realización del taller de relaciones interpersonales:

**Figura 15**  
**Anuncio cartelera fechas de realización taller relaciones interpersonales**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

## La Empresa Recicladora



Integración de equipos taller  
“Relaciones Interpersonales”

EQUIPO	FECHA
Equipo No. 1	FECHA ESTIMADA
Equipo No. 2	FECHA ESTIMADA
Equipo No. 3	FECHA ESTIMADA

Tomar nota de las fechas asignadas en su agenda para el éxito del taller.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta el listado de asistencia de los equipos que formarán parte del taller de relaciones interpersonales:

**Figura 16**  
**Listado de asistencia taller relaciones interpersonales**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

## La Empresa Recicladora

HOJA DE ASISTENCIA  
TALLER “RELACIONES INTERPERSONALES”



NOMBRE	NO. EQUIPO	FIRMA

Guatemala, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta el diploma de participación del taller de relaciones interpersonales:

**Figura 17**  
**Diploma de participación en el taller de relaciones interpersonales**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

La Empresa  
Recicladora



Otorga el presente diploma de participación  
al colaborador:

\_\_\_\_\_

Por su participación en el taller de “Relaciones Interpersonales”:

¡TU ESFUERZO HACE LA DIFERENCIA!

f. \_\_\_\_\_  
Gerente General

Guatemala \_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

A continuación se presenta el diseño del tríptico que se entregará a los participantes del Taller de relaciones interpersonales:

**Figura 18**  
**Diseño de tríptico para el taller de relaciones interpersonales (lado anverso)**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<p align="center"><b>¿QUÉ SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES?</b></p> <p>Consiste en la interacción recíproca entre dos o más personas, las cuales involucran los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad de comunicarse efectivamente.</li> <li>• El escuchar.</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Expresión auténtica de uno/una.</li> </ul>  <p align="center"><b>CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES SALUDABLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad y sinceridad.</li> <li>• Respeto y afirmación.</li> <li>• Compasión.</li> <li>• Comprensión y sabiduría.</li> </ul> <p align="center"><b>COMPORTAMIENTOS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPORTAMIENTOS INEFICACES</th> <th>COMPORTAMIENTOS EFECTIVOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-Juzgar. -Control. -Superioridad</td> <td>-Descriptivo. -Orientado al problema. -Empatía. -Igualdad.</td> </tr> </tbody> </table>	COMPORTAMIENTOS INEFICACES	COMPORTAMIENTOS EFECTIVOS	-Juzgar. -Control. -Superioridad	-Descriptivo. -Orientado al problema. -Empatía. -Igualdad.	<p>Quando existen relaciones interpersonales eficientes se produce lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción.</li> <li>• Autenticidad.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Compañerismo.</li> <li>• Efectividad.</li> </ul> <p>Quando hay relaciones interpersonales deficientes se produce lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustración.</li> <li>• Ansiedad.</li> <li>• Enojo.</li> <li>• Agresividad.</li> <li>• Actitud negativa.</li> <li>• Deserción o despido del empleo.</li> </ul> <p align="center"><b>IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <p>-La confianza es un elemento vital en todas las relaciones interpersonales incluyendo las organizaciones.</p> <p>-Las personas deben creer la veracidad de la información y de que se les hable de los asuntos importantes que les compete.</p> <p>-Las personas necesitan saber que la organización se preocupa por ellos para que haya confianza y compromiso.</p> 	<p align="center"><b>¿CÓMO MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES?</b></p> <p>Para mejorar las relaciones interpersonales se sugiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>No trates de reformar a otros o que acepten todas tus ideas.</li> <li>Si trabajas en un equipo, haz tu parte y no dejes que otros hagan todo por ti.</li> <li>Sé cortés y amistoso con todos.</li> <li>No te quejes de todo y por todo.</li> <li>Cumple con las promesas y los compromisos.</li> <li>No interrumpas al que está trabajando.</li> <li>Acepta con responsabilidad tus errores y fracasos; no busques culpables.</li> </ol> 
COMPORTAMIENTOS INEFICACES	COMPORTAMIENTOS EFECTIVOS					
-Juzgar. -Control. -Superioridad	-Descriptivo. -Orientado al problema. -Empatía. -Igualdad.					

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

**Figura 19**  
**Diseño de trifoliar para el taller de relaciones interpersonales (lado reverso)**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<p><b>¿CÓMO CONTROLAR SITUACIONES NEGATIVAS?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No dar demasiada importancia a aquello que en realidad no la tiene.</li> <li>• No dejes que tus emociones te dominen; mejor retírate de la situación que te está provocando algún problema y busca el "equilibrio" emocional.</li> <li>• Ante el surgimiento de algún problema con alguien respeta su posición y reconoce que su interpretación al conflicto es tan válida como la tuya.</li> <li>• No debes enclaustrarte en tu frustración. Plática y desahógate con alguien de tu confianza.</li> </ul> 	<p><b>FACTORES DE LOS CUALES DEPENDEN LAS RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <p>La duración de la relación depende de varios factores:</p> <div data-bbox="678 625 1063 892" style="background-color: green; color: white; padding: 5px;"> <p>-La cantidad de personas involucradas.          -El propósito de la relación.          -El compromiso de la relación.          -El valor de la relación para cada uno.          -El nivel de madurez de los individuos.          -Las necesidades cumplidas.</p> </div> 	<p align="center"><b>TALLER</b></p> <p align="center"><b>“RELACIONES INTERPERSONALES”</b></p> <p align="center"><b>EMPRESA RECICLADORA</b>  <b>AÑO 2013.</b></p>  
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

### **3.9.5 Fase 5. Evaluación de equipos de trabajo**

A continuación se describe la metodología sugerida, para la evaluación futura luego de la implementación del programa para establecer equipos de trabajo.

La evaluación del programa para establecer equipos de trabajo debe ser coordinada por el facilitador externo asignado por la empresa durante la implementación de dicho programa.

Para llevar a cabo la evaluación del programa para establecer equipos de trabajo se llevarán a cabo reuniones por lo menos a cada trimestre del año, para poder revisar los avances que ha tenido la propuesta implementada dentro de la empresa objeto de investigación.

Para dichas reuniones trimestrales el facilitador externo llevará a cabo las acciones necesarias para coordinar la entrega de informes al Nivel Directivo de la empresa sobre los avances logrados con la implementación del programa. Dichos informes que entregará el facilitador interno deberán realizarse con la ayuda y soporte de los gerentes de área (líderes) los cuales tienen un acercamiento directo con los equipos de trabajo. Los informes deberán indicar si por medio de la implementación de equipos de trabajo el personal de la empresa ha tenido un cambio positivo y como se ha visto reflejado en el trabajo que se realiza dentro de la empresa para el logro de los objetivos.

Para llevar a cabo este análisis se sugiere que se aplique un nuevo instrumento de evaluación de equipos de trabajo. Los equipos serán evaluados semestralmente a través de un cuestionario, el cual será aplicado a todos los miembros del equipo incluyendo a los líderes de equipo el cual está basado en aspectos tales como: comunicación, desarrollo del equipo, roles y responsabilidades, toma de decisiones y reconocimiento.



La escala de evaluación de los aspectos mencionados es la siguiente:

**5-Absolutamente cierto**

**4-Generalmente cierto**

**3-Un tanto cierto**

**2-Casi nunca**

**1-Nunca**

A continuación se presentan las preguntas que contiene el cuestionario que se aplicará a los equipos de trabajo:

**Cuadro 12**  
**Cuestionario evaluación de equipos de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES CLARAMENTE DEFINIDAS</b>					
1. Todos saben cuál es su función.	5	4	3	2	1
2. Todos conocen y entienden el papel del equipo.	5	4	3	2	1
3. Los miembros del equipo entienden cómo encajan sus roles en las metas del equipo.	5	4	3	2	1
4. Todos conocen los roles y responsabilidades de los demás en el equipo.	5	4	3	2	1
5. Tener funciones claras es importante para un equipo	5	4	3	2	1
<b>PUNTAJE DE ROLES Y RESPONSABILIDADES:</b>					
<b>COMUNICACIÓN FRANCA Y HONESTA</b>					
6. Nuestro líder constantemente nos informa cómo vamos en el cumplimiento de nuestras metas.	5	4	3	2	1
7. Trabajamos juntos para fijar metas claras, factibles y apropiadas.	5	4	3	2	1
8. Si el equipo no alcanza su meta, nos interesa más averiguar por qué fallamos que culpar a los compañeros.	5	4	3	2	1
9. Hablamos con los miembros del equipo que nos parece que no están haciendo su parte.	5	4	3	2	1
10. Nuestro líder de equipo es receptivo a nuestras opiniones	5	4	3	2	1
<b>PUNTAJE DE LA COMUNICACIÓN:</b>					

<b>LIDERAZGO</b>					
12. El líder del equipo tiene suficientes conocimientos y experiencia para guiarnos en nuestros esfuerzos.	5	4	3	2	1
12. El líder del equipo desarrolla todas nuestras destrezas y comprende nuestras necesidades.	5	4	3	2	1
13. El líder de nuestro equipo trata de darnos el crédito por el trabajo y no se lo apropia.	5	4	3	2	1
14. Nuestro líder nos mantiene al corriente a todos en cuanto a lo que sucede en la organización.	5	4	3	2	1
15. El líder del equipo es respetado por la empresa.	5	4	3	2	1
<b>PUNTAJE DEL LIDERAZGO:</b>					
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
16. Las personas de fuera del equipo describirían nuestra forma de tomar decisiones como productiva y constructiva.	5	4	3	2	1
17. Trabajamos juntos para tomar decisiones en vez de ignorarlas.	5	4	3	2	1
18. El equipo anima a cada persona a ser franca y honesta, aun si tienen que compartir información que vaya en contra de lo que el equipo quisiera oír.	5	4	3	2	1
19. Nuestro equipo cree que todos tenemos algo de valor para contribuir en los debates del equipo y que nuestras opiniones son de suma importancia para el éxito de nuestras opiniones son de suma importancia para el éxito del equipo.	5	4	3	2	1
20. La toma de decisiones por consenso es muy buena.	5	4	3	2	1
<b>PUNTAJE DE TOMA DE DECISIONES:</b>					
<b>RECONOCIMIENTO</b>					
21. El equipo tiene las competencias y la motivación que necesita para lograr ser recompensado por sus esfuerzos.	5	4	3	2	1
22. Las recompensas del equipo tienen sentido para todo el equipo.	5	4	3	2	1
23. Existe buena concordancia entre las capacidades de los miembros del equipo	5	4	3	2	1
24. Entendemos claramente qué tiene que hacer el equipo a fin de ser recompensado y reconocido.	5	4	3	2	1
25. Los miembros del equipo se dan reconocimiento mutuo.	5	4	3	2	1
<b>PUNTAJE DE RECONOCIMIENTO:</b>					

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

- **Instrucciones para la puntuación**

Se realizará un promedio de los puntajes de los miembros del equipo en cada una de las cinco áreas clave.

**Cuadro 13**  
**Tarjeta de puntuación del cuestionario**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

<b>Cinco claves para un espíritu de equipo</b>	<b>Resultados de los miembros del equipo</b>	<b>Resultados del líder</b>	<b>Diferencia</b>
Roles y responsabilidades.			
Comunicación franca y honesta.			
Liderazgo			
Toma de decisiones			
Reconocimiento			
<b>TOTAL</b>			

**Fuente:** Elaboración propia, marzo 2013.

Un puntaje de 20-25 en cualquier categoría es casi perfecto, y una señal de que es un asombroso equipo de alto desempeño. Un puntaje de 16-19 indica que el equipo va bien en esa categoría pero puede mejorar. Un puntaje de 12-15 indica que el equipo está en el modo de desarrollo, y un puntaje por debajo de 12 indica problemas profundos en el funcionamiento del equipo.

- **Evaluación**

Se debe sostener una amplia discusión sobre lo que indican los puntajes.

Luego se deben plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué áreas se deben mejorar dentro de la empresa?

- ¿Cuáles son las fortalezas de los equipos de trabajo?
- ¿Cómo analizarían cualquier brecha entre el líder y el equipo?
- ¿Qué otros asuntos, no mencionados en la encuesta, son puntos delicados para los equipos?

Luego de llevar a cabo la evaluación de equipos de trabajo es necesario que el facilitador con el soporte de los gerentes de área realicen trimestralmente reuniones para verificar que se lleve a cabo el cumplimiento de las acciones propuestas dentro de los planes de acción del programa. Esto con el fin de impulsar a los colaboradores de la empresa a que sigan llevando a cabo las prácticas propuestas para el alcance de los objetivos organizacionales.

### 3.10 Costo implementación programa para establecer equipos de trabajo

Las cifras que se presentan a continuación es un aproximado del costo de la implementación del programa para establecer equipos de trabajo:

**Cuadro 14**  
**Costo implementación programa para establecer equipos de trabajo**  
**Empresa recicladora**  
**Año 2013**

Implementación programa para establecer equipos de trabajo	Costo total
Costo contratación facilitador (externo)	Q. 60,000.00
<b>Fase 3. Programa I: Creación de equipos de trabajo.</b>	
Programa "Trabajo en equipo"	Q. 11,700.00
<b>Subtotal Fase 3</b>	<b>Q. 71,700.0</b>
<b>Fase 4. Programa II: Implementación de equipos de trabajo.</b>	
Programa "Liderazgo"	Q. 4,600.00
Programa "Reconocimiento"	Q. 32,000.00
Programa "Capacitación y desarrollo"	Q. 5,600.00
Programa "Comunicación"	Q. 10,700.00
Programa "Relaciones interpersonales"	Q. 4,670.00
<b>Subtotal Fase 4</b>	<b>Q. 57,500.00</b>
<b>MONTO TOTAL APROXIMADO</b>	<b>Q. 129,270.00</b>

Fuente: Elaboración propia, marzo 2013.

La empresa objeto de investigación muestra interés en la implementación del programa para establecer equipos de trabajo dirigido a todo el personal de la empresa, para efectos del mismo, la empresa contempla invertir un porcentaje del presupuesto anual de la empresa para dichas actividades, sin embargo debido a que la información financiera de la empresa es confidencial no se pudo determinar el porcentaje que ellos invertirán para el programa propuesto.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y luego de haber realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional en la empresa objeto de estudio, se concluye lo siguiente:

- En la empresa objeto de estudio, la ausencia de factores idóneos que promuevan la comunicación efectiva, liderazgo, cohesión y trabajo en equipo, representa una de las causas principales por las cuales los colaboradores no se comprometen con su trabajo tanto de forma individual y grupal. Por lo tanto se puede decir que en la empresa no existen los equipos de trabajo.
- Los jefes inmediatos no tienen conocimiento ni utilizan las herramientas necesarias para promover la implementación de equipos de trabajo dentro de sus actividades diarias en la empresa lo cual afecta en el alcance de los objetivos organizacionales.
- Las relaciones interpersonales dentro de los colaboradores de la empresa, son inadecuadas debido a la existencia de conflictos, los cuales influyen de forma negativa en la relación entre jefes y compañeros de trabajo, dificultando así la integración de equipos de trabajo, provocando apatía y poco interés en las actividades que se llevan a cabo.
- La mayor parte del personal se siente insatisfecho con las posibilidades de capacitación que se dan dentro de la empresa, ya que solamente un pequeño grupo de colaboradores tiene acceso a cursos que les sirven de apoyo para realizar de mejor forma su trabajo.
- El efecto de esto es la falta de evaluación de equipos de trabajo, lo cual afecta directamente a la calidad de trabajo que realizan los colaboradores y la falta de interés en realizar sus actividades diarias con excelencia.

## RECOMENDACIONES

Con el objeto de reducir los niveles de insatisfacción detectados en el estudio realizado a los colaboradores de la empresa objeto de estudio, se realizan las siguientes recomendaciones:

- La empresa objeto de estudio deberá adoptar e implementar el programa para establecer equipos de trabajo en un empresa recicladora propuesto, que le permitirá la creación, implementación y evaluación de equipos de trabajo para que de tal forma pueda reforzar, mejorar y perfeccionar sus actividades diarias con el personal para mejorar los servicios que la empresa presta actualmente y así alcanzar los objetivos organizacionales de forma efectiva.
- Aplicar de forma efectiva las acciones que se deben implementar con el programa propuesto, de esta forma los jefes podrán contar con las herramientas necesarias para la implementación de equipos de trabajo dentro de sus departamentos.
- Fomentar las relaciones interpersonales con los colaboradores de la empresa objeto de estudio, y la aplicación del taller de relaciones interpersonales propuesto en el programa para establecer equipos de trabajo, con el fin de solucionar los conflictos existentes, con la finalidad de impulsar equipos de trabajo eficientes.
- Para poder detectar las necesidades de capacitación del personal de la empresa dentro del programa propuesto se propone la aplicación del formato de detección de necesidades de capacitación para todo el personal, para poder detectar de esta forma y de manera imparcial las necesidades reales de capacitación de todo el personal, y así poder cumplir de mejor forma su trabajo.
- Evaluar de forma anual la implementación y efectividad de los planes de acción en el programa propuesto que incluya la actualización periódica de los instrumentos y procedimientos que forman parte de dicho programa

para así medir la efectividad de la implementación de equipos de trabajo dentro de todos los colaboradores.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Adler, Ronald B; Marquardt, Jeanne. 2005. **Comunicación organizacional principios y prácticas para negocios y profesiones.** McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 462 páginas.
2. Ander-Egg, E. 2005. El trabajo en equipo. 1ª. Edición. Editorial Espartaco Córdoba, Argentina. 110 páginas.
3. Benavides Pañeda, J. 2004 **Administración.** 1ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 354 páginas.
4. Canel López, Zaira Patricia Eleonora. 2008. **Trabajo en equipo en el departamento de consulta externa de adultos del hospital general San Juan de Dios.** USAC. Guatemala. Tesis Facultad de Ciencias Económicas. 119 páginas.
5. Cannice, M; Koontz, Harold; Weihrich, H. 2008. **Administración, una perspectiva global y empresarial.** 13ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 667 páginas.
6. Codoñer, M. 2001. **El abracadabra del trabajo en equipo: El líder y su grupo.** 1ª. Edición. MC Editorial, Guatemala. 112 páginas.
7. Franklin, Enrique B.; Krieger, Mario. 2011. **Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina.** Perason educación, México. 568 páginas.
8. Griffin, R; Moorhead, G. 2010. **Comportamiento organizacional gestión de personas y organizaciones.** 9ª. Edición. Cengage Learning Editores, S. A. de C. V. México. 582. Páginas.
9. Judge; T; Robbins, S. 2009. **Comportamiento organizacional.** 13ª. Edición. Pearson educación, México. 718 páginas.
10. Lussier, Robert N; Achua, Christopher F. 2010. **Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.** 4ª. edición. Cengage learning, México. 525 páginas.

11. Münch Galindo, L. 2007. **Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.** 1ª. Edición. Pearson educación, México. 304 páginas.
12. Ramírez Alvarado, Héctor René. 2011. **El trabajo en equipo aplicado como herramienta gerencial en el departamento de inscripción de ciudadanos y elaboración de padrones del Tribunal Supremo Electoral.** USAC. Guatemala. Tesis Facultad de Ciencias Económicas. 87 páginas.
13. Rodríguez, D. 2005. **Diagnóstico organizacional.** 6ª. edición. Alfaomega Grupo Editor, S. A. de C. V. 215 páginas.
14. Roebuck, C. 2005. Liderazgo eficaz un manual práctico para pensar y trabajar con inteligencia. Naturart, S. A. España. 94 páginas.
15. Siliceo Aguilar, A. 2003. **Capacitación y desarrollo de personal.** 4ª. edición. Editorial Limusa, S. A. de C. V. 246 páginas.
16. Stewart, G. 2010. Trabajo en equipo y dinámica de grupos. 1ª. Edición. Editorial Limusa, S.A. de C. V. México. 234 páginas.
17. Topchik, Gary S. 2008. **Cómo desarrollar a su equipo.** 1ª. Edición. Grupo Nelson In. Estados Unidos. 142 páginas