

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

**"PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE
TRABAJO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE
ALIMENTOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

JORGE ALBERTO HERNÁNDEZ LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2015

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Área Administración – Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
EXAMINADORA:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

Guatemala, 17 de agosto de 2015

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención a la notificación emanada de ese Decanato, mediante el cual se me designa como asesor de trabajo de tesis del estudiante **Jorge Alberto Hernández López**, carnet 2003 – 15959, cuyo tema se denomina **“Programa para establecer equipos de trabajo para el Departamento de Producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos, ubicada en la ciudad capital”**, el cual cumple con las normas y requisitos académicos establecidos en la Facultad.

En tal sentido, me permito emitir el dictamen favorable para que sea aceptado y que el estudiante Hernández López pueda realizar los trámites correspondientes, previo a optar el Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente

“ID Y ESEÑAD A TODOS”



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Colegiado No. 1804
Administrador de Empresas



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CINCO DE OCTUBRE DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 21-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de septiembre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 338-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ALIMENTOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JORGE ALBERTO HERNÁNDEZ LÓPEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABREJA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

Smp.



Ingrid

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por las oportunidades de cada día, en busca siempre de ser personas de bien, en nuestro largo caminar.
- Mi esposa** Reina Lucrecia, por apoyarme y acompañarme siempre en los buenos y malos momentos, gracias por tu amor incondicional, te amo mi amor.
- Mis padres** Jorge Luis y Miriam Judith; por ser ejemplo de vida y enseñarme que el futuro que deseamos, uno mismo lo construye.
- Mis hermanos** José Luis y Juan Carlos, por estar cada momento de mi vida, sangre de mi sangre.
- Toda mi familia** Por creer en mí, por sus ánimos y todo lo bueno que me brindan con su cariño. Mina misión cumplida.
- Mis colegas** Joel, Elmer, Byron, Wendy, Breny, Yulissa y Heber, por sus conocimientos y apoyo en todo momento que lo requerí; compartiendo el gran valor de la amistad. Gracias equipo.
- Mis compañeros y amigos** Por compartir conmigo el día a día, por aprender y enseñar cada uno de nuestros talentos, siempre al servicio de los demás.
- Mis amigos de promoción** Por estar siempre a mi lado, por compartir conmigo tantos buenos momentos, por ser el complemento de mi familia, recordando siempre nuestro lema, a tu sombras seremos mejores.
- Y en especial** Al pueblo de Guatemala, por haberme permitido estudiar en tan prestigiosa casa de estudios y convertirme en un profesional consciente, que buscará siempre la superación personal y el bien común para mi país. Id y enseñad a todos.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa industrial	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	3
I. Elementos de la planeación	4
a) Misión	4
a1) Visión	5
a2) Valores	5
b) Objetivo	5
c) Estrategia	6
d) Programa	6
II. Principios de la planeación	7
a) Principio de precisión	7
b) Principio de flexibilidad	7
c) Principio de la unidad	7
III. Instrumentos de la planeación	8
a) Plan de acción	8
1.2.1.2 Dirección	8
I. Elementos de la dirección	9
a) Motivación	9
a1) Teoría de los factores de trabajo	10

Contenido	Página
a2) Satisfacción laboral	12
a3) Clima organizacional	13
b) Comunicación	15
c) Supervisión	16
d) Liderazgo	16
e) Equipo de trabajo	17
e1) Grupos de trabajo	17
e2) Diferencias entre equipos y grupos de trabajo	18
e3) Modelos de equipos de trabajo	19
e4) Beneficios y ventajas del equipo de trabajo	21
e5) Condiciones para la existencia de equipos de trabajo	24
e6) Etapas de formación de los equipo de trabajo	25
e7) Conflictos en el equipo de trabajo	32
e8) Formas de solucionar los conflictos	35
II. Principios de la dirección	37
a) Coordinación de interés	37
b) Impersonalidad de mando	38
c) De la supervisión directa	38
d) De la vía jerárquica	38
e) De la resolución del conflicto	39
f) Del aprovechamiento del conflicto	39

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE FACTORES PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ALIMENTOS

2.1 Metodología de la investigación	40
2.2 Reseña histórica de la empresa	42

Contenido	Página
2.3 Antecedentes del departamento de producción	43
2.4 Estructura organizacional	44
2.4.1 Procesos de producción	46
2.5 Presentación de los resultados	49
2.5.1 Comunicación	50
2.5.2 Conflicto	52
2.5.3 Equipos	54
2.5.4 Estructura (organización)	56
2.5.5 Infraestructura	58
2.5.6 Autoridad	60
2.5.7 Desarrollo personal	62
2.5.8 Motivación	64
2.5.9 Responsabilidad	66
2.5.10 Seguridad	68
2.6 Análisis de resultados	70

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ALIMENTOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Justificación	74
3.2 Objetivos	76
3.3 Presentación de la propuesta	78
3.3.1 Plan de acción etapa I formación	80
3.3.2 Plan de acción etapa II tormenta	84
3.3.3 Plan de acción etapa III normalización	95
3.3.4 Plan de acción etapa IV desempeño	99
3.4 Costo de implementación del programa	103

Contenido	Página
3.4.1 Beneficios del programa	104
Conclusiones	105
Recomendaciones	106
Bibliografía	107

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Resultados índices de satisfacción e insatisfacción del clima laboral	71
2.	Plan de acción etapa I formación	81
3.	Plan de acción para solución de conflicto	86
4.	Plan de acción etapa II tormenta	88
5.	Instrumento de evaluación a equipos de trabajo	94
6.	Plan de acción etapa III normalización	96
7.	Plan de acción etapa IV desempeño	101
8.	Costo del programa para establecer equipos de trabajo en el departamento de producción	104

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Diferencias	19
2.	Condiciones	25
3.	Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo	26
4.	Diagrama de Gantt del programa para establecer equipos de trabajo	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Factores higiénicos y motivacionales	10
2.	Etapa 1	27
3.	Etapa 2	28
4.	Etapa 3	30
5.	Etapa 4	31
6.	Factores que producen conflictos en los equipos de trabajo	33
7.	Organigrama específico	44
8.	Diseño del proceso de trabajo	47
9.	Comunicación	51
10.	Conflicto	53
11.	Equipos de trabajo	55
12.	Estructura (organización)	57
13.	Infraestructura	59
14.	Autoridad	61
15.	Desarrollo personal	63
16.	Motivación	65
17.	Responsabilidad	67
18.	Seguridad	69

INTRODUCCIÓN

Parte importante del proceso administrativo que tienen las empresas hoy en día, es el de aprovechar al máximo las aptitudes y habilidades del talento humano que la conforman; en donde su fuerza laboral genera las acciones necesarias que llevan al cumplimiento de metas y objetivos trazados para la obtención de ingresos y ganancias necesarias para la existencia del mismo. Para ello se brindan los recursos, herramientas y demás insumos que promueven un ambiente agradable para la realización de las asignaciones y tareas del personal, en donde los mismos se sientan motivados e identificados con la empresa y puedan desarrollar su talento al máximo.

No obstante, las organizaciones presentan varios inconvenientes relacionados con el clima organizacional, generados por conflictos y problemas entre el personal, que lleva a las empresas a tomar medidas disciplinarias que desgastan las relaciones laborales, produciendo costos y gastos innecesarios que terminan muchas veces en rotaciones del personal, cambio de tareas y atribuciones o despidos de trabajadores que no resuelven la problemática.

Ante esta situación, las empresas deben de generar las estrategias necesarias que permitan encontrar soluciones ante dichas problemáticas, buscando reducir su incidencia o erradicando el origen del mismo y que promuevan un adecuado clima organizacional. Las estrategias van encaminadas al saber trabajar en equipo, pero que a menudo no impactan en el ambiente laboral, por la poca importancia que los encargados dan a estas estrategias o el enfoque equivocado con que lo planean y organizan. Tomando como base el trabajo en equipo, la administración de empresas ha generado diversos estudios que promueven un mejor desarrollo del proceso administrativo, mediante la creación de equipos de trabajo dentro de sus unidades o departamentos, con el fin de mejorar el ambiente laboral y minimizar o anular las diferencias laborales existentes.

Por ello se presenta el siguiente trabajo de investigación, en donde se expone cómo los equipos de trabajo pueden hacer una diferencia competitiva para las empresas dentro del mercado, estableciendo un programa de equipos de trabajo, utilizando como unidad de análisis el departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos en la ciudad capital.

Dicho trabajo se desarrolla en su primer capítulo con el marco teórico, referente a temas como empresa, empresa industrial, la administración, el proceso administrativo, planeación y dirección con sus diversos elementos, principios e instrumentos y el tema de equipos de trabajo; posterior a ello en el segundo apartado, se describe el diagnóstico de factores realizado a la empresa, el proceso de investigación aplicado, una reseña histórica y los resultados obtenidos del mismo y en el tercer capítulo, se propone una solución mediante un programa para establecer equipos de trabajo dentro del departamento de producción, en donde incluye su justificación, objetivos y planes de acción a ejecutar.

Se incluye las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada para este estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para poder entender la problemática existente, es necesario conocer cada uno de los elementos que se relacionen con el tema objeto de estudio, por ello se desarrolla un marco teórico a continuación, en donde se presentan conceptos que servirán de sustento al estudio del presente trabajo.

1.1 Empresa

Es toda organización que tiene como fin primordial, obtener resultados económicos o comerciales para su existencia y crecimiento. Otra definición “Es la actividad donde involucra la planeación, organización, dirección y control de recursos de mano de obra, de producción, finanzas, ventas, etcétera enfocando los esfuerzos, en la mayoría de los casos, a la obtención de lucro.” (8:23)

Los tipos de empresa que se desarrollan en Guatemala son las extractivas, agropecuarias, manufactureras, de construcción, comerciales y de servicios. Para efectos de estudio se desarrolla el apartado de empresas manufactureras o también llamadas empresas industriales.

1.1.1 Empresa industrial

“Actividad económica para la transformación de materias primas, orgánicas e inorgánicas, tanto en sus cualidades (cualitativa) como en su cantidad (cuantitativa).” (10:269)

La empresa industrial es la integración de actividades y procesos que buscan transformar la materia prima en producto terminado y que generará un ingreso.

Dentro de las empresas de alimentos los procesos se empiezan con la recolección y utilización de insumos (carne, vegetales, granos, especias) que posteriormente son transformados para ofrecer a sus clientes un producto que satisfaga sus necesidades (desayunos, refacciones, enlatados, alimentos preparados, entre otros), dependiendo a la rama de trabajo que pertenezcan (restaurantes, embotelladoras, conservas de alimentos, banquetes).

Comprendiendo la naturaleza de las funciones y tareas que realiza la empresa objeto de estudio, es necesario enfocar la manera en como realizará dichos procedimientos, por ello describimos el tema de la administración.

1.2 Administración

“Serie de pasos o etapas fundamentales a través de las cuales el dirigente formula planes, selecciona el curso de acción más ventajoso, distribuye las actividades originadas del plan adoptado, lleva este a la práctica por medio de las actuaciones de otros y mantiene las acciones dentro de las normas establecidas para lograr un objetivo previamente definido.” (1:22)

La importancia que tiene la administración en las empresas de alimentos, es el desarrollo y crecimiento de su organización, por medio del cumplimiento de sus objetivos propuestos y el uso adecuado de los recursos que utilizará para alcanzarlos.

Toda empresa tiene clara la forma de administrar los recursos que posee, por ello se describe el proceso de administración.

1.2.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo son las actividades que el administrador realiza para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con los que cuenta la empresa. Para que obtenga un desarrollo exitoso de las funciones, es necesario que los encargados conozcan cada detalle del mismo, en la que el administrador tiene la capacidad de guiar correctamente todos los recursos que lo conforman.

El proceso administrativo cuenta con cinco etapas principales, que a su vez poseen un orden específico para su realización; la planeación, organización, integración, dirección y control.

Para efectos de la presente investigación, se enfocará en las etapas de planeación y dirección.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es la aptitud de fijar metas, determinar las tareas a llevar a cabo para cumplirlas, asignar las tareas a otros, supervisar el progreso de acuerdo con el plan y revisar el plan para reflejar información nueva.” (6:22)

Es el inicio de todo el proceso, en donde se establece los fundamentos principales que llevarán a la empresa al rumbo que se desea, resolviendo las interrogantes de ¿qué somos?, ¿hacia dónde vamos? y ¿qué hacemos? por medio de objetivos, metas, políticas, reglas, programas, presupuestos y estrategias.

En las empresas de alimentos, planear los objetivos a cumplir y determinando las estrategias a utilizar para alcanzarlos; determinará el crecimiento que desean obtener.

Es de suma importancia que los encargados sean conscientes y realistas de lo que son y hacia dónde quieren llegar, para que se cuente con lo necesario y se obtengan las ganancias deseadas.

Para entender la finalidad del presente trabajo, se desarrollan elementos, principios e instrumentos del proceso de planeación, los cuales especifican el desarrollo del estudio, por medio de la propuesta de solución que se describe en el tercer capítulo de este informe.

I. Elementos de la planeación

Serie de acciones que las empresas de alimentos realizan con el fin de obtener los resultados deseados para la toma de decisiones acertadas.

a) Misión

“Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía y pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción. La misión debería expresar cuando menos en términos de productos y mercados, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación del mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio.”(15:155)

Misión, es una expresión conceptual de lo que es y hace la organización, estableciendo el qué, para qué, para quién; distinguiéndose de la competencia, describiendo la referencia de los clientes con que se trabaja.

a1) Visión

"Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o nación tienen en sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización." (1:77)

La visión expone la importancia que motiva e impulsa sus tareas y funciones a desarrollar dentro de la empresa, teniendo en claro lo que se desea a futuro, enfocando la capacidad de dirigir y ejecutar correctamente, hacia el logro permanente de sus metas.

a2) Valores

"Un valor se refiere a la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción. Los valores también están ligados con las creencias duraderas de que un modo de conducta es mejor que el modo opuesto." (3:50)

Son patrones de conducta que una organización pretende inculcaren sus miembros, en donde se genere una cultura organizacional, moldeando el actuar individual y colectivo de los integrantes de la organización. Los valores determinan el comportamiento a seguir y sirven de apoyo para alcanzarla misión y objetivos organizacionales, según las necesidades que las empresas desean establecer.

b) Objetivo

"Son los resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto período, mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles." (1:80)

Los objetivos representan el fin sobre el cual se encaminan las actividades de la empresa, sirviendo como estándares para evaluar la eficacia de la organización.

c) Estrategia

“Acciones que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.” (6:2)

Son los pasos a seguir de una organización, en donde se determina su avance, lo que se quiere lograr y cómo se va a realizar, adjuntando su respectiva evaluación de ejecución. En las empresas de alimentos, es primordial la creación de estrategias, que permite establecer en dónde se encuentra situada actualmente la organización, desarrollando efectivamente su misión y visión, logrando los objetivos y metas propuestos y ajustando los cambios necesarios para el crecimiento y desarrollo del mismo.

d) Programa

“Detalle de las actividades que se deben realizar, el orden y el tiempo en el que deben concluirse y quién llevará a cabo cada actividad.” (12:213)

Al tener en cuenta las estrategias que se desarrollan dentro de la organización, es importante establecer su ejecución. El programa es la guía general de trabajo de cada empresa, es la base que da sentido a todos los procesos que se realizan y sus diferentes participantes. Para las empresas de alimentos, contar con distintos programas permite obtener orden y control sobre todas las actividades a efectuarse, midiendo su avance a mediano y largo plazo.

II. Principios de la planeación

Los principios de planeación brindarán la forma adecuada para definir la misión, visión, valores, objetivos y estrategias. Para efecto de esta investigación se aplicarán los siguientes principios de planeación, los cuales se definen a continuación:

a) Principio de precisión

"Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas." (12:166)

Los planes deben de indicar las acciones específicas, concretas y definidas a realizar en cada actividad programada, de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa.

b) Principio de flexibilidad

"Todo plan debe dejar margen, para los cambios que surjan en éste, en razón en razón de la parte imprevisible." (12:167)

Los planes dentro de las empresas tienden a ser flexibles y susceptibles al cambio, de acuerdo a imprevistos que se presenten, con el fin de poder cumplir con los objetivos deseados.

c) Principio de la unidad

"Los planes de una empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados." (12:168)

Dentro de las empresas, los componentes de un plan deben de ser independientes entre ellos, integrándose en su ejecución y coordinándose en sus tiempos, para encaminarlos hacia un mismo fin.

III. Instrumentos de la planeación

La finalidad de los instrumentos de la planeación es servir de guía para la toma de decisiones. Para efectos de la investigación se analizarán las siguientes estrategias:

a) Plan de acción

“Descripción paso a paso de la manera en que una empresa se propone convertir las ideas en realidades.” (5:853)

Un plan de acción es la guía específica de trabajo de cada empresa; comparado con el programa, el plan detalla el día a día de los procesos en ejecución, el responsable de hacerlo, los recursos que utilizará para su desarrollo y la meta que se desea cumplir. Su medición es en el corto plazo.

1.2.1.2 Dirección

“Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos o equipos mientras trabajan, seleccionar los canales de comunicación más eficaces o enfrentar, de una forma u otra, los problemas de comportamiento de los empleados.” (12:9)

La dirección toma importancia al momento de influenciar a los subordinados para que logren los objetivos encomendados, por medio de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones; busca guiar y orientar al personal.

Lo más importante dentro de las empresas es el factor humano, y dentro de la empresa de alimentos toma importancia la adecuada dirección del personal contratado.

Para efectos del presente trabajo, se resalta la importancia de los elementos y principios que conforman el proceso de dirección, desarrollando a profundidad el tema de equipos de trabajo.

I. Elementos de la dirección

Dentro de la etapa de dirección administrativa, existen varios elementos que conforman dicha fase, que permiten que los encargados puedan guiar de mejor manera a sus colaboradores en el cumplimiento de los objetivos y metas trazados, mejorando el desempeño de los mismos.

Los elementos que conforman dicha etapa son: motivación, comunicación, supervisión, liderazgo y equipos de trabajo.

a) Motivación

“La motivación son los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (12:391)

Toda organización busca motivar a su personal de la mejor manera, ya que sin un personal motivado, los procesos no serán realizados eficientemente; además, el conocer las necesidades de los trabajadores y las condicionantes dentro del trabajo permitirán mejor desarrollo de labores.

Existen varias teorías que desarrollan la motivación, como la Teoría de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Víctor Vroom entre otras. Para efecto de la presente investigación, se desarrollará la teoría de los factores de trabajo de Frederick Herzberg.

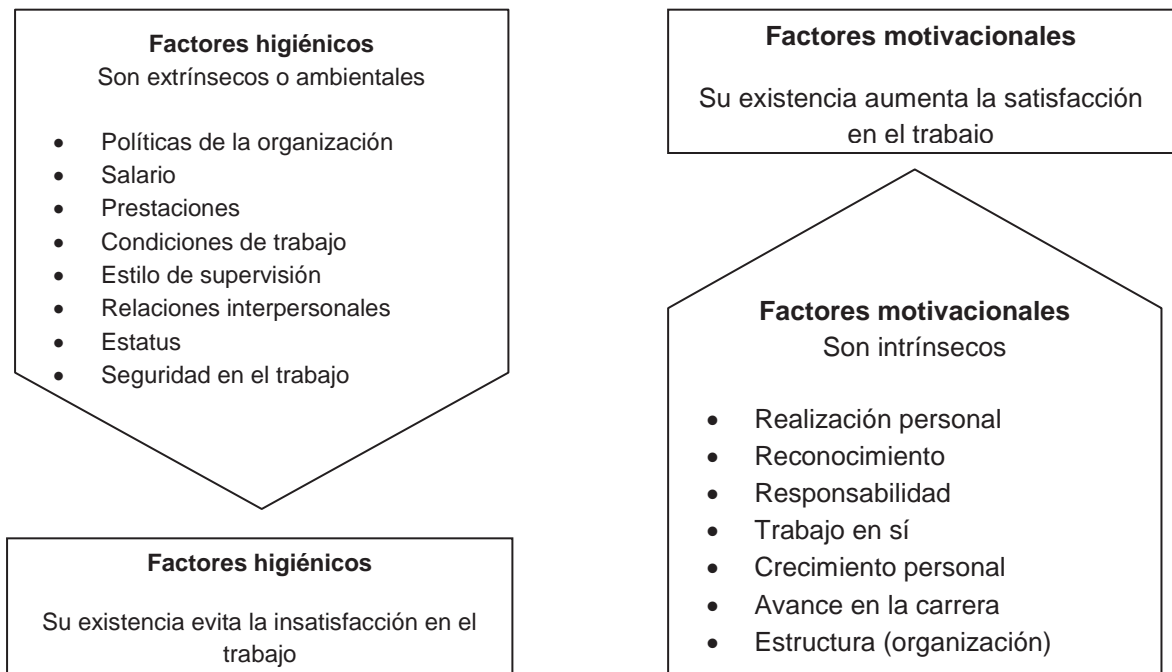
a1) Teoría de los factores de trabajo

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Para un mejor entendimiento de estos factores y sus diferentes componentes, se puede apreciar a continuación la siguiente gráfica:

Gráfica 1

Factores higiénicos y motivacionales



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional. 2005. Pág. 59

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos**

“Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.” (12:395)

Este factor va relacionado al entorno en que se desarrolla el personal de trabajo, todos los aspectos externos que influyen en el desempeño de los trabajadores.

Los factores que se utilizan para la realización del estudio, se mencionan a continuación:

- Comunicación
- Conflictos
- Equipos de trabajo
- Estructura (organización)
- Infraestructura

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos**

“Los factores están bajo el control del individuo, ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña.” (12:395)

Este grupo de factores son propios de las personas, percepciones que genera el personal de sus funciones y cómo influyen en el cumplimiento y realización de los mismos.

Entre estos factores se mencionan:

- Autoridad
- Desarrollo personal
- Motivación

- Responsabilidad
- Seguridad

En el caso de las empresas alimenticias que consideran trabajar con la teoría de los dos factores, obtienen buenos resultados de parte de los empleados, permitiendo que las funciones puedan realizarse bajo un ambiente de trabajo sano y agradable, lo que permite a los empleados sentirse bien con ellos mismo y puedan aportar su fuerza laboral en la realización de un buen trabajo.

No solamente importa el conocer cada uno de los factores mencionados; Herzberg hace mención respecto a la importancia que los colaboradores tienen en cuanto a satisfacción laboral se refiere. A continuación se expone el tema de satisfacción laboral.

a2) Satisfacción laboral

“Satisfacción laboral, es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo, en donde se incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.” (12:343)

Las empresas alimenticias, no se quedan estancadas al tener un personal bastante motivado que se entregue de lleno a las funciones establecidas; también es importante reconocer dichas labores mediante la satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de metas propias que se relacionen con las de la empresa.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y funciones, generando mejor disposición mediante la motivación; en caso contrario, difícilmente se obtendrán los resultados esperados, provocando mayor cansancio del personal y poco interés por cumplir los objetivos y metas propuestos.

No es solo el compensar de la mejor manera al personal, se presta siempre atención a las necesidades e intereses que lleven a los colaboradores a sentirse motivados y a querer cumplir con los objetivos y metas propuestos, así como crear el ambiente propicio para lograr la satisfacción laboral.

Al desarrollar el tema de satisfacción laboral en las empresas de alimentos, es necesario exponer el tema de clima organizacional.

a3) Clima organizacional

“Según los expertos dentro del clima se postula la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.” (3:119)

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

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 de alimentos resulta importante medir y conocer el clima acorde para la organización, permitiendo obtener los resultados deseados.

Con base a la teoría de los dos factores, se describe cada dimensión que se analizará en la realización de este trabajo:

- **Comunicación**

Percepción que tienen los trabajadores de los canales utilizados para recibir la información pertinente, que permite la realización de sus funciones y de la forma en cómo expresan sus ideas y sentimientos.

- **Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja.

- **Equipos de trabajo**

Corresponde a la percepción de los colaboradores de poder trabajar en conjunto, encaminados al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales como personales; desarrollando diversas cualidades y habilidades individuales.

- **Estructura (organización)**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- **Infraestructura**

Sentimiento que los miembros de la empresa relacionan al propio ambiente físico de trabajo en que se desenvuelven, como la iluminación, ventilación, lugar de trabajo, entre otros.

- **Autoridad**

Percepción que tienen los trabajadores en cuanto a cómo influyen sus líderes y jefes en el cumplimiento de metas y objetivos.

- **Desarrollo personal**

Es el sentimiento que los miembros de la organización sienten al momento de finalizar y cumplir con sus metas y objetivos propuestos, tanto laborales como personales.

- **Motivación**

Corresponde a la percepción de los trabajadores sobre sus deseos de hacer eficientemente sus tareas y funciones.

- **Responsabilidad**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

- **Seguridad**

Representa la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a sentirse bien y protegidos, al momento de realizar sus tareas y funciones.

Ya expuestos los elementos que conforman el elemento de la motivación, se procede a desarrollar los siguientes temas.

b) Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una persona individual o social a otra.

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.

c) Supervisión

“La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores.”
(3:172)

Es el acto de controlar y verificar que los recursos utilizados para la realización de las funciones y tareas asignadas se estén aplicando de la mejor manera, al igual que la realización de las actividades requeridas; por parte de un superior hacia el personal que labora dentro de la organización.

Dentro de las empresas de alimentos, esta actividad suele ser parte de los procesos diarios de trabajo, en virtud del mejor aprovechamiento de los recursos asignados y la acertada ejecución de las funciones y tareas encomendadas, a fin de garantizar la calidad del producto terminado.

d) Liderazgo

“Acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta.” (5:501)

El liderazgo es el conjunto de capacidades que se tiene para influir en un grupo de personas, en el logro de metas y objetivos.

En las empresas de alimentos es necesario que exista la figura de líder, que permite guiar la realización de todas las funciones, además de motivar e incentivar al grupo de colaboradores, corregir las fallas que se cometen y la creación de un buen clima organizacional.

A continuación se amplía el tema de equipos de trabajo como elemento del proceso de dirección.

e) Equipo de trabajo

“Unidad de individuos interdependientes con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito en común y establecen objetivos de desempeño y expectativas comunes, para lo cual se hacen mutuamente responsables.” (14:280)

En el caso de las empresas alimenticias que han implementado los equipos de trabajo, han tenido un mejoramiento en sus procesos y resultados, generado por una adecuada organización del personal que lo conforma, capaz de responder a las necesidades requeridas del trabajo; por ello es importante entender la creación de equipos de trabajo altamente preparados, para que los procesos productivos se realicen de una mejor manera.

e1) Grupos de trabajo

Al momento de crear equipos dentro de las organizaciones, los integrantes toman distintas relaciones interdependientes para el logro de objetivos específicos.

Antes de formar los equipos de trabajo, se construyen dos clases de grupos, los formales y los informales.

- **Grupos formales:**

“Al referirnos a ellos, tomamos en cuenta la estructura organizacional, ya que ellos poseen asignaciones determinadas de trabajo para la realización de tareas. El comportamiento está dirigido al cumplimiento de las metas de la organización”. (7:255)

Los grupos formales demuestran un gran compromiso con la misión y visión de la empresa, son conscientes que sus labores promueven el crecimiento y desarrollo empresarial y personal. De aquí se derivan en su mayoría los equipos de trabajo.

El diferenciar las distintas clases de grupos existentes dentro de las empresas alimenticias, permite a los gerentes manejar diferentes situaciones para mantenimiento del clima laboral acorde, en donde los colaboradores tengan sentido de pertenencia y se sientan motivados a realizar sus funciones.

Entendiendo que es equipo y grupo de trabajo, es necesario diferenciar sus funciones dentro de las empresas de alimentos, por lo que se desarrollan las características en el siguiente apartado.

e2) Diferencias entre equipos y grupos de trabajo

Para distinguir la funcionalidad de los equipos de trabajo con la de los grupos de trabajo, se presenta el siguiente esquema de características:

Esquema 1
Diferencias

Equipo de trabajo	Grupo de trabajo
Cada miembro domina un área determinada y realiza una parte del proyecto asignado.	Todos los miembros realizan el mismo tipo de trabajo.
Se necesita de la coordinación de todos sus miembros para el cumplimiento de los objetivos.	Permiten a cada miembro desarrollarse de manera particular.
Es fundamental la cohesión y compromiso de cada integrante.	Solo existe relación por afinidad
Los colaboradores son elegidos en función a sus conocimientos, trabajando en igualdad.	Existen niveles jerárquicos.

Fuente: De Faria, F. 2005. Desarrollo Organizacional: enfoque integral. Editorial Limusa. Pág. 43

Cada organización trabaja como lo considere más adecuado, con equipos o grupos; dependiendo de la cantidad de trabajadores que posea y de los objetivos que se pretendan alcanzar.

e3) Modelos de equipos de trabajo

Para formar equipos de trabajo, existen diferentes modelos que los empleados toman, de acuerdo a la manera como se relacionan laboralmente, con ello presentan distintas formas de trabajo.

A continuación, se presentan los modelos más comunes que se dan en las empresas de alimentos, al momento de formar equipos de trabajo:

- **Equipo funcional**

“Grupo de empleados que pertenecen a un mismo departamento, en donde se comparte un objetivo común. Podemos mencionar los empleados de marketing, de producción, de recursos humanos entre otros”. (14:293)

Es el modelo más común dentro de las empresas de alimentos, su conformación es fácil y va encaminada a cumplir con las metas a corto y mediano plazo.

- **Equipo transfuncional**

“Este se constituye por miembros de diferentes departamentos, que tienen la finalidad de realizar tareas especiales a fin de generar mejoras en los procesos y en el producto o servicio que se presta”. (14:293)

Para este modelo se escogen a los mejores colaboradores, suelen ser equipos de muy poca duración, que tratan de resolver problemas específicos en pro del mejoramiento de los procesos.

Cada empresa de alimentos forma equipos de trabajo según sus necesidades, para alcanzar los objetivos que se hayan propuesto. En el ámbito nacional, las empresas alimenticias organizan sus equipos de trabajo, de acuerdo al número de colaboradores que poseen y el desarrollo de sus actividades, siendo el modelo funcional y transfuncional los más utilizados para la creación de equipos de trabajo.

Lo importante de los equipos de trabajo en las organizaciones, es que los miembros compartan objetivos comunes.

Los objetivos se integran para ser entendidos y aceptados por todos los miembros, además de generar un compromiso de responsabilidad para su cumplimiento.

Por ello, los equipos de trabajo generan beneficios y ventajas que permiten a las empresas de alimentos tener mejores resultados.

A continuación se mencionan los beneficios y ventajas del trabajar en equipos de trabajo.

e4) Beneficios y ventajas del equipo de trabajo

Se ha mencionado la importancia que tiene el trabajar en equipos para los colaboradores, pero quien realmente posee los verdaderos beneficios y ventajas es la empresa; a efectos de estudio, se describen los beneficios y ventajas, las cuales se ven compensadas en las empresas de la siguiente forma:

- **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.” (11:8)

Contar con personal motivado, permite a las empresas de alimentos obtener mejores productos elaborados, aprovechamiento de todos los recursos utilizados que llevan a incrementar la productividad y eficacia de los procesos.

- **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.” (11:8)

Al cumplir con las metas y objetivos propuestos, las empresas pueden tener un mejor desarrollo de sus funciones, llevando al crecimiento de la misma para captar a más clientes, comprometiendo a los colaboradores a realizar productos de calidad que generen las ganancias deseadas.

- **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.” (11:8)

Parte importante del crecimiento de las empresas, suele ser la diversidad de aportes e ideas que tienen los trabajadores para el mejoramiento de la organización, por ello un diálogo abierto entre los colaboradores y superiores suele ser un punto a favor.

- **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.” (11:8)

El poder dejar que los trabajadores resuelvan distintos problemas y generen ideas que promuevan el mejoramiento de las condiciones laborales actuales, generará mayor motivación y compromiso para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

- **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.” (11:8)

Al haber diálogo entre los jefes y subordinados; las nuevas ideas, propuestas y demás indicaciones toman mayor importancia para el mejoramiento de los procesos, permitiendo crear confianza y creatividad en busca de soluciones ante problemas presentados.

- **Resultados más acertados**

“Cuando las personas trabajan en equipo, las soluciones que se proponen son mejor razonadas, lo que permite una mayor eficacia y un agradable clima laboral para todos.” (11:8)

Unificando cada una de las ventajas mencionadas anteriormente, se obtendrá mejores resultados, mayor aprovechamiento de los recursos asignados, volúmenes de trabajo más grandes, crecimiento en el mercado y fidelidad de los trabajadores, todo ello se reflejará en mayores ingresos.

Es importante que los gerentes tengan conocimiento de las ventajas, ya que permitirá tomar mejores estrategias para la realización de las tareas y obtener los resultados deseados. La formación de equipos de trabajo, se enfoca siempre en la obtención de beneficios y el mejoramiento de los procesos establecidos.

En cuanto al personal, buscar siempre los mecanismos necesarios que permitan no solamente motivar sus labores, sino también atender a las distintas necesidades personales y laborales que requieran para su bienestar y satisfacerlos en el ámbito laboral.

Las empresas de alimentos generan planeaciones estratégicas con el fin de unificar beneficios y ventajas en el desarrollo de equipos de trabajo que promuevan un adecuado clima organizacional y se vean reflejadas en el cumplimiento de metas y objetivos tanto de sus colaboradores como de la misma institución.

Dentro de los equipos de trabajo, también existen ciertas condiciones que regulan su creación y manejo, por lo que se expone el siguiente apartado.

e5) Condiciones para la existencia de equipos de trabajo

En los equipos de trabajo se tiene que contar con las características necesarias para su creación, no tomar en cuenta estas condiciones, dará como resultado un mal funcionamiento del equipo. Para un gerente, es importante conocer a todo su personal, además de los factores que rodean a los mismos; tener esta información asegura una adecuada decisión para el desarrollo de las actividades programadas y un acertado uso de las herramientas que la empresa ofrece.

Para que un equipo posea una funcionalidad óptima, tiene que llenar los siguientes requisitos:

Esquema 2

Condiciones

Creación de equipos de trabajo	Objetivos en común y valores compartidos
	Número limitado de miembros del equipo
	Organización
	Complementación humana e interpersonal
	Comunicación fluida y transparente
	Capacidad de aprovechar conflictos y oposiciones
	La implicación personal y la vivencia de pertenencia a un equipo

Fuente: De Faria, F. 2005. Desarrollo Organizacional: enfoque integral. Editorial Limusa. Pág. 98

Entendiendo las condiciones para la formación de equipos de trabajo en las empresas de alimentos, se procede a conocer las etapas de formación que poseen los equipos.

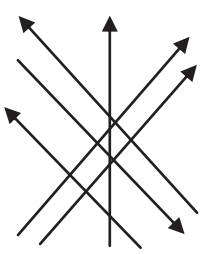
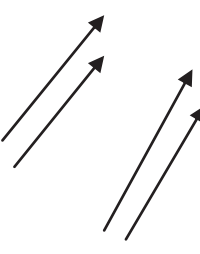
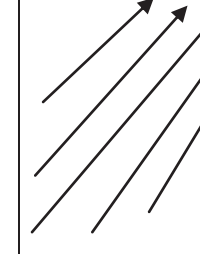
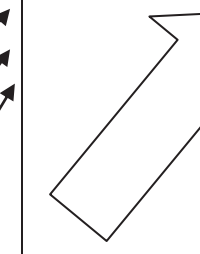
e6) Etapas de formación de los equipo de trabajo

El trabajar en equipo, es un proceso importante para las empresas de alimentos, en donde permite desarrollar todos los procesos que encaminan el logro de los objetivos propuestos. Parte importante de los equipos es entender la naturaleza de los mismos, qué hacen y cómo lo hacen; por lo tanto conocer las fases o procedimientos de dicha formación, proporciona un mejor entendimiento de las tareas que están asignadas a los grupos dentro de cualquier equipo.

Tomando como base la teoría de Paul Hersey, se presenta a continuación el siguiente esquema, que permite tener un mejor entendimiento de las etapas de formación.

Esquema 3

Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Características del equipo	Incapaz indispuesto inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Capaz pero indispuesto o inseguro	Capaz dispuesto confiado
Representación gráfica				
Nombre de la etapa	Formación	Tormenta	Normalización	Desempeño
Aspectos a trabajar como equipo	Incertidumbre "Caos"	Disonancia intragrupal	Cohesión grupala	Relaciones funcionales "Autoadministrado"
Objetivos a cumplir	Necesidad de definir metas y objetivos	Reconocimiento e influencia de cada miembro	Alerta por el equipo Ajustes	Espíritu de equipo Desempeño Sinergia

Fuente: Hersey, Paul. Administración del comportamiento organizacional. 1998. Pág. 160

Dichas etapas marcan el progreso continuo de los equipos de trabajo, cada fase conlleva una serie de pasos que permiten conocer la naturaleza de las agrupaciones y trabajar en su afinación; por consiguiente se considera importante estudiar cada una de las etapas.

A continuación se desarrolla cada etapa de formación de los equipos de trabajo, mismos que pueden ser utilizados dentro de las empresas de alimentos.

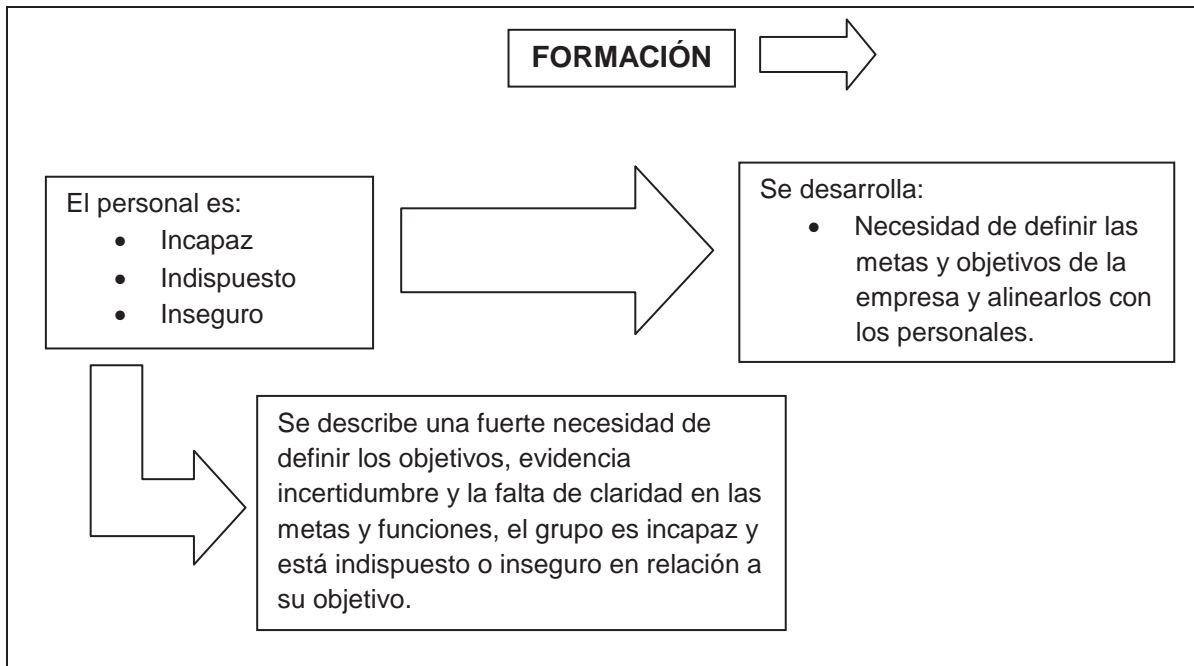
- **Formación:**

“Es la etapa en la cual todo da inicio, cada miembro debe estar dispuesto a aprender qué tareas van a realizar, a observar los beneficios por pertenecer al grupo y a comportarse adecuadamente dentro del mismo. Cada uno de los miembros debe observar las reglas a seguir.” (7:366)

Para entender esta etapa, se desarrolla la siguiente gráfica:

Gráfica 2

Etapa 1



Fuente: Hersey, Paul. Administración del comportamiento organizacional. 1998. Pág. 162

La importancia de esta etapa radica en la búsqueda de conformar equipos de trabajo funcionales y que a su vez sean autodirigidos.

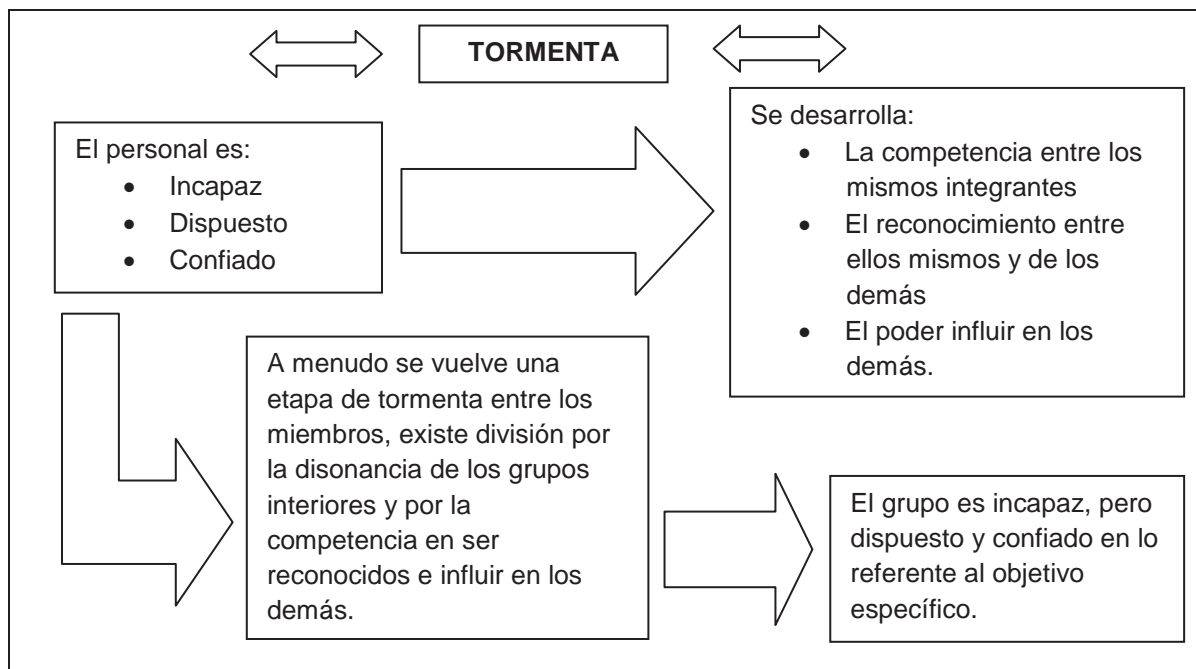
En esta etapa se toman en cuenta las características de cada integrante buscando sean afines y se logre conformar un grupo de empleados dispuestos a mejorar sus relaciones laborales y personales en pro del mejoramiento del clima organizacional.

- **Tormenta:**

“Es la etapa donde las relaciones interpersonales empiezan a verse dominadas por algunos miembros del grupo, sin tomar en cuenta las necesidades de otros miembros. Por lo tanto estas situaciones entre ellos provocan que algunos se aísen o no participen en las discusiones del grupo, así como los conflictos, que deben aprender a manejarlos, para alentar el crecimiento y desarrollo del mismo.” (7:366)

La siguiente gráfica explica la siguiente etapa:

Gráfica 3
Etapa 2



Fuente: Hersey, Paul. Administración del comportamiento organizacional. 1998. Pág. 165

Ya conformados los equipos, se presentan las discusiones internas en cuanto a qué grupo es mejor, quién debería de liderar el equipo y las diferencias que hay entre las metas a cumplir.

Esta fase es importante porque permite conocer las aptitudes, ideas y características de personalidad que poseen los integrantes de los equipos, a efecto de encaminarlas hacia el desarrollarlo de una sola conciencia de trabajo, unificar esfuerzos y alcanzar las metas y objetivos propuestos. En esta fase se resuelven los distintos conflictos que haya dentro del equipo.

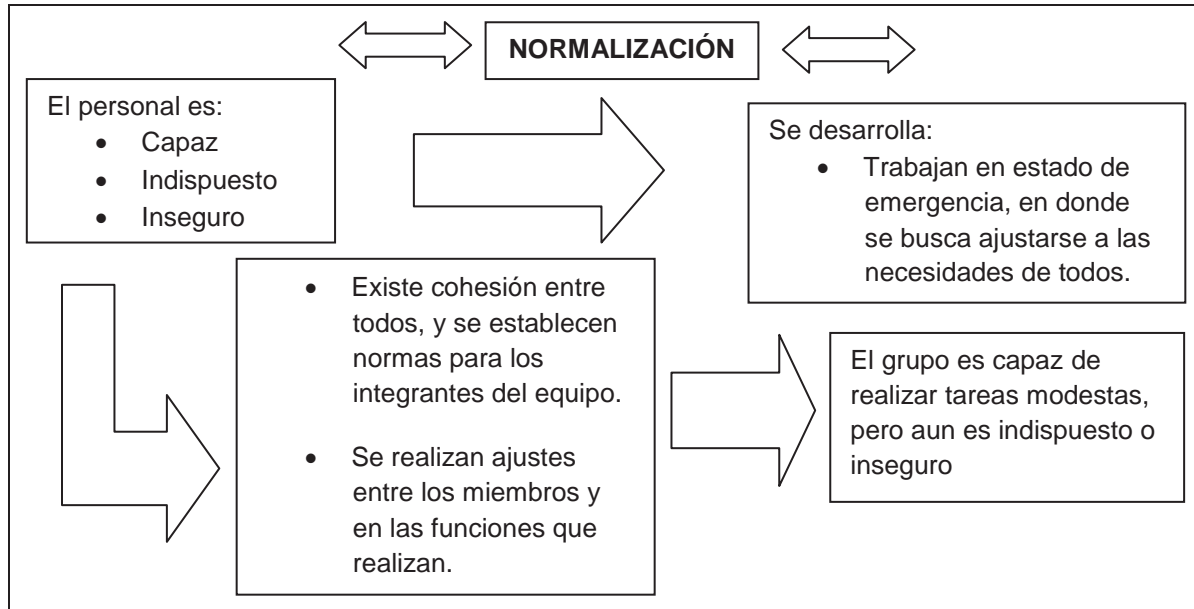
- **Normalización:**

“La etapa permite seguir trabajando con el grupo, después de resolver algunos conflictos por medio de la cooperación, la comunicación abierta y aceptar algunas influencias positivas para el mismo, para lo cual es necesario establecer reglas de conducta, donde todos se ponen de mutuo acuerdo para compartirlas y aplicarlas.” (7:366)

La siguiente gráfica explica la siguiente etapa:

Gráfica 4

Etapa 3



Fuente: Hersey, Paul. Administración del comportamiento organizacional. 1998. Pág. 168

Luego de desarrollado el grupo en esta etapa, los miembros ya comparten, se integran y se identifican con los objetivos de todos, existiendo una cohesión grupal; pero aún existe la desventaja de que aunque todos tengan la misma idea de cumplir sus funciones y metas, cada integrante lo hace a su modo o criterio.

Lo importante de esta fase es que desarrollen sus habilidades a efecto de complementar la de los demás miembros del grupo, ello generará un sentido de pertenencia al equipo en formación, en donde el avance de las relaciones laborales y personales permitirá moldear la idea general que se desea cumplir y convertirla en una sola.

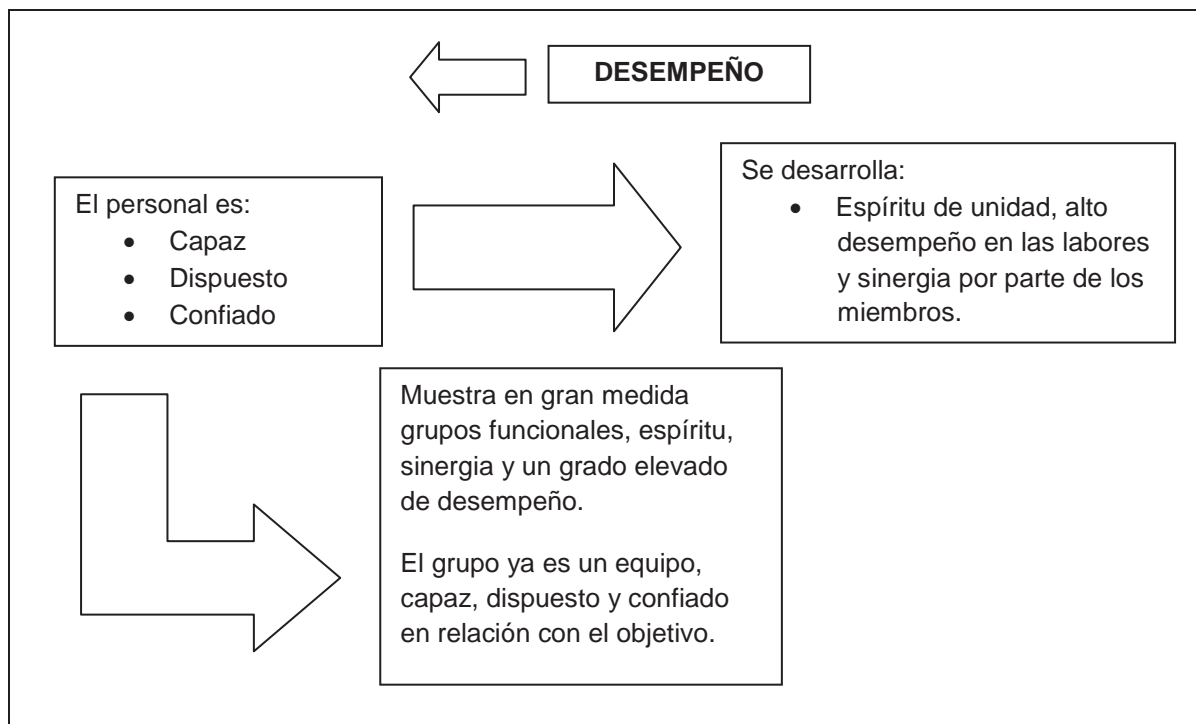
- **Desempeño:**

“En esta etapa cada miembro confía en los otros, se da y se recibe ayuda, el comportamiento se observa de manera abierta con libertad de actuar como a ellos les gusta, sin que existan tropiezos para llegar a la meta. Los miembros mejoran su funcionamiento, se adaptan a las circunstancias cambiantes del entorno organizacional.” (7:366)

Esta etapa se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 5

Etapa 4



Fuente: Hersey, Paul. Administración del comportamiento organizacional. 1998. Pág. 170

Habiendo pasado las tres etapas anteriores, se puede afirmar que ya está conformado el equipo de trabajo, el que cumplirá con las metas y funciones que le sean encomendadas por parte de la gerencia.

En esta etapa se observa que los integrantes están en la disposición de trabajar confiados en sus labores, desarrollando actividades dirigidas a cumplir con lo establecido.

Entendiendo la finalidad de la formación de los equipos de trabajo, es importante mencionar que al momento de cumplir los objetivos propuestos por los encargados, el equipo puede seguir laborando según las necesidades institucionales o puede llegar a desintegrarse o suspenderse.

“Como todo en la vida, tiene un inicio y un final, también los grupos tienen esta misma característica, llegan a su terminación en cuanto completan su tarea, en algunos, esta desintegración es reconocida por la empresa y existe el momento de la despedida de cada miembro en una forma amigable.” (7:366)

La etapa no ocurre en todos los grupos, se da solo en grupos temporales, que están únicamente para realizar determinada tarea para luego disolverse. En la mayoría de los casos, los equipos no desaparecen del todo, ya que siguen juntándose como un grupo informal, en donde la amistad prevalece y siempre buscan estar pendientes de cada integrante.

En el manejo de los equipos de trabajo, se crean algunos problemas que de no ser resueltos generan conflictos; es necesario estudiar el apartado para una mejor comprensión.

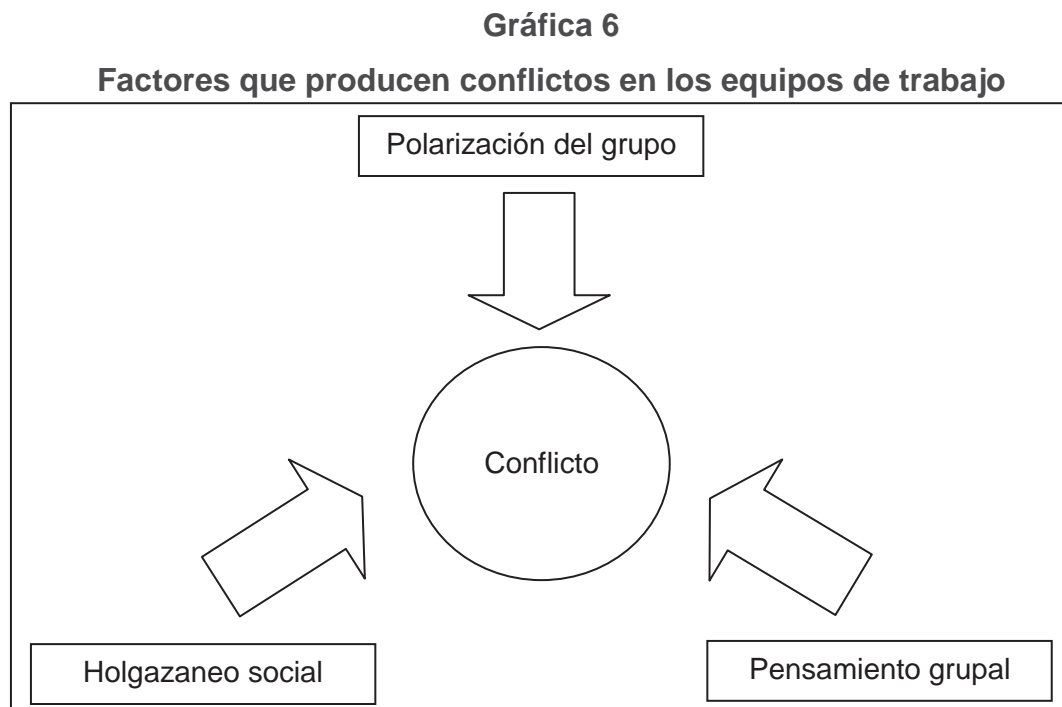
e7) Conflictos en el equipo de trabajo

“Conflicto son las diferencias incompatibles percibidas que originan interferencia u oposición.” (12:380)

El trabajo en equipo dentro de las empresas de alimentos, expone a sus miembros a un riesgo, tanto personal como profesional, cada uno de ellos debe confiar en el líder y viceversa para producir resultados. Los equipos de trabajo pueden fallar si no se les delega autoridad, si los miembros no tienen los mismos intereses ocupacionales y si el equipo no está suficientemente capacitado.

Lo anterior afecta considerablemente el desempeño del equipo, los resultados no serán los esperados si este 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:



Fuente: Davis Keith y John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo. Pág. 121

- **Polarización del grupo**

“Ante las diferencias 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.” (11:17)

El no practicar buenas relaciones laborales dentro de los equipos de trabajo, puede ocasionar que existan rivalidades entre los miembros; buscando predominar sus objetivos ante los demás. Suelen dar más importancia a su situación personal en comparación al entorno laboral.

- **Holgazaneo social**

“Dentro de los grupos, suele encontrarse personas que no trabajan a plenitud, dejan tareas a medio realizar, provocan inconformidad y peor aún imitación de los demás miembros del grupo a no trabajar, ocasionando que los procesos establecidos se retrasen y no generen lo esperado”. (11:17)

Suele ser uno de los factores más comunes que generan conflicto dentro de los equipos de trabajo, se relaciona a la desmotivación que poseen los colaboradores al tratar de cumplir con las metas propuestas por los superiores. Aprovechan los recursos de la empresa en fines personales.

- **Pensamiento grupal**

“En algunos grupos existen miembros que promueven ideas contrarias en relación al trabajo que se realiza, generando identificación en algunos de los integrantes del equipo, dando lugar a que apoyen ideas erróneas que paralizan las labores.” (11:17)

El mal manejo del liderazgo dentro de los equipos de trabajo, puede llegar a generar discusiones sin sentido entre superiores y subordinados, por el inadecuado manejo de los elementos que conforman la dirección. Suele ser el factor de conflicto de mayor desgaste para las empresas.

De la misma forma en que se da importancia a los beneficios de crear equipos de trabajo, se debe tener en cuenta qué factores son los que ocasionan los conflictos y como afectan a 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. Así también es importante que los miembros que participan en la búsqueda de soluciones, defiendan sus derechos sin perjudicar los de los otros, bajo ninguna circunstancia.

Al encontrarse en situaciones de conflicto en los equipos de trabajo, es importante llegar a negociar entre las partes para lograr encontrar acuerdos mutuos que permitan un mejor desarrollo del ambiente laboral. Para ello se presentan diferentes formas de solucionar los conflictos laborales.

e8) Formas de solucionar los conflictos

Existen diferentes formas que ayudan a solucionar conflictos dentro de los equipos de trabajo; en el caso de las empresas de alimentos, se utilizan las negociaciones como método para disminuir o erradicar la problemática existente, basados en los comportamientos más comunes de sus trabajadores, las cuales se detallan a continuación:

- **Complaciente / pacífico**

“Favorece la pacificación / satisfacción de otros, sin cuidar las propias, es abnegado solo para mantener las relaciones. Su conducta muestra aceptación, sin agresiones, cooperativa aun a costa de los objetivos. Su creencia es que no vale la pena dañar las relaciones o la armonía general.” (14:215)

El colaborador tiende a ser conformista, evita llegar a los malos entendidos o problemas mayores, disfruta del trabajar en el equipo, es una persona motivada y con gran compromiso con su grupo y la empresa.

- **Participativo / compromiso**

“Prefiere la satisfacción moderada, pero incompleta de ambas partes, divide las diferencias, es importante que todas las partes logren sus objetivos básicos y mantengan buenas relaciones. Agresivo pero coopera. Se justifica pensando que nadie es perfecto, tampoco lo es ninguna idea. Hay más de una manera de hacer bien las cosas. Hay que dar para recibir.” (14:215)

Este tipo de personas entiende la situación del conflicto, busca la manera de llegar a un buen acuerdo, aceptando cambiar su proceder dentro del equipo. Son trabajadores que buscan ser autosuficientes y líderes.

- **Colaborador / integración**

“Busca satisfacer plenamente a las partes involucradas en el conflicto, sus necesidades son legítimas e importantes. Gran respeto por el respaldo mutuo. Su conducta es afirmativa y cooperativa.

Su justificación sostiene que cuando las partes discuten las cuestiones abiertamente, podrán hallar soluciones ventajosas, para todos sin tener que hacer grandes concesiones.” (14:215)

Son trabajadores muy exigentes, que gustan de hacer bien sus funciones y tareas; poseen un alto grado de responsabilidad, desean llegar a términos equitativos por el bien personal y del equipo para alcanzar los objetivos de la empresa.

El conocer a cada colaborador afectado dentro del conflicto, permite a los encargados saber negociar de manera equitativa ante las partes involucradas; el saber llevar un adecuado manejo de un conflicto laboral puede ser beneficioso para las empresas de alimentos.

II. Principios de la dirección

Dirigir correctamente a nuestros colaboradores, implica conocer sus conocimientos, capacidades y voluntades, a efecto de utilizar acertadamente cada uno de sus talentos en beneficio de la empresa como del personal.

Para la correcta dirección de nuestros empleados, debemos de aplicar los siguientes principios:

a) Coordinación de interés

“La dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa.” (6:378)

Cuando el personal tiene interés por los objetivos institucionales de acuerdo a sus propósitos personales, toda actividad se logrará eficientemente haciendo que ambas partes cumplan con lo deseado.

b) Impersonalidad de mando

“Conforme más completas sean las relaciones de dependencia de una persona con un sólo jefe, menores serán los problemas de conflictos en instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.” (6:378)

Las personas responden de mejor manera cuando las dirige un sólo jefe, por lo que es necesario especificar las líneas jerárquicas a efecto de no confundir a los colaboradores.

c) De la supervisión directa

“Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el director a sus subordinados durante la ejecución de los planes.” (6:379)

A mayor comunicación y supervisión de parte del encargado, mayor facilidad en la realización de las funciones y tareas de parte del personal.

d) De la vía jerárquica

“La dirección postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden, ésta sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.” (6:379)

Toda información debe utilizar los canales de comunicación establecidos, a fin de que los procesos sean ejecutados de acuerdo a las necesidades de quien lo solicita.

e) De la resolución del conflicto

“Indica la necesidad de resolver los problemas que surgen durante la gestión administrativa, en el momento que aparecen, evitando que dichos problemas se propaguen, y creen problemas colaterales más graves.” (6:379)

Buscar la armonía dentro del clima laboral, es un principio fundamental para el correcto desarrollo de las funciones dentro de las empresas, a fin de evitar problemas que puedan causar conflictos posteriores.

f) Del aprovechamiento del conflicto

“Este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.” (6:379)

De toda mala experiencia, una enseñanza debe de dejar; con ello se puede prever distintas situaciones que puedan generar conflictos dentro del personal.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE FACTORES PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ALIMENTOS

El segundo capítulo del presente estudio, describe la metodología que se ha implementado para diagnosticar la situación actual del departamento de producción, en cuanto a establecer o no equipos de trabajo; además de conocer los inicios de la empresa y las percepciones del personal del departamento en cuanto al clima organizacional en el que se desenvuelven.

2.1 Metodología de la investigación

Para la realización del diagnóstico en el departamento de producción de la empresa dedicada a la venta de alimentos, se ha utilizado el método científico en sus tres fases.

La primera fase, ha permitido recabar la información necesaria a través de instrumentos elaborados con fines de estudio (cuestionarios), aplicados con diversas técnicas de investigación (entrevista y encuesta). Para la aplicación de la encuesta dentro del departamento de producción, se procedió a utilizar un censo poblacional, derivado que la población a investigar cuenta con un número de cincuenta personas.

La siguiente fase permitió analizar los resultados obtenidos del personal que labora en el departamento de producción y comprobar si las hipótesis planteadas para este trabajo de investigación concuerdan con la realidad actual de la empresa de alimentos, utilizando cuadros y gráficas comparativas y formatos de vaciado de datos.

Por último se expone mediante el informe final, las ideas principales de este estudio.

A la gerencia del departamento de producción mediante diversas reuniones, se les presentaron los factores que permitirían diagnosticar por medio de un estudio de clima organizacional, la situación actual para establecer equipos de trabajo.

Los mismos fueron seleccionados en base a la misión y visión que promueve la empresa de alimentos, tomando como base factores higiénicos y motivacionales del personal que labora dentro del departamento.

Los instrumentos de recolección de datos aplicados en el presente trabajo, pueden observarse en el apartado de anexos. Dichos instrumentos evaluaron el grado de satisfacción e insatisfacción de todos los trabajadores del departamento de producción, enfocándose en el tema de equipos de trabajo.

Para la aplicación de la técnica de la entrevista, la gerente del departamento de producción fue la persona seleccionada para proporcionar en detalles específicos por medio de un cuestionario estructurado, información de organización y actividades dentro del departamento y el estado actual del clima de trabajo; tomando en cuenta su experiencia laboral en elaboración de los procesos dentro del departamento y poseer los conocimientos necesarios en cocina para la elaboración de menús y control en la calidad de productos terminados.

Para los cuestionarios estructurados, se pidió la colaboración del personal del departamento de producción, tomando en cuenta al área administrativa y operativa del mismo. Por medio de un censo, se cubrió una población de cincuenta colaboradores, en donde se aplicó la técnica de la encuesta para la obtención de la información.

2.2 Reseña histórica de la empresa

La empresa objeto de estudio, se dedica a la producción y venta de alimentos, así como la prestación de servicios de banquetes y reuniones de diverso tipo; se ubica en el Municipio y Departamento de Guatemala. La empresa fue fundada en el año 1999, como establecimiento individual, bajo el rango de microempresa.

Inició labores ofreciendo desayunos, refacciones, almuerzos y cenas en comidas gourmet y rápida a los vecinos del lugar; los mismos manifestaron la inquietud de que se preparara comida para reuniones sociales, por lo que se decidió hacer ampliaciones a sus procesos, cubriendo eventos de toda índole; mismos que a la fecha siguen prestando. Se ha hecho necesario el contratar a más personal y desarrollar su organización, subiendo su estatus y catalogándose como pequeña empresa.

Advirtiendo las oportunidades de crecimiento en el mercado, se decide realizar en el año 2010, un contrato de outsourcing con una empresa industrial, para atender el servicio de cafetería en el área administrativa y de distribución para una jornada de trabajo, atendiendo un total de cincuenta empleados.

Dada la aceptación de los clientes y la demanda de los mismos hacia otras áreas de la empresa, les fue incluida la cafetería del área de producción, con lo cual se incrementaron las operaciones de la empresa, ya que actualmente se atienden a más de ochocientos empleados trabajando tres turnos, así como clientes que buscan sus servicios.

2.3 Antecedentes del departamento de producción

Al inicio de sus labores, el departamento de producción de la empresa era dirigido por la propietaria del mismo, quien es egresada del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) con el título de Chef profesional y de Repostería, cubriendo las necesidades que los clientes demandaban.

Dada la rápida aceptación del producto, las personas empezaron a solicitar comida para reuniones sociales y otros, por lo que fue necesario empezar a cubrir eventos de diversa índole, enfocándose en brindar un buen servicio, llevando a contratar a personal para cubrir las necesidades requeridas.

Esto llevó a contar con un total de veinte personas dedicadas a los trabajos de producción, para servir dentro del local como para los distintos eventos en que fueran solicitados; todo ello sin contar con una planificación de sus procesos y sin una estructura organizacional. Todo bajo la supervisión de la propietaria, quien realizaba las labores administrativas del departamento.

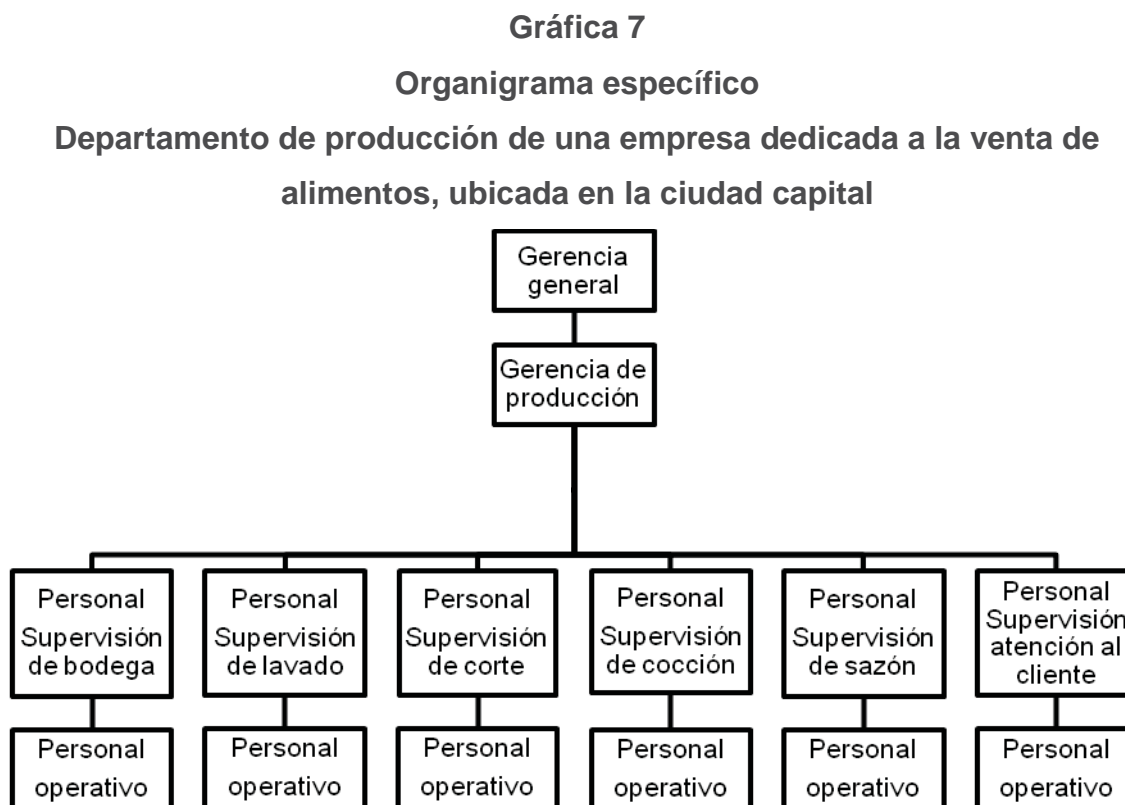
A través del outsourcing, la empresa obtuvo un crecimiento laboral que demandó la creación de una organización estructurada para cumplir con los diversos servicios que se ofrecen hoy en día, lo que llevó a la contratación de mayor número de personal, en su mayoría para el departamento de producción.

Esto dio lugar a la creación de una estructura organizacional con definición de las funciones de cada uno de los trabajadores y establecer la jerarquía entre los encargados y superiores, además de la inclusión de personal administrativo dentro del departamento.

Actualmente el departamento cuenta con cincuenta empleados distribuidos en diferentes puestos, tanto en la rama administrativa como en la operativa; la propietaria de la empresa ocupa el puesto de gerente de producción derivado de sus estudios y experiencia laboral. Los puestos operativos funcionan en tres horarios de trabajo, debido a la demanda que los clientes de la empresa contratante requieren para la satisfacción de sus necesidades.

2.4 Estructura organizacional

El departamento de producción posee la siguiente estructura organizacional:



Fuente: Gerencia del departamento de producción. Año 2010

A continuación se describen las atribuciones de cada uno de los puestos del departamento de producción:

a) Gerente general:

Puesto destinado a la administración general de la empresa.

Se encarga de velar por todos los aspectos administrativos que le compete y de asesorar a la gerencia de producción en la toma de decisiones, para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

b) Gerente de producción:

Encargada del departamento de producción.

La gerente de producción es la propietaria de la empresa objeto de estudio, ha decidido tomar ese puesto por la experiencia culinaria que posee, dejando a cargo a la gerencia general los aspectos administrativos de la misma.

Tiene la función de crear los menús de cada día, verificar los niveles de inventario, la calidad de los productos adquiridos, revisión final de todo el proceso de preparación de alimentos.

c) Asistente de gerencia:

Realiza todo los procesos administrativos del departamento de producción; además de asistir en la coordinación de los distintos eventos que la empresa ofrece a sus clientes.

d) Personal de supervisión:

Tienen a su cargo el monitoreo de las funciones del personal operativo del departamento de producción, en las diferentes áreas en que se desarrolla el proceso productivo; además de verificar la calidad de trabajo que han elaborado.

Es de mencionar que tienen cierto grado de poder para la toma de decisiones cuando son situaciones de poca relevancia, informando a la gerencia de producción, de las situaciones que se presentan en el departamento.

e) Personal operativo:

Son todos los trabajadores que realizan las distintas funciones necesarias para la realización del proceso productivo del departamento; divididas en diferentes áreas de trabajo.

Los empleados obedecen las instrucciones giradas por la gerencia de producción, bajo el seguimiento del personal de supervisión de cada área. El trabajo se divide en las áreas de bodega, lavado, corte, cocción, sazón y atención al cliente.

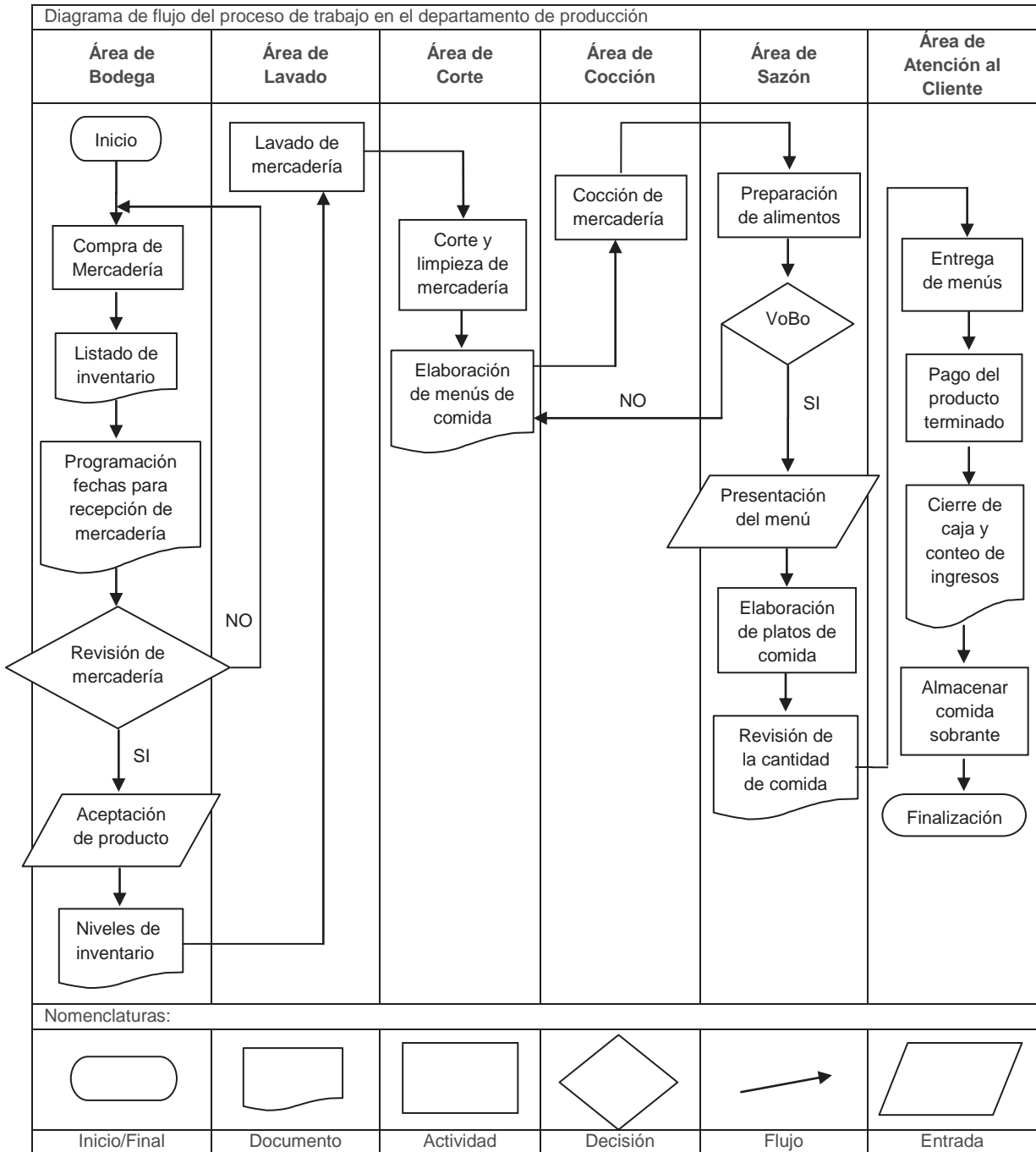
2.4.1 Procesos de producción

Los procesos que se realizan en el departamento de producción fueron establecidos hace cuatro años por la propietaria de la empresa, los mismos fueron creados en base a las necesidades que surgieron conforme el avance del trabajo. Dicho proceso se esquematiza de la siguiente manera:

Gráfica 8

Diseño del proceso de trabajo

Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

El diseño del mismo no posee estudios que avalen su desarrollo, pero está enfocado a la cadena de suministros, derivado de la unión de las áreas de trabajo del departamento para su ejecución; lo que en conjunto conduce a realizar una fuerte línea de producción dependiendo de cada proceso terminado para su debido avance.

El proceso empieza en el área de bodegas, donde se solicita a los proveedores la cantidad necesaria de materia prima para el funcionamiento del proceso. El mismo se recibe bajo el control de un encargado que verifica la calidad de la materia y la cantidad correcta que se ha solicitado. Pasada la primera fase se procede a repartir los insumos necesarios a cada trabajador del área de lavado, para que realicen el proceso de limpieza de los alimentos, dependiendo del menú planificado para cada día.

Una vez se cuenta con los productos ya limpios y frescos, se procede a trasladarlos al área de corte. En el área de corte, los colaboradores convierten los alimentos en porciones, que posteriormente serán utilizados en los distintos platillos que se servirán de acuerdo al menú del día. El proceso que se realiza en esta área comprende el corte, pelado, deshojado y eliminación de los excesos o residuos; manteniendo el cuidado de manejar los distintos utensilios de cocina y de cada alimento transformado, para evitar accidentes innecesarios y no mezclar los distintos sabores de cada alimento.

Terminado este proceso, los alimentos son llevados al área de cocina, en donde cada producto es asado, frito, hervido, cocido, horneado y demás técnicas para su debida cocción. Cocinado los productos, se pasa al área de preparación, donde él o la encargada le da la sazón final a la comida, se procede ahora a preparar cada uno de los platillos realizados para la formación del menú planificado.

Es de mencionar que los empleados que trabajan en esta área poseen mayor experiencia dentro de todos los procesos, ya que han laborado en otras empresas o han obtenido experiencia dentro de sus hogares. En esta fase se enfatiza la debida condimentación y sabor de los platillos, es donde la propietaria aprueba o desaprueba la continuidad del proceso o el mejoramiento o cambio del producto.

Posterior a ello, la comida preparada es llevada en recipientes de servicio al área de atención al cliente, aquí se miden las porciones de comida que se sirve en cada platillo, es decir, porciones personales.

En atención al cliente son atendidos por una persona encargada de caja quien toma la orden y recibe el pago por el mismo, el menú es servido por personal asignado para tal función.

Al finalizar la atención a las personas, la gerente general conjuntamente con la persona encargada realizan el cierre de caja y proceden a realizar el proceso contable; así también verifica las porciones de comida sobrantes, producto que reparte equitativamente entre los empleados.

El proceso de producción está dividido en tres turnos rotativos (desayuno, almuerzo y cena) en constante actividad, por ello el proceso no se detiene; además de distribuirse en tres jornadas de trabajo apegadas a la ley.

2.5 Presentación de los resultados

Tomando en cuenta la aplicación de la entrevista a la gerente del departamento y de los diversos cuestionarios realizados por el personal del área, se da paso al análisis de establecer o no, equipos de trabajo en los procesos productivos de la empresa objeto de estudio, mediante un programa.

Dicha situación verifica el cumplimiento de las hipótesis planteadas para esta investigación, con base en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, a través de un análisis de factores del clima organizacional dentro del departamento.

Estos factores ya fueron abordados en el capítulo I del presente trabajo.

Los datos obtenidos de cada factor son valores absolutos, teniendo un porcentaje de aprobación del 60% de satisfacción.

A continuación se presenta el detalle de cada uno:

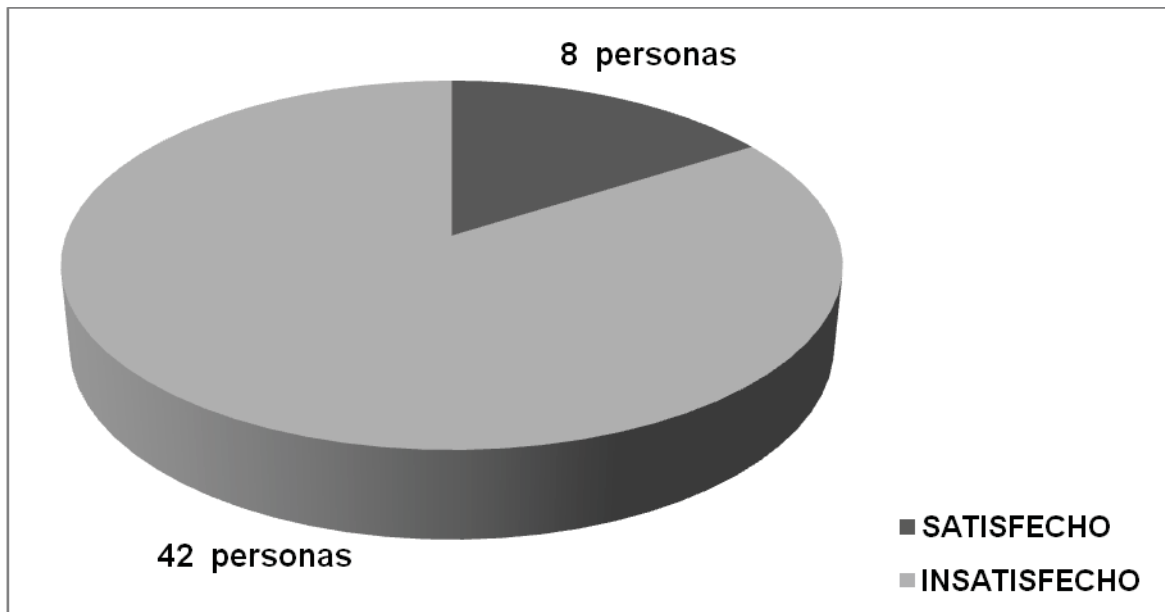
2.5.1 Comunicación

Para el análisis del presente factor, se consulto a los colaboradores del departamento, si entienden claramente las funciones y tareas encomendadas, o necesitan apoyo en la resolución de sus dudas en el trabajo, recibir retroalimentación al momento de no entender algún proceso y si existen problemas de comunicación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Gráfica 9
Comunicación

Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

La mayoría de los empleados (42) consideran que la comunicación dentro del departamento de producción es deficiente; al no facilitar el claro entendimiento de las funciones y tareas asignadas o retroalimentar las mismas, el no poder resolver dudas presentadas en su totalidad, además de existir problemas de comunicación por la baja preparación académica de algunos colaboradores.

Una minoría del grupo de trabajadores (8) indica no poseer problema alguno, por entender las funciones y tareas asignadas, además de preguntar al momento de tener alguna duda y recibir retroalimentación.

Las empresas de alimentos al tener deficiencias de comunicación entre sus colaboradores, provocan desorden, errores e inadecuado manejo de los recursos durante los procesos de producción, por el poco entendimiento de las funciones asignadas.

Además se generan conflictos entre los colaboradores por no tener un asertivo proceso de comunicación para entenderse y resolver dudas de trabajo, produciendo duplicidad en los procesos establecidos, que llevan a generar gastos y pérdidas para la empresa.

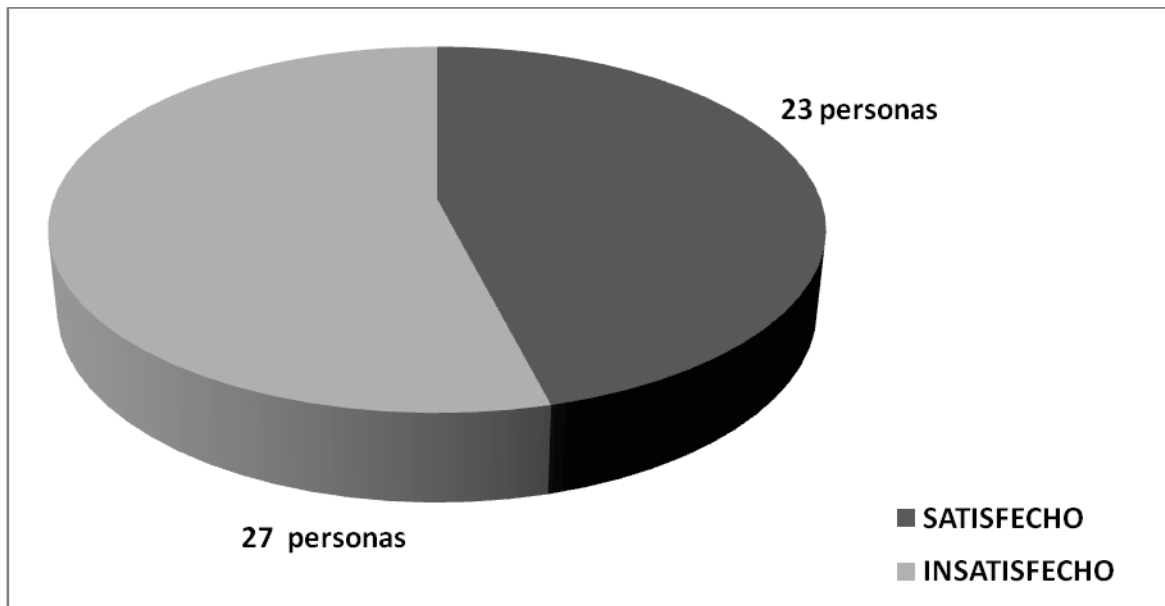
2.5.2 Conflicto

Para este factor, se pregunto al personal del departamento de producción, si tienen algún problema dentro de la empresa que afecte sus tareas y funciones, los mecanismos necesarios para poder solucionar sus diferencias, desacuerdos con sus superiores y el aceptar las críticas y observaciones que puedan hacerle entorno a su trabajo; el factor es identificado de la siguiente manera:

Gráfica 10

Conflicto

Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Veintisiete personas del grupo de colaboradores consideran que los conflictos existentes entre los mismos trabajadores no suelen solventarse, tiene desacuerdos con sus superiores y no aceptan las críticas que se realizan a sus labores; aunque un grupo de veintitrés personas considera lo contrario, suele solventar sus diferencias con sus compañeros o superiores y acepta las observaciones que se realizan a sus tareas y funciones de forma parcial o definitiva.

El tener conflictos dentro del departamento de producción, conlleva a que se promueva deslealtad, malas relaciones laborales y personales entre los mismos trabajadores ante las diferencias existentes; mismas que pueden generar improductividad en los procesos establecidos.

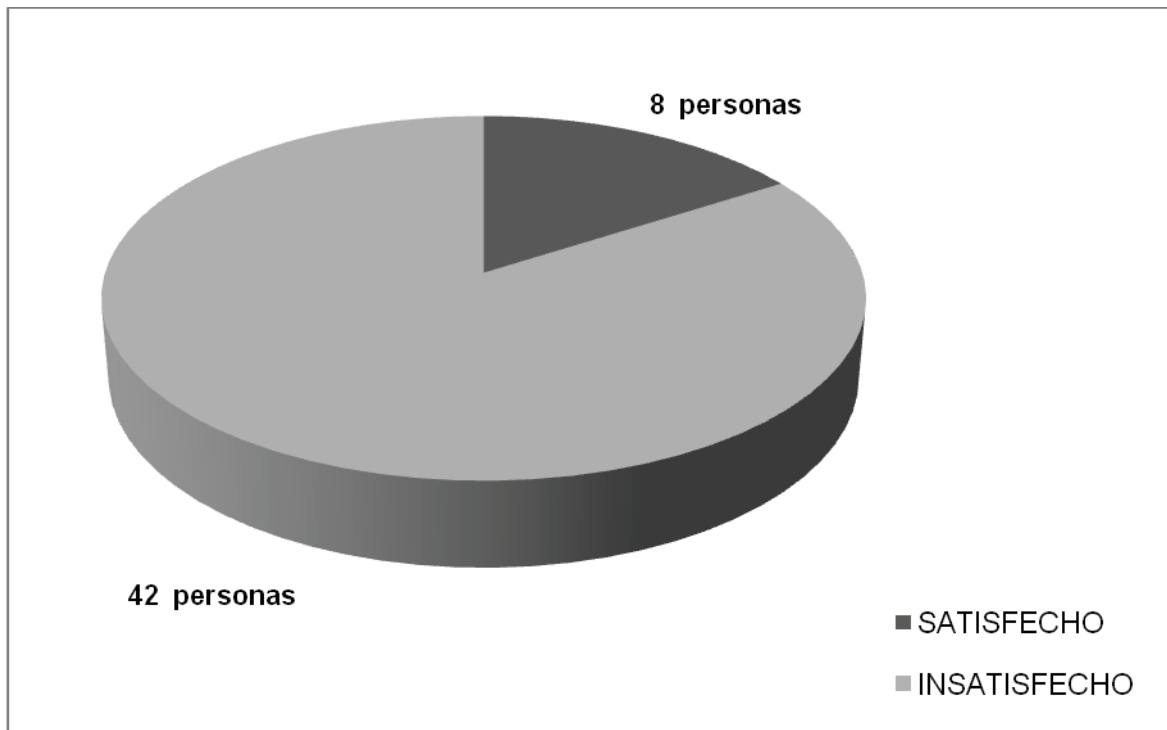
Al no solucionar dicha problemática, la empresa presenta retrasos en los procesos dentro de cada área de trabajo, desorganización de actividades y desaprobación de las tareas asignadas por parte de los encargados, generando inconformidades en los clientes y poca aceptación del producto.

2.5.3 Equipos de trabajo

La información respecto a este factor, fue preguntada sobre la cooperación dentro del departamento, el tipo de relaciones existentes al momento de trabajar en grupos, la responsabilidad de realizar funciones y tareas en grupo y la existencia de liderazgo en los mismos.

Esta información se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 11
Equipos de trabajo
Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de
alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

En este factor, cuarenta y dos empleados tienen la percepción de no saber trabajar o desenvolverse en equipos de trabajo, derivado a que no han comprendido la razón de creación de dicha agrupación.

No existe un compromiso de responsabilidad en el cumplimiento de las funciones y siempre se busca a un líder que lleve al equipo a cumplir con los objetivos propuestos, cuando se debe de trabajar en conjunto.

En cambio ocho trabajadores consideran saber y manejar sus funciones en equipos de trabajo, confundiendo el sentido de trabajo en equipo.

Para el departamento de producción, el no contar con una organización que pueda trabajar basada en equipos de trabajo, reduce las posibilidades de tener mejores procesos productivos, poca optimización de los recursos utilizados y el bajo volumen de productos terminados.

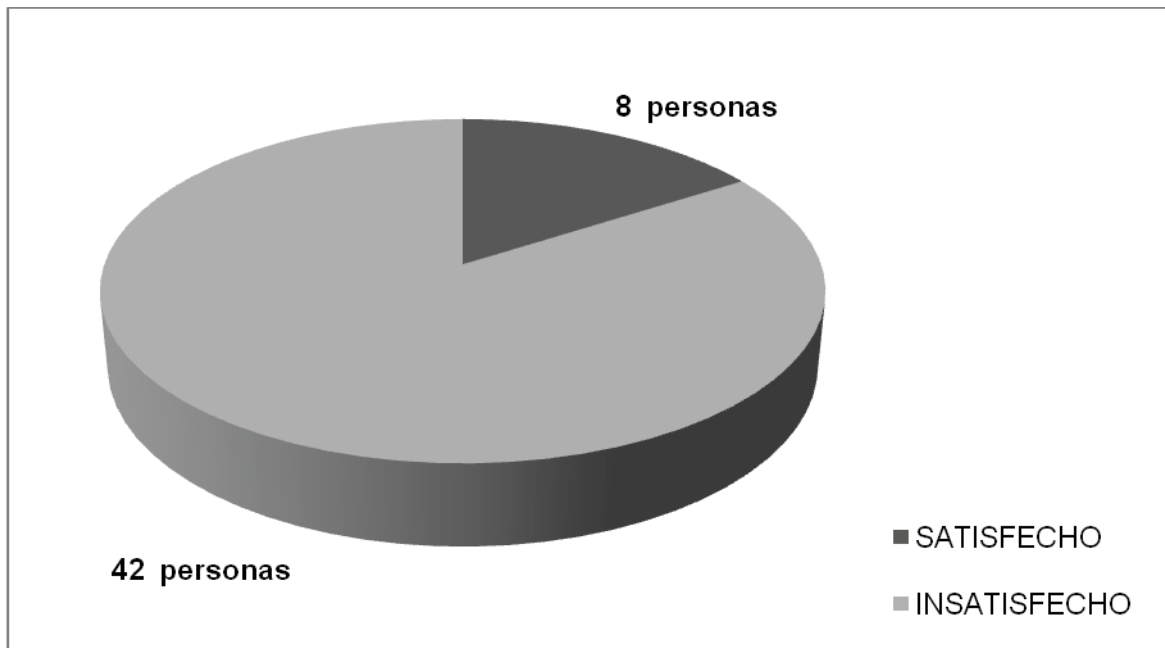
Las empresas de alimentos que no utilizan equipos de trabajo dentro de sus procesos de producción, pueden estar perdiendo una ventaja competitiva en el mercado, por no generar un sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución, ocasionando que los trabajadores sean irresponsables y acomodados, lo que produce tener un bajo crecimiento de sus actividades y no trascender ante la competencia.

2.5.4 Estructura (organización)

En relación a éste factor, los trabajadores calificaron de acuerdo a los siguientes cuestionamientos; libertad de trabajo, burocracia en los procesos productivos, insumos necesarios para la buena realización de las funciones y tareas y conocimiento real de atribuciones otorgadas por los superiores.

Los datos obtenidos son los siguientes:

Gráfica 12
Estructura (organización)
Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de
alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Los trabajadores del departamento de producción opinan que gran número del personal (cuarenta y dos personas) omite las reglas establecidas por parte de la gerencia y los encargados, o se olvidan de aplicarlas a los distintos procesos por no tener un sentido de responsabilidad en sus labores; llevando a la gerencia a tomar controles estricto sobre los insumos que otorga a los colaboradores, generando burocracia al momento de solicitar materia prima. En tanto el restante grupo de ocho personas, afirma conocer las reglas y cumplir con las mismas, por lo cual evitan meterse en problemas.

Al momento de no establecer normas, reglas y procedimientos claros dentro del departamento de producción, se genera malos procesos productivos, errores constantes por parte del personal que dan como resultado conflictos laborales y desperdicio de recursos.

Las empresas de alimentos tienen que mantener un clima de trabajo acorde a las necesidades del personal, buscando la manera de evitar trabajos con muchas o pocas normas y reglas, que puedan proporcionar malos resultados, por la irresponsabilidad de sus trabajadores.

2.5.5 Infraestructura

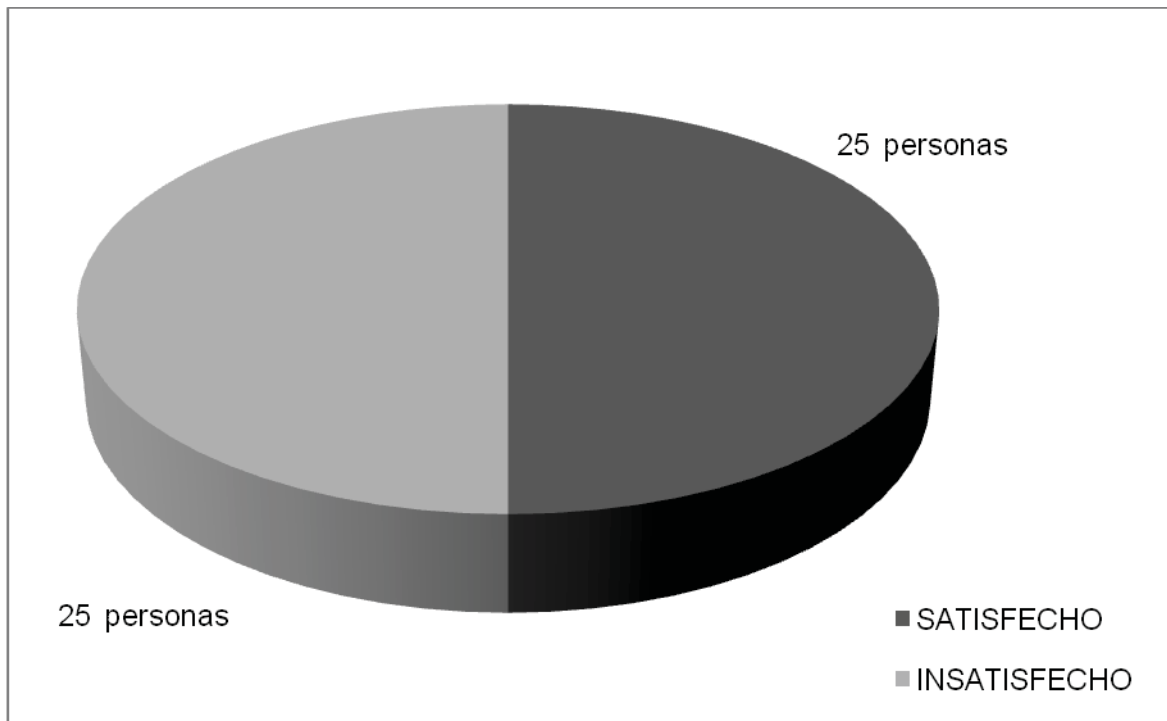
En cuanto a este factor, los colaboradores expresaron sus observaciones mediante la resolución de una serie de preguntas basadas en las instalaciones de la empresa, adecuado lugar de trabajo, seguridad en sus funciones y tareas y cambios en el lugar de trabajo.

La gráfica muestra el desglose del factor en estudio:

Gráfica 13

Infraestructura

Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Dentro de este factor, se puede verificar que existen criterios parecidos en cuanto a la seguridad que brindan las instalaciones del departamento de producción de la empresa objeto de estudio y de sus distintos factores externos como la iluminación, ruido, ventilación, entre otros y la existencia de señalamientos de emergencia en cuanto a un desastre natural dentro de la empresa.

Los empleados del departamento de producción dicen sentirse seguros dentro de las instalaciones donde trabajan, pero no descartan la posibilidad que pueda ocurrir algún desastre y dicha infraestructura no tenga la capacidad de soportarlo. Otro grupo menciona que se sienten incómodos por el color de las paredes del edificio, la poca ventilación e iluminación que se posee u otro factor externo que afecta las labores de cada trabajador.

No solamente hay que motivar al personal a trabajar incansablemente por el logro de las metas a cumplir, las empresas de alimentos procuran brindar la mayor seguridad en sus instalaciones, a efecto de que los trabajadores se sientan tranquilos y con confianza de hacer adecuadamente sus tareas y funciones en un ambiente limpio y seguro.

Velar también porque el lugar de trabajo en donde se desenvuelven los colaboradores tenga las condiciones necesarias para trabajar eficientemente; proporcionando una adecuada iluminación y ventilación en las instalaciones, un amplio lugar en el área de trabajo y facilitando la limpieza y ornato que promueva un ambiente sano y limpio.

2.5.6 Autoridad

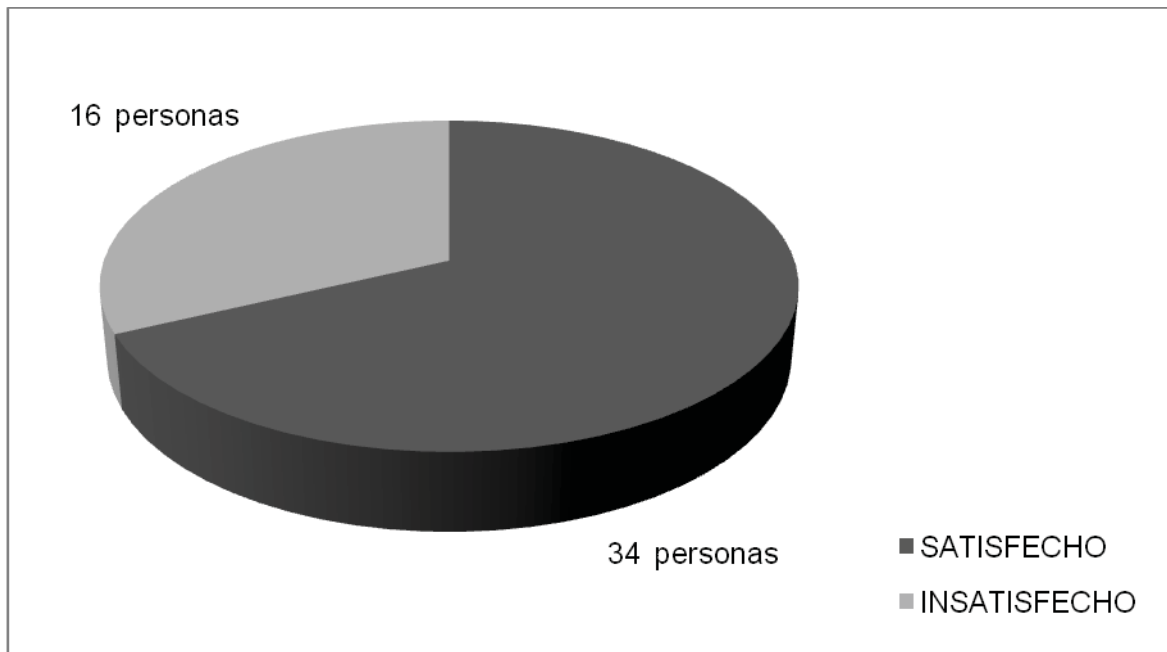
Para los trabajadores este factor fue calificado en base a la influencia positiva de los encargados y superiores, la confianza de sentirse líder dentro del departamento, atender al llamado que realiza la gerencia al momento de trabajar y guiar en algún momento a sus compañeros en la realización de funciones y tareas.

Como se observar a continuación en la gráfica:

Gráfica 14

Autoridad

Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Treinta y cuatro colaboradores concuerdan que este factor es determinante dentro del departamento de producción, observándose satisfacción por el trabajo que realizan los supervisores y la gerencia, proyectando un liderazgo adecuado en la realización de los procesos productivos, que influyen en el comportamiento de los colaboradores, haciéndolos sentir parte importante y dándoles protagonismo en la realización de sus funciones y tareas.

Mientras dieciséis personas consideran no tener líderes idóneos que se encarguen de guiar adecuadamente el proceso productivo, al influenciar negativamente y no guiar asertivamente en los momentos de conflicto.

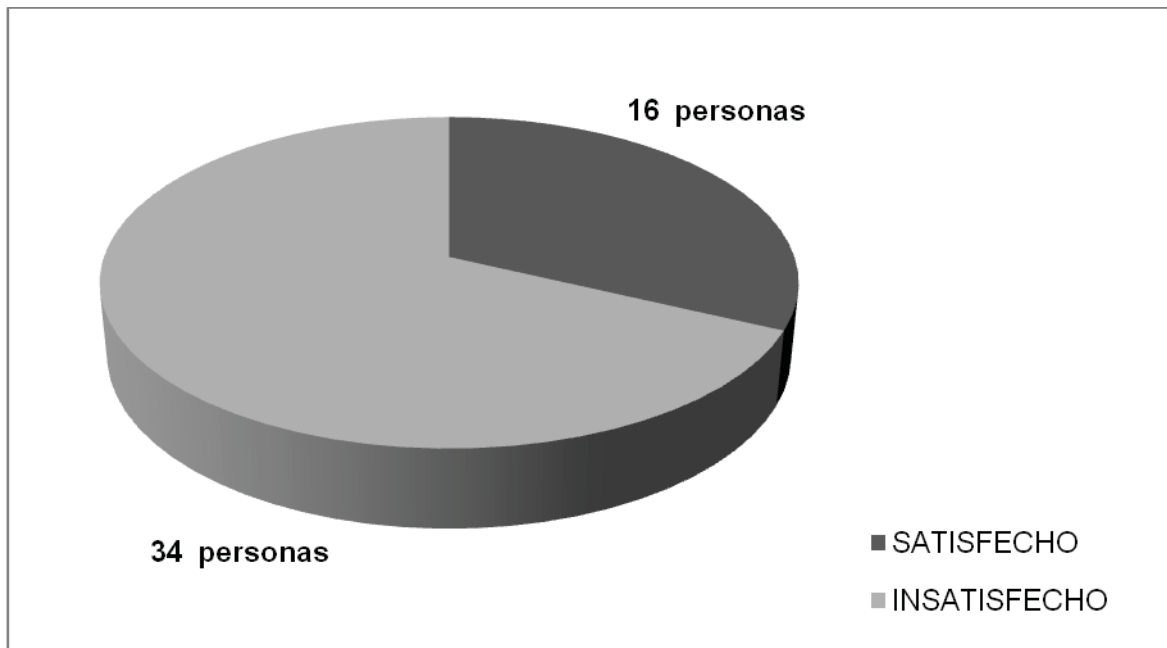
Siendo este un factor satisfactorio para el personal, la empresa de alimentos tiene que seguir manteniendo un liderazgo asertivo que pueda permitir a los trabajadores desarrollar su capacidad laboral de la mejor manera en beneficio de la institución como personal.

2.5.7 Desarrollo personal

Se presenta la opinión de los empleados, respecto al factor de desarrollo personal, en donde se consultó referente al logro de los objetivos personales, cumplimiento con las expectativas de los superiores y encargados del departamento, propuestas aceptadas por la gerencia para la solución de problemas existentes y logro de metas institucionales por medio de sus funciones y tareas.

Dichos resultados se observan a través de la siguiente gráfica:

Gráfica 15
Desarrollo personal
Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de
alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Como se aprecia, treinta y cuatro de los trabajadores expresa insatisfacción al no poder cumplir con sus propios objetivos, alcanzar las metas y tareas que son encomendadas por los superiores y el poco reconocimiento de parte de la gerencia a la realización de su trabajo, donde no son tomados en cuenta para la toma de decisiones o solución de problemas; generando falta de interés a su propia autorrealización.

Por su parte dieciséis personas manifiestan sentirse satisfechos con el cumplimiento de su trabajo y logros alcanzados de las exigencias y metas institucionales como personales, sintiéndose a gusto con sus puestos de trabajo.

Al no generarse desarrollo personal de los colaboradores dentro del departamento de producción, el personal proyecta desmotivación y poco interés en el cumplimiento de sus labores y tareas; provocando que los procesos sean erróneos y lentos, con mala calidad en el producto terminado.

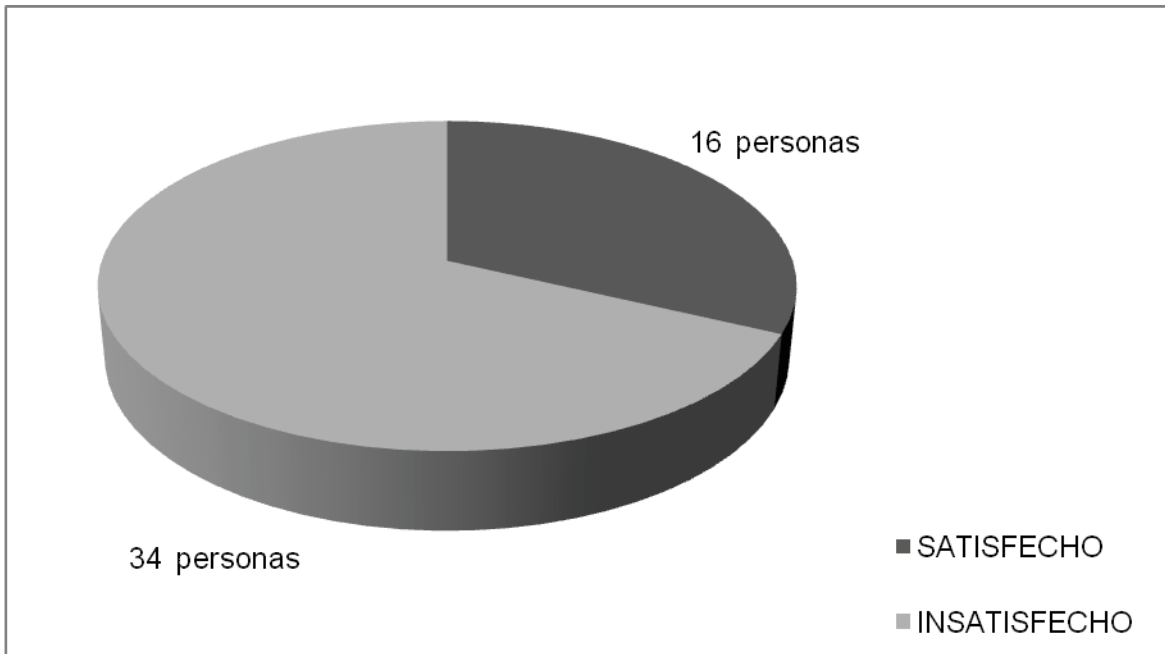
Para la empresa de alimentos el tener este tipo de problemas conlleva a desacuerdos constantes entre los mismo trabajadores o con la gerencia, que de no ser resueltos originan conflictos; en donde se desaprovecha la utilización óptima de los recursos, creando inestabilidad laboral y poca aceptación de los clientes.

2.5.8 Motivación

Para los colaboradores del departamento de producción, el factor de motivación fue evaluado de acuerdo a las oportunidades de crecimiento y superación que existen en la empresa, el reconocimiento por el trabajo realizado, la consideración de ser personal de confianza para la gerencia y modelo a seguir para los demás compañeros; dicha información se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Gráfica 16
Motivación

Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Por una parte, treinta y cuatro trabajadores del departamento de producción consideran que no se propicia las condiciones necesarias para motivar la realización de sus funciones y tareas; existiendo pocas oportunidades de crecimiento y superación dentro del área, corto reconocimiento de los superiores hacia el trabajo realizado y la escasa confianza que perciben tener de parte de la gerencia, al no enfocar adecuadamente los métodos o técnicas motivacionales para propiciar actitudes dirigidas a la realización de un buen desempeño laboral.

En cambio dieciséis trabajadores, opina sentirse motivados al momento de trabajar, por reconocerles sus funciones y tareas por parte de los encargados.

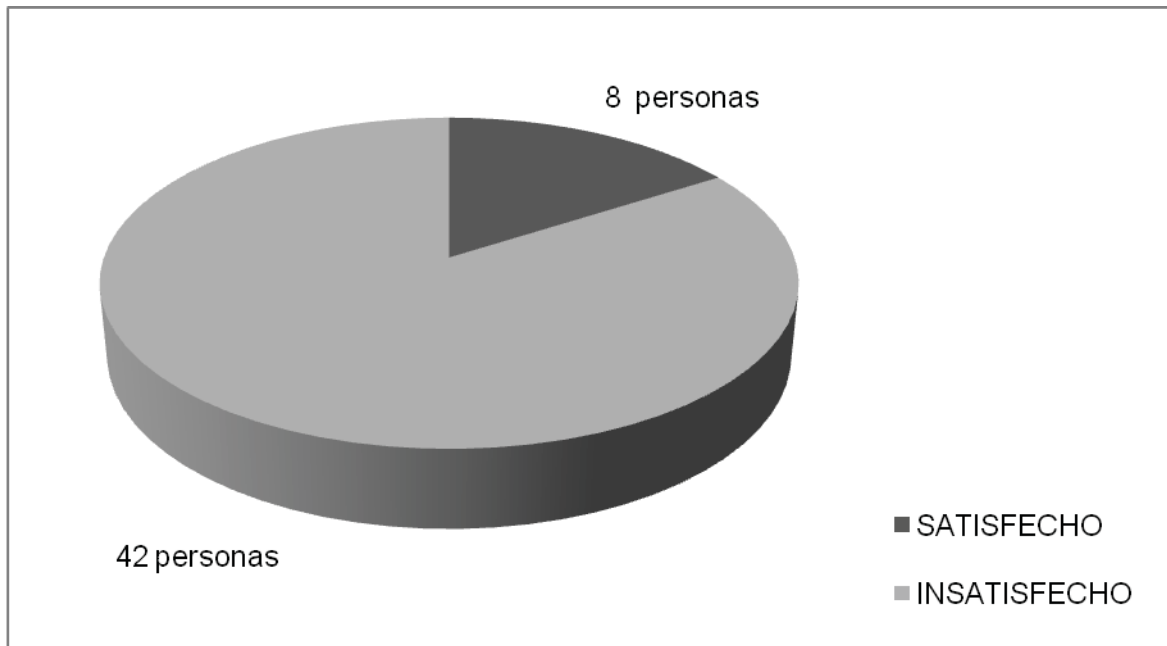
Lo anterior ha generado improductividad en los procesos, por la no correcta utilización de políticas y procedimientos acordes a las realidades de los colaboradores, que permita motivar y sacar mejor provecho de sus talentos.

Un personal desmotivado dentro de la empresa de alimentos, presta poca importancia al cumplimiento de los objetivos institucionales, dando lugar a un corto margen de ganancia y deseos de renuncia por parte de los colaboradores.

2.5.9 Responsabilidad

Para los trabajadores de la empresa de alimentos, el factor de la responsabilidad fue evaluado de acuerdo a preguntas relacionadas a la aceptación del trabajo mal realizado, cumplimiento con el tiempo plazo para su elaboración, compromiso con las normas y estatutos de la empresa y exigencia del factor a sus compañeros de trabajo; se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 17
Responsabilidad
Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de
alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Como se observa en la gráfica, los trabajadores no asumen su responsabilidad ante el trabajo, por el poco compromiso que asumen, cometiendo constantes errores en los procesos.

La mayoría de colaboradores (cuarenta y dos) considera no hacerse responsable de sus trabajos mal elaborado o tardanza de sus procesos, para evitar regaños o conflictos con los superiores, también indican no aplicar en su totalidad las normas y estatutos que se promueven dentro del departamento de producción y exigir a sus compañeros que sean responsables con sus acciones.

Un pequeño grupo de trabajadores (ocho) opina lo contrario, afirmando ser responsables con sus funciones y tareas además de procurar dar ejemplo al resto del personal.

Esta situación conlleva a que el departamento de producción obtenga errores constantes dentro de los procesos, mal manejo de los recursos asignados, diferencias constantes y deslealtad hacia el trabajo. La empresa de alimentos tiene que cambiar dicha situación para que no tenga como resultado productos mal elaborados, procesos productivos ineficientes y una mala utilización de los alimentos; que generen pérdidas y costos elevados en el inventario.

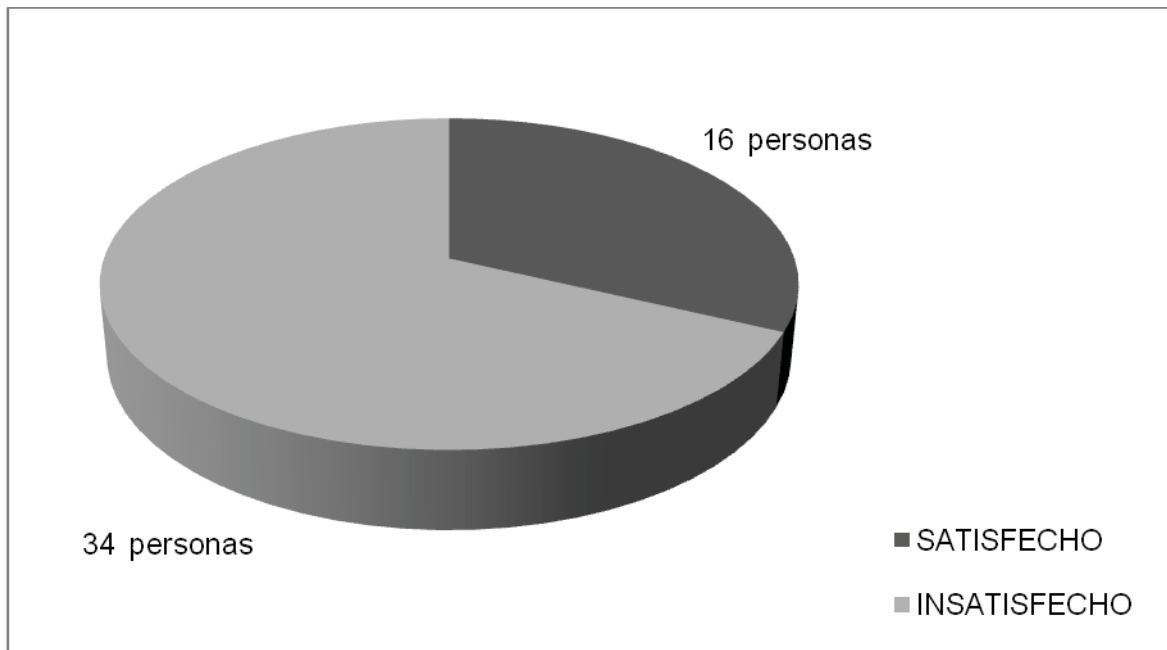
2.5.10 Seguridad

Además de conocer la infraestructura que ofrece la empresa, también se ha tomado en cuenta la opinión de los trabajadores en relación al factor seguridad industrial que se maneja en el departamento de producción y cómo influyen en sus labores. Por ello se procedió a preguntar sobre implementos y herramientas utilizadas en el trabajo, disposición de entrega de material de seguridad por parte de los encargados, señalización en caso de emergencias y conocimiento de planes en materia de seguridad; dicha información se puede apreciar en la gráfica siguiente:

Gráfica 18

Seguridad

Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos, ubicada en la ciudad capital



Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Treinta y cuatro colaboradores afirman no tener el equipo necesario para su protección personal ni para prestar primeros auxilios en caso de accidentes, no conocen de medidas de seguridad en caso de algún accidente o señalización de los peligros existentes en las áreas de trabajo.

Un grupo de dieciséis personas indica sentirse bien con la seguridad de su área de trabajo, ya que posee los implementos necesarios para la elaboración de sus funciones y tareas, así como conocimientos de manejo de herramientas o atención de primeros auxilios.

El no propiciar normas y estatutos de seguridad en los empleados, además de no prestar los insumos necesarios para la buena realización de sus tareas y cuidados al momento de algún accidente, puede poner en riesgo la salud y seguridad del personal, repercutiendo en la mala realización de las tareas asignadas, mal manejo de los productos, incumplimiento de procesos y provocar retraso de entrega hacia los clientes e insatisfacción de los mismos.

Dentro de las empresas de alimentos, hay que contar siempre con un plan de seguridad que permita reaccionar eficientemente ante cualquier situación, recordando que el bienestar y salud del personal es prioridad máxima en cualquier momento.

2.6 Análisis de resultados

Ya obtenidos los datos de los factores evaluados para la empresa objeto de estudio, se procede a verificar los grado de satisfacción e insatisfacción en el departamento de producción en relación al clima laboral que impera.

Para realizar dicho resumen, se utiliza el siguiente cuadro:

Cuadro 1

**Resultados índices de satisfacción e insatisfacción del clima laboral
Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de
alimentos, ubicada en la ciudad capital**

CLASE	FACTOR	No. PERSONAS	SATISFECHO %	NO. PERSONAS	INSATISFECHO %
Factor Motivacional	Comunicación	8	16	42	84
	Conflictos	23	46	27	54
	Equipos	8	16	42	84
	Estructura (organización)	8	16	42	84
	Infraestructura	25	50	25	50
Factor Higiénico	Autoridad	34	68	16	32
	Desarrollo personal	16	32	34	68
	Motivación	16	32	34	68
	Responsabilidad	8	16	42	84
	Seguridad	16	32	34	68
Promedio		16	32.40%	34	67.70%

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Dado los resultados, se puede comparar que un grupo de trabajadores no se siente satisfecho con el clima laboral imperante, obteniendo un índice de 67.60%, equivalentes a 34 trabajadores insatisfechos del total que trabajan en el departamento; mientras el otro grupo que dice estar satisfecho con las condiciones de trabajo en las que se encuentran, obtuvo un 32.40% equivalente a 16 trabajadores del total que trabaja en el departamento; en donde el factor de autoridad llegó a ser el único factor evaluado de manera satisfactoria.

Al encontrar un mayor resultado en la parte insatisfactoria, se demuestra que los trabajadores poseen actitudes negativas hacia sus funciones y tareas, generando deficiencias en los procesos establecidos, provocados por conflictos personales y laborales. Lo anterior se refleja en acciones erróneas, irresponsabilidad y poco compromiso de los colaboradores con la empresa.

Los factores con mayor índice de insatisfacción son comunicación por encontrar carencias en la trasmisión de mensajes e ideas dentro del departamento, equipos por la poca cooperación existente, estructura (organización) por la poca aplicación de las reglas y normas establecidas y responsabilidad al no asumir conscientemente las faltas cometidas en el proceso de trabajo.

Ante la problemática expuesta, se hace necesario para la gerencia del departamento de producción de la empresa objeto de estudio, encontrar diversas soluciones para la mejora y erradicación de los conflictos existentes en los factores evaluados dentro de los colaboradores del área, por generar pérdidas a la empresa por el mal uso de los recursos y el desaprovechamiento del talento humano involucrado dentro de los procesos.

Debido a que los procesos establecidos dentro del departamento requieren de la cooperación de todo el personal del área de producción, se hace necesario enfatizar la mejora del factor de equipos de trabajo, que permitirá solucionar las problemáticas de los demás factores, con el involucramiento de todos los colaboradores.

Basándose en la formación de equipos de trabajo en el departamento de producción, se debe de buscar el mejoramiento de la comunicación entre los trabajadores, comprendiendo las funciones y tareas por realizar, mejorando la organización de los integrantes de los equipos de trabajo y solventando los conflictos existentes.

Estos mejoramientos deben estar unidos a las responsabilidades que asumen los trabajadores de sus labores, permitiendo involucrarse más en los procesos de trabajo y tomando en cuenta sus observaciones para el mejor desarrollo del clima laboral; enfatizando la seguridad personal, la motivación y superación personal para el aprovechamiento del liderazgo que existe por parte de los colaboradores.

Tomando en cuenta la importancia de mejorar la situación actual del departamento de producción de la empresa de alimentos en estudio y la aprobación de la hipótesis formulada en el plan de investigación, se procede en el capítulo siguiente, a presentar una propuesta de solución, por medio de un programa para establecer equipos de trabajo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA ESTABLECER EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ALIMENTOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

A continuación se presenta el apartado conformado por su justificación y objetivos a alcanzar; desarrollándose la propuesta a implementar para la solucionar la problemática existente y su ejecución por medio de planes de acción que especifican su respectivo proceso y los recursos a utilizar.

Al finalizar dicho programa, se presenta el presupuesto que la empresa debe de conocer para su ejecución dentro del departamento de producción; incluyendo como parte de los anexos, un instrumento que permitirá evaluar el estado de funcionalidad de los equipos de trabajo conformados en base al trabajo presentado.

3.1 Justificación

Tomando en cuenta los resultados del estudio efectuado en el departamento de producción de la empresa objeto de estudio, se ha constatado que el personal que labora en dicha área no cuenta con la experiencia necesaria para funcionar en equipos de trabajo eficientes y competitivos; en donde no se mantiene un clima laboral adecuado pese a existir un liderazgo asertivo que proyecta la gerencia de producción.

Los resultados demuestran escasa cooperación de los trabajadores ante las necesidades cotidianas de sus funciones, conflictos existentes y desmotivación para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Dicho estudio se efectuó tomando en cuenta diez factores de interés por parte de la gerencia, basados en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, en donde ocho de ellos presentan dificultades en su ejecución y el resto comparte un parámetro de aceptación.

La presente propuesta busca implementar un programa que permita establecer equipos de trabajo adecuados a las necesidades del departamento de producción, minimizando las deficiencias presentadas y fortalecer los distintos procesos que a la vez favorezca la mejor utilización de los recursos que conforman dicha área.

Dentro del crecimiento y desarrollo que tienen las empresas que prestan productos y servicios de alta demanda en el mercado, se hace necesario contar con un proceso administrativo acertado que permita cubrir las demandas que los distintos clientes presentan. Una de esas líneas de acción está representada en la buena coordinación laboral que se maneja con los trabajadores, en la formación de equipos multidisciplinarios en donde cada uno de ellos aporta sus habilidades y talentos para el cumplimiento de metas tanto institucionales como personales, generando en el mercado ventajas competitivas y por ende ganancias económicas para la empresa.

Pero para obtener estos resultados, se necesita aplicar adecuadamente estas herramientas gerenciales, tomando como punto de partida el recurso humano y su accionar dentro de la empresa. Es importante contar con un clima laboral acorde a las necesidades de los empleados y un adecuado manejo de los equipos de trabajo, a efecto de minimizar problemas o conflictos que puedan ocasionar pérdidas y se desaproveche el potencial de los trabajadores.

Cuando las empresas cuentan con equipos de personas para la realización del trabajo asignado, los procesos se vuelven más eficientes al aumentar la producción, se crea una dinámica de trabajo más rápida y agradable y mejora en gran medida las relaciones entre los miembros, en donde cada quien aprende de los demás.

Basados en el diagnóstico de la empresa, se hace necesario mejorar el clima laboral del departamento de producción, así también proponer un programa que permita la implementación de equipos de trabajo, a fin de que los empleados puedan sentir mayor seguridad en lo que hacen, realizar a gusto sus labores, cumplir sus metas y objetivos institucionales y personales, logrando una mayor identificación con los valores del departamento.

De lograr estos cambios en el departamento de producción, se podrán minimizar los problemas que actualmente se presentan, en donde se aprovecharán eficientemente los recursos, generando mejor calidad en el producto terminado, mayor aceptación de parte de los clientes; lo que conducirá al crecimiento de la institución, mejorar los procesos productivos, obteniendo mayores ganancias y cumpliendo con los objetivos propuestos.

3.2 Objetivos

A continuación se describen los objetivos que busca alcanzar el programa para establecer equipos de trabajo en el departamento de producción:

- **Objetivo general**

Proponer las estrategias y mecanismos necesarios que permitan a la gerencia del Departamento de Producción poseer una mejor sinergia, mediante el desarrollo de equipos de trabajo multifuncionales, que alcancen los objetivos trazados a largo plazo, minimizando en un 80% las deficiencias presentadas.

- **Objetivos específicos:**

- a) Solucionar y minimizar los problemas y conflictos existentes dentro del departamento de producción en un 70%, mediante la reasignación de funciones y tareas en equipos de trabajo en el mediano plazo.
- b) Identificar diferentes propuestas de solución que minimicen el 100%, las necesidades encontradas en relación al mejoramiento de los procesos laborales a lo largo de la ejecución del programa.
- c) Proveer de instrumentos necesarios para monitorear a largo plazo el funcionamiento de los equipos de trabajo que coadyuven al mejoramiento de las actitudes de los colaboradores en un 70%.
- d) Aprovechar el liderazgo de los trabajadores al 100%, para la sintonización de sus objetivos personales con los de la empresa y así lograr alcanzar las metas trazadas en el largo plazo.
- e) Dar a conocer el programa para establecer equipos de trabajo en el largo plazo, como propuesta de solución a los demás departamentos de la empresa objeto de investigación en la solución y minimización de conflictos en un 90%.

3.3 Presentación de la propuesta

Ya establecidos los objetivos que se pretenden alcanzar en la realización de la propuesta del programa para establecer equipos de trabajo en el departamento de producción; es necesario concientizar y sensibilizar a todo el personal que labora en dicha área, del papel fundamental que tendrá dicho programa en el mejoramiento de los procesos establecidos y erradicación de problemas o conflictos al momento de desarrollar equipos de trabajo.

El desarrollo de los equipos de trabajo dentro del departamento de producción, buscará solventar cualquier problema o conflicto existente dentro de los integrantes que lo conformen, utilizando los medios necesarios que permitan mejorar el clima laboral evaluado, donde se encontraron deficiencias en algunos factores claves para la gerencia y que no permiten obtener los resultados deseados para la empresa de alimentos.

Estableciéndose los equipos de trabajo dentro del área y que los integrantes se han acoplado al sistema de tareas y funciones en equipo, se deben unificar los objetivos institucionales con los objetivos de cada colaborador a fin de encaminar todo los esfuerzos en una misma línea; permitiendo mejorar los procesos de trabajo y la identificación del personal con la empresa, garantizando un mayor compromiso con sus responsabilidades.

Es necesario que tanto la gerencia del departamento, personal administrativo y operativo se involucren en las diversas actividades, para desarrollar la propuesta del programa en sus diferentes etapas y así cumplir con los objetivos establecidos.

Tomando como base la teoría presentada por Paul Hersey en la formación de equipos de trabajo presentada en el capítulo I de este trabajo, se desarrollarán distintos planes de acción basados en las etapas de creación, siendo estas formación, tormenta, normalización y desempeño; que describirán los pasos a seguir para la ejecución de la propuesta presentada y erradicar la problemática existente dentro del departamento de producción, de acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo II del presente estudio.

Para la realización de la siguiente propuesta, es importante establecer el tiempo necesario para su ejecución, por ello a continuación se presenta el siguiente esquema en donde se detalla el tiempo a utilizar dentro de cada una de las etapas de equipos de trabajo y el desarrollo de cada plan propuesto:

Esquema 4

Diagrama de Gantt del programa para establecer equipos de trabajo Departamento de producción de una empresa dedicada a la venta de alimentos, ubicada en la ciudad capital

MES	ENE 16				FEB 16				MAR 16				ABR 16				MAY 16				JUN 16				JUL 16							
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
CONCEPTO																																
Etapa I Formación	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Etapa II Tormenta									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Etapa III Normalización																					■	■	■	■	■	■	■	■				
Etapa IV Desempeño																													■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

3.3.1 Plan de acción etapa I formación

Para establecer un programa de equipos de trabajo dentro del departamento de producción de la empresa objeto de estudio, se deben de generar acciones que permitan concientizar los beneficios que se obtendrán al trabajar equipos, sensibilizar la importancia de la mejora de los procesos de producción, involucrando a todos los colaboradores a que participen y se integren en equipos en pro del mejoramiento de los estándares establecidos, teniendo en cuenta las características presentadas en el marco teórico. Dicha información pueden leerse a continuación:

Cuadro 2
Plan de acción
Etapa I formación

Institución	Empresa de alimentos		Unidad	Departamento de producción
Dirigida a	Gerencia de producción y personal del área de producción		Fecha	Enero y febrero 2016
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las actividades necesarias para implementar cada una de las etapas del programa propuesto al 100%, dentro del corto y mediano plazo. 			

No.	ACCIÓN	ACTIVIDADES	INICIO	RESPONSABLE	RESULTADOS	COSTO	FINALIZA
1	Concientización y sensibilización	Presentación con la gerencia general y gerencia de recursos humanos para tratar el tema de los beneficios que otorgan los equipos de trabajo.	Semana 1 Enero 2016	Gerente de producción	Jefes conscientes de los resultados que brindan los equipos de trabajo	Q 300.00	Semana 1 Enero 2016
		Actividad de convivencia con los colaboradores del departamento de producción, para sensibilizar la importancia de trabajar en equipos de trabajo	Semana 2 Enero 2016	Gerente de recursos humanos	Colaboradores consientes de las mejoras que pueden obtener en sus tareas y funciones	Q 6000.00	Semana 2 Enero 2016

2	Involucración del personal	Capacitación con los colaboradores del departamento de producción, en donde se les informe sobre equipos de trabajo y los beneficios que se pueden obtener al trabajar en esta modalidad llenando los requisitos para su funcionamiento	Semana 3 Enero 2016	Capacitador sobre equipos de trabajo, gerente de producción	Resolución de dudas, aceptación de trabajar en equipos de trabajo multifuncionales y concientización de las mejoras dentro del proceso de producción	Q 8000.00	Semana 3 Enero 2016
3	Involucración del personal	Mesa de trabajo con la gerencia general y gerencia de recursos humanos, para realizar una rediseño del proceso productivo y reasignar funciones y labores a los integrantes de los equipos de trabajo	Semana 4 Enero 2016	Gerente de producción	Diseño del nuevo proceso de producción y reasignación de las funciones y tareas a realizar como equipos de trabajo	Q 1000.00	Semana 4 Enero 2016
4	Formación de equipos de trabajo	Taller de trabajo con los colaboradores del departamento de producción para la formación de los equipos de trabajo, según la afinidad de sus integrantes y características necesarias para su funcionamiento	Semana 1 Febrero 2016	Gerente de producción	Creación de los equipos de trabajo dentro del departamento de producción e involucramiento de todo el personal	Q 500.00	Semana 1 Febrero 2016

	Formación de equipos de trabajo	Presentación con la gerencia general y gerencia de recursos humanos, en donde se dará el visto bueno de la conformación de los equipos de trabajo, cambios de integrantes en los equipos si fuese necesario y cumplimiento de las características necesarias para la creación del equipo	Semana 2 Febrero 2016	Gerente de producción	Conformación de equipos de trabajo equilibrados.	Q 200.00	Semana 2 Febrero 2016
TOTAL					Q 16,000.00		

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Para la realización de la etapa I, se llevarán a cabo presentaciones y una mesa de trabajo, con la gerencia general y de recursos humanos quienes darán apoyo a las ideas de formación de equipos de trabajo; además de talleres, capacitaciones y dinámicas de grupos para que el personal del departamento desarrolle conocimientos, aptitudes y experiencias sobre el tema y pueda familiarizarse fácilmente.

Para la aplicación de este plan de acción, se necesitará de recursos económicos, humanos, tecnológicos y de tiempo; siendo su ejecución 6 semanas y teniendo un costo de Q 16,000.00.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, la gerente del departamento de producción realizará un informe sobre el trabajo ejecutado. Los responsables de ejecutar dicho plan serán la gerente de producción y la gerente de recursos humanos.

3.3.2 Plan de acción etapa II tormenta

Ya establecidos los equipos de trabajo dentro del departamento de producción, se debe recurrir a erradicar toda clase de problemas o conflictos que surjan dentro de los mismos integrantes, minimizando deficiencias dentro del clima laboral imperante a través de la organización de sus actividades.

Es necesario que todo conflicto o problema sea resuelto dentro de cada equipo, a fin de lograr armonía y coordinación en las nuevas funciones y tareas a realizar; determinando por medio de una negociación con las partes involucradas la posible solución.

A continuación se desarrollan las siguientes líneas de acción en el plan de esta etapa, en donde toma relevancia la resolución de conflictos. Como parte del programa a implementar en el departamento de producción, al momento de generarse diferencias o problemas dentro de los integrantes de los equipos, se incluye un plan de acción destinado a resolver dichos conflictos, mismo que puede leerse a continuación:

Cuadro 3

Plan de acción para solución de conflictos

Institución	Empresa de alimentos	Unidad	Departamento de producción
Dirigida a	Gerencia de producción, gerencia de recursos humanos y personal del área de producción	Tiempo	5 días
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las actividades necesarias para implementar la solución de conflictos al 100%, dentro del corto y mediano plazo. 		

No.	ACCIÓN	ACTIVIDADES	INICIO	RESPONSABLE	RESULTADOS	COSTO	FINALIZA
1	Solución de conflictos	Identificación del problema o conflicto existente	Día 1	Gerente de Producción	Reconocimiento de la problemática existente dentro del equipo de trabajo	Q 100.00	Día 1
		Entrevista con la primera parte involucrada en el conflicto	Día 1	Gerente de recursos humanos	Revisión de actitudes personales y aceptación de responsabilidades	Q 200.00	Día 1
		Entrevista con la segunda parte involucrada en el conflicto	Día 1	Gerente de recursos humanos	Revisión de actitudes personales y aceptación de responsabilidades	Q 200.00	Día 1
		Análisis y discusión de los datos obtenidos	Día 2	Gerente de Producción	Identificación real del problema y toma de decisiones	Q 300.00	Día 2

Solución de conflictos	Selección de técnica para utilizar en la negociación de la solución del conflicto	Día 2	Gerente de recursos humanos	Propuesta para la reducción o eliminación del conflicto	Q 300.00	Día 2
	Negociación de las partes para erradicación del conflicto	Día 2	Gerente de Producción	Aceptación de ambas partes de la solución de sus diferencias y resolución de problemas y resolución del conflicto	Q 500.00	Día 2
	Firma del acuerdo y convenio de finalización del conflicto	Día 2	Gerente de recursos humanos	Compromiso de mejorar las relaciones personales y laborales dentro del equipo de trabajo	Q 300.00	Día 2
	Retroalimentación del plan de acción, etapa II Normalización	Día 3	Gerente de Producción	Reforzamiento de los puntos débiles de trabajo.	Q 1000.00	Día 5
	TOTAL				Q 2,900.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Cuadro 4
Plan de acción
Etapa II tormenta

Institución	Empresa de alimentos		Unidad	Departamento de producción
Dirigida a	Gerencia de producción y personal del área de producción		Fecha	Febrero, marzo, abril y mayo 2016
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las actividades necesarias para implementar cada una de las etapas del programa propuesto al 100%, dentro del corto y mediano plazo. 			

No.	ACCIÓN	ACTIVIDADES	INICIO	RESPONSABLE	RESULTADOS	COSTO	FINALIZA
1	Adaptación	Presentación con los colaboradores del departamento de producción en donde se detallará las nuevas funciones y tareas asignadas para los equipos de trabajo	Semana 3 Febrero 2016	Gerente de recursos humanos	Trabajadores conscientes de las nuevas atribuciones que deben cumplir al integrarse como equipos de trabajo y que metas debe de alcanzar	Q 500.00	Semana 3 Febrero 2016

	Adaptación	Capacitación con los colaboradores del departamento de producción, en donde se adaptarán a la nueva modalidad de trabajo en los equipos conformados	Semana 4 Febrero 2016	Gerente de producción	Personal consciente del nuevo proceso de producción a implementarse y la nueva dinámica de trabajo con los integrantes del equipo	Q 2,500.00	Semana 4 Febrero 2016
2	Erradicación de problemas	Mesa de trabajo con los colaboradores del departamento de producción, en donde ellos puedan expresar inconformidades o diferencias dentro de sus grupos a fin de identificar posibles conflictos	Semana 1 Marzo 2016	Gerente de producción	Exteriorizar diferencias entre los integrantes de los equipos de trabajo que puedan generar posibles conflictos	Q 1,000.00	Semana 1 Marzo 2016
		Actividades en grupo con los colaboradores del departamento de producción, para solucionar los conflictos existentes dentro de los equipos de trabajo, utilizando el plan de acción para solucionar conflictos del cuadro 6	Semana 2 Marzo 2016	Gerente de producción	Solventar toda diferencia existente entre los integrantes y mejorar el clima laboral en los equipos de trabajo	Q 2,000.00	Semana 2 Marzo 2016

		<p>Taller de sugerencias con los colaboradores del departamento de producción, para proponer ideas de mejoramiento hacia los factores motivacionales (comunicación, conflictos, equipos, estructura e infraestructura)</p>	<p>Semana 3 Marzo 2016</p>	<p>Gerente de producción</p>	<p>Formulación de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional evaluado, mediante el trabajo realizado por los equipos de trabajo</p>	<p>Q 1,000.00</p>	<p>Semana 3 Marzo 2016</p>
<p>3</p>	<p>Desarrollo de estrategias</p>	<p>Taller de sugerencias con los colaboradores del departamento de producción, para proponer ideas de mejoramiento hacia los factores higiénicos (autoridad, desarrollo personal, motivación, responsabilidad y seguridad)</p>	<p>Semana 4 Marzo 2016</p>	<p>Gerente de producción</p>	<p>Formulación de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional evaluado, mediante el trabajo realizado por los equipos de trabajo</p>	<p>Q 1,000.00</p>	<p>Semana 4 Marzo 2016</p>
	<p>Presentación con gerencia general y gerencia de recursos humanos, para definir estrategias a implementar, derivado del planteamiento de los equipos de trabajo</p>	<p>Semana 1 Abril 2016</p>	<p>Gerente de producción</p>	<p>Definir estrategias acordes a las necesidades del departamento de producción, que permitan mejorar el clima organizacional existente</p>	<p>Q 150.00</p>	<p>Semana 1 Abril 2016</p>	

		Desarrollo de estrategias	Capacitación con los colaboradores del departamento de producción, donde se informa de las nuevas estrategias a trabajar para el mejoramiento del clima organizacional mediante los equipos de trabajo	Semana 2 Abril 2016	Gerente de recursos humanos	Mejora en los factores higiénicos y motivacionales del clima laboral que impera en el departamento de producción	Q 1,000.00	Semana 2 Abril 2016
4	Mantenimiento de actitudes positivas	Convivencia de equipos con los colaboradores del departamento de producción, para realizar dinámicas de equipos y desarrollar las nuevas estrategias para los factores motivacionales del clima organizacional	Convivencia de equipos con los colaboradores del departamento de producción, para realizar dinámicas de equipos y desarrollar las nuevas estrategias para los factores motivacionales del clima organizacional	Semana 3 Abril 2016	Gerente de producción	Mejoramiento del proceso productivo en el departamento de producción y de generar una actitud positiva en el trabajo dentro de los equipos	Q 2,000.00	Semana 3 Abril 2016
		Convivencia de equipos con los colaboradores del departamento de producción, para realizar dinámicas de equipos y desarrollar las nuevas estrategias para los factores higiénicos del clima organizacional	Convivencia de equipos con los colaboradores del departamento de producción, para realizar dinámicas de equipos y desarrollar las nuevas estrategias para los factores higiénicos del clima organizacional	Semana 4 Abril 2016	Gerente de producción	Mejoramiento del proceso productivo en el departamento de producción y de generar una actitud positiva en el trabajo dentro de los equipos	Q 2,000.00	Semana 4 Abril 2016

	Mantenimiento de actitudes positivas	Actividad de convivencia con los colaboradores del departamento de producción, donde se realizarán dinámicas de equipos para reconocer el trabajo realizado en los equipos de trabajo	Semana 1 Mayo 2016	Gerente de producción	Mantenimiento de conductas positivas de los integrantes de los equipos de trabajo y desarrollando sentido de pertenencia con la empresa de alimentos	Q 2,000.00	Semana 1 Mayo 2016
5	Evaluación	Taller de monitoreo con los colaboradores del departamento de producción, donde se evaluará el avance de los equipos de trabajo, según las características de la etapa	Semana 2 Mayo 2016	Gerente de recursos humanos	Adecuación de los equipos de trabajo en base a las necesidades que se van planteando por parte de la gerencia de producción	Q 1,000.00	Semana 2 Mayo 2016
					TOTAL	Q 16,150.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Para la realización de la etapa II, se llevarán a cabo presentaciones con la gerencia general y de recursos humanos quienes darán apoyo a las estrategias a implementar en las labores de los equipos de trabajo; además de capacitaciones, mesas de trabajo, talleres y convivencias de grupos para que el personal del departamento comience a desarrollar identificación con el equipo de trabajo y pueda solventar sus diferencias para encaminar todos los esfuerzos hacia una misma dirección.

Para la aplicación de este plan de acción, se necesitará de recursos económicos, humanos, tecnológicos y de tiempo; siendo su ejecución 12 semanas y teniendo un costo de Q 16,150.00.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, la gerente del departamento de producción realizará un informe sobre el trabajo ejecutado y aplicará un instrumento de evaluación para los equipos de trabajo. El mismo determinará por medio de un cuestionario, el estado en que se encuentra el equipo de trabajo, dicho instrumento se puede observar a continuación:

Cuadro 5

Instrumento de evaluación a equipos de trabajo

Instrucciones: Responda cada pregunta de acuerdo con la siguiente puntuación.			
PUNTUACIÓN			
SIEMPRE = 10 PTS	CASI SIEMPRE = 7 PTS	CASI NUNCA = 4 PTS	NUNCA = 1 PT
PREGUNTA			PUNTOS
¿El equipo se enfoca en las actividades clave?			
¿El equipo posee las habilidades necesarias para mantener y mejorar un proceso?			
¿El equipo es capaz de aumentar sus competencias?			
¿El o los objetivos del equipo se han alcanzado?			
¿El objetivo del departamento coincide con los objetivos específicos del equipo?			
¿El equipo tiene objetivos claramente definidos en términos simples, de modo que todos los miembros comprendan lo que deben hacer y alcanzar?			
¿Todos los miembros del equipo comparten los objetivos?			
¿El equipo decide cómo resolver problemas, tomar decisiones y administrar conflictos entre sus miembros?			
¿El equipo dedica tiempo a evaluar las habilidades de sus miembros para trabajar en equipo?			
¿En qué medida el equipo define papeles claros respecto a lo que se debe hacer para alcanzar sus objetivos?			
¿Todos los miembros del equipo sienten que pueden dar opiniones para hacer mejor las cosas y tomar decisiones más informadas?			
¿Los objetivos del equipo son mensurables y funcionales?			
¿Cada uno de los miembros del equipo se siente responsable por los resultados de éste?			
¿Los miembros del equipo comparten los logros que obtiene el equipo?			
TOTAL			
VALORACIÓN			
75 a +	El equipo trabaja adecuadamente		
51 a 74	Debe existir una debilidad significativa en el funcionamiento del equipo, identificar el problema		
1 a 50	Se debe analizar a profundidad si el equipo realmente funciona, identificar si existen conflictos dentro del mismo.		

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

En caso de que algún equipo de trabajo obtenga una calificación baja según el instrumento de aplicación, se debe realizar una retroalimentación del plan de acción de la etapa dos del programa. Los responsables de ejecutar dicho plan serán la gerencia de producción y la gerencia de recursos humanos.

3.3.3 Plan de acción etapa III normalización

Habiendo desarrollado dinámicas de trabajo e integración en los equipos dentro del departamento de producción, para el cumplimiento de los objetivos propuestos y mejoramiento del clima organizacional evaluado; se procede a unificar los criterios de los integrantes de cada equipo en una sola idea, para que cada trabajador se desarrolle en la misma sintonía, según la mentalidad de trabajo que maneje el equipo al que pertenece.

Para ello es necesario que el liderazgo que poseen los trabajadores del área de producción, sea aplicado eficientemente para el desarrollo del pensamiento de equipo y poder sintonizar los objetivos institucionales con los objetivos personales de cada colaborador, para el cumplimiento de los mismos.

Siendo autoridad el único factor evaluado positivamente por los integrantes del departamento de producción, a continuación se desarrollan las siguientes actividades en el plan de acción de esta etapa, en donde toma relevancia la unificación de ideas y criterios de los integrantes de cada equipo de trabajo, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante la aplicación del liderazgo de cada uno de los integrantes:

Cuadro 6

Plan de acción

Etapa III normalización

Institución	Empresa de alimentos		Unidad	Departamento de producción
Dirigida a	Gerencia de producción y personal del área de producción		Fecha	Mayo y junio 2016
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las actividades necesarias para implementar cada una de las etapas del programa propuesto al 100%, dentro del corto y mediano plazo. 			

No.	ACCIÓN	ACTIVIDADES	INICIO	RESPONSABLE	RESULTADOS	COSTO	FINALIZA
1	Integración y unificación	Taller de trabajo con los equipos del departamento de producción, donde cada integrante exprese sus objetivos personales a alcanzar	Semana 3 Mayo 2016	Gerente de producción	Que los integrantes de cada equipo de trabajo escuchen y conozcan los deseos y objetivos que cada participante desea cumplir, trabajando como equipo dentro del departamento	Q 1,000.00	Semana 3 Mayo 2016

		Integración y unificación	Presentación con la gerencia general y gerencia de recursos humanos, para desarrollar estrategias de unificación de objetivos personales de cada integrante de los equipos conformados a una idea de equipo de trabajo.	Semana 4 Mayo 2016	Gerente de producción	Establecer las estrategias para unificar los objetivos de cada integrante de los equipos de trabajo, en una sola idea de equipo y así cumplir con los objetivos de los trabajadores y el de la empresa	Q 200.00	Semana 4 Mayo 2016
			Taller de evaluación con los equipos de trabajo del departamento de producción, donde se realizarán actividades de unificación de objetivos de cada participante de los equipos conformados	Semana 1 Junio 2016	Gerente de producción	Unificación de los objetivos de cada integrante de los equipos de trabajo en una idea de equipo	Q 2,500.00	Semana 1 Junio 2016
2	Fomentación de liderazgo	Capacitación con los equipos de trabajo del departamento de producción, para realizar un taller de liderazgo dentro de los equipos	Semana 2 Junio 2016	Gerente de recursos humanos	Fortalecer el concepto de liderazgo en cada integrante de los equipos de trabajo conformados y como aplicarlo en sus funciones y tareas	Q 5,000.00	Semana 2 Junio 2016	

	Fomentación de liderazgo	Actividad de convivencia con los equipos de trabajo del departamento de producción, para fomentar la aplicación del liderazgo de cada integrante de los equipos conformados, en la realización de sus funciones y tareas.	Semana 3 Junio 2016	Gerente de producción	Fomentar el liderazgo asertivo de cada integrante de los equipos de trabajo en la realización de sus funciones y tareas que buscarán desarrollar el objetivo de equipo	Q 2,500.00	Semana 3 Junio 2016
3	Evaluación	Taller de monitoreo con los colaboradores del departamento de producción, donde se evaluará el avance de los equipos de trabajo, según las características de la etapa.	Semana 4 Junio 2016	Gerente de recursos humanos	Adecuación de los equipos de trabajo en base a las necesidades que se van planteando por parte de la gerencia de producción	Q 1,000.00	Semana 4 Junio 2016
					TOTAL	Q 12,200.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Para la realización de la etapa III, se llevarán a cabo una presentación con la gerencia general y de recursos humanos quienes darán apoyo a las ideas de fomentación de liderazgo en las funciones y tareas de los equipos de trabajo; además de capacitaciones, talleres y dinámicas de grupos para que el personal del departamento desarrolle sus objetivos y puedan compartirlo con el resto del equipo en el logro de los mismos.

Para la aplicación de este plan de acción, se necesitará de recursos económicos, humanos, tecnológicos y de tiempo; siendo su ejecución 6 semanas y teniendo un costo de Q 12,200.00.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, la gerente del departamento de producción realizará un informe sobre el trabajo ejecutado y aplicará el instrumento de evaluación de equipos de trabajo utilizado en la anterior etapa. Los responsables de ejecutar dicho plan serán la gerencia de producción y la gerencia de recursos humanos.

3.3.4 Plan de acción etapa IV desempeño

Completado las tres anteriores etapas de formación de los equipos de trabajo para el departamento de producción de la empresa de alimentos objeto de estudio, se procede a finalizar el proceso de los equipos conformados aplicando la cuarta etapa, el desempeño.

En esta última fase, se debe verificar la sinergia existente en cada integrante del equipo de trabajo al que pertenece, en donde al haber adoptado una mentalidad de equipo, solucionado conflictos existentes y compartidos sus metas y sueños por alcanzar, cada participante se siente completamente identificado con su agrupación y con la institución con la que trabaja.

A continuación se desarrollan las siguientes actividades en el plan de acción de esta etapa, en donde se busca que los equipos sean autodirigidos, se desenvuelvan solos para el cumplimiento de los objetivos propuestos y generen los recursos necesarios para la empresa, por medio del cumplimiento de sus funciones y tareas encomendadas:

Cuadro 7
Plan de acción
Etapa IV desempeño

Institución	Empresa de alimentos	Unidad	Departamento de producción
Dirigida a	Gerencia de producción y personal del área de producción	Fecha	Julio 2016
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las actividades necesarias para implementar cada una de las etapas del programa propuesto al 100%, dentro del corto y mediano plazo. 		

No.	ACCIÓN	ACTIVIDADES	INICIO	RESPONSABLE	RESULTADOS	COSTO	FINALIZA
1	Desempeño	Presentación con cada equipo de trabajo del departamento de producción, en donde se mostrarán los resultados de todo el proceso de formación de los equipos, basados en estadísticas del proceso productivo que han realizado antes de los equipos y después de la formación de los equipos	Semana 1 Julio 2016	Gerente de producción	Comparación del proceso productivo antes de los equipos y después de los equipos, resaltando la mejora de los resultado obtenidos como equipos de trabajo	Q 3,000.00	Semana 1 Julio 2016

		Desempeño	Actividad de convivencia con los equipos de trabajo del departamento de producción, para la realización de dinámicas de grupo de trabajo dentro de los equipos	Semana 2 Julio 2016	Gerente de producción	Fortalecimiento de las características de cada etapa de formación de equipos de trabajo, en busca del desarrollo autodirigido de los mismos equipos	Q 5,000.00	Semana 2 Julio 2016
2	Evaluación	Taller de monitoreo con cada equipo de trabajo, donde se evaluará la sinergia y el desarrollo de unidad de equipo para el logro de objetivos	Semana 3 Julio 2016	Gerente de recursos humanos	Desarrollar en los equipos de trabajo la unidad de equipo, la sinergia y el deseo de realizar sus tareas y funciones de manera autónoma sin necesidad de supervisión	Q 3,000.00	Semana 4 Julio 2016	
TOTAL							Q 11,000.00	

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Para la realización de la etapa IV, se llevarán a cabo reuniones con los equipos de trabajo del departamento de producción, en donde se comparará estadísticamente las mejoras del proceso de producción en base al trabajo realizado como equipos por medio de una presentación, además de dinámicas de grupos para que el personal del departamento, desarrolle ideas de unidad de equipos, sinergia en sus labores y el deseo de realizar sus tareas y funciones de manera autónoma.

Para la aplicación de este plan de acción, se necesitará de recursos económicos, humanos, tecnológicos y de tiempo; siendo su ejecución 4 semanas y teniendo un costo de Q 11,000.00.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, la gerente del departamento de producción realizará un informe sobre el trabajo ejecutado, aplicando el instrumento de evaluación de equipos de trabajo utilizado en la anterior etapa. Los responsables de ejecutar dicho plan serán la gerencia de producción y la gerencia de recursos humanos.

3.4 Costo de implementación del programa

A continuación se presentan los costos estimados para cada fase del programa, los cuales pueden sufrir variación al momento de la implementación:

Cuadro 8
Costo del programa para establecer equipos de trabajo en el
departamento de producción

CONCEPTO	QUETZALES
Etapa I formación	Q 16,000.00
Etapa II tormenta	Q 16,150.00
Etapa III normalización	Q 12,200.00
Etapa IV Desempeño	Q 11,000.00
TOTAL DEL PROGRAMA	Q 55,350.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2015

Los fondos para financiar el programa de equipos de trabajo en el departamento de producción, se propone que provengan del presupuesto de ingresos y egresos de la institución para el año 2015.

3.4.1 Beneficios del programa

Unificando cada una de las ventajas mencionadas anteriormente, el beneficio que la empresa obtendrá será el de mejores resultados, mayor aprovechamiento de los recursos asignados, volúmenes de trabajo más grandes, crecimiento en el mercado y fidelidad de los trabajadores, todo ello se reflejará en mayores ingresos.

CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos en el diagnóstico y el análisis realizado se concluye que:

1. En el departamento de producción de la empresa objeto de estudio, no existen equipos de trabajo debido a que no se cuenta con un programa para establecerlos, lo que provoca que el personal tenga actitudes negativas hacia los demás cuando se requiere de apoyo en actividades grupales, que exista desacuerdo en las decisiones que toma la gerencia y que los procesos se realicen deficientemente.
2. Los objetivos propuestos por parte de la gerencia del departamento de producción no son aceptados por el personal y carecen de un esfuerzo conjunto, lo que implica que no se desarrolle compromisos por parte de los miembros del departamento, generando evasión de tareas y desperdicio de tiempo.
3. Dentro del departamento de producción, se muestra un alto grado de liderazgo que se puede aprovechar en la formación de equipo de trabajo y motivación, para el cumplimiento de funciones y tareas asignadas.
4. Prestar atención al clima laboral que impera dentro del departamento de producción, a fin de mejorar el ambiente de trabajo de los colaboradores a través de la formación de equipos de trabajo, en donde se le de seguimiento a las problemáticas existentes.
5. Solucionar los problemas o conflictos existentes dentro de la unidad de análisis, tomando en cuenta los puntos de vista de las partes involucradas; procurando la integración y cohesión de los miembros dentro de los equipos de trabajo.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. El departamento de producción puede adoptar, establecer y comunicar el programa de equipos de trabajo, como una propuesta gerencial a las diferentes problemáticas que existen, fortaleciendo y perfeccionando el cumplimiento de las tareas y funciones como aspecto clave en el sostenimiento del servicio que presta.
2. Que se establezcan propósitos, objetivos y metas generales y específicas, para que todos encaminen sus esfuerzos hacia un mismo fin y lograr así cooperación e integración para el cumplimiento de las mismas.
3. Fomentar estrategias que atiendan de manera inmediata, las deficiencias y problemáticas detectadas en el departamento de producción, mediante la participación del personal con los equipos de trabajo; aprovechando el alto grado de liderazgo que en ellos existe.
4. Realizar evaluaciones y revisiones constantes del clima laboral, por medio de planes de acción e instrumento de medición a fin de que con los equipos de trabajo se puedan desarrollar mejores estrategias laborales, encaminadas a mejorar el cumplimiento de tareas y funciones.
5. Acompañar periódicamente a los equipos de trabajo del departamento de producción, con el fin de mantener un clima laboral armonioso, que no genere diferencias o conflictos entre ellos y solventar dichas problemáticas de manera rápida y eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, J. 2004. **Administración**. 4a. ed. México. Mc Graw Hill Interamericana. 382 p.
2. Chiavenato, I. 2000. **Administración de recursos humanos**. 5a. ed. Colombia. McGraw-Hill Interamericana. 511 p.
3. Chiavenato, I. 2004. **Introducción a la teoría general de la administración**. 7a. ed. Colombia. McGraw-Hill Interamericana. 286 p.
4. Davis Keith y John W. Newstrom. 2003. **Comportamiento humano en el trabajo**. 11va. ed. México. Editorial McGraw Hill. 609 p.
5. De Faria, F. 2005. **Desarrollo organizacional: enfoque integral**. 1a. ed. México. Editorial Limusa. 184 p.
6. Hellriegel, D; Slocum Jr., John W. 1998. **Administración**. 7a. ed. México. Internacional Thomson Editores. 619 p.
7. Hellriegel, D; Slocum Jr, John W; Woodman, R. W. 1998. **Comportamiento organizacional**. 8a. ed. México. Internacional Thomson Editores. 23 p.
8. Hersey, P. 1998. **Administración del comportamiento organizacional**. 2a. ed. México. Prentice Hall. 369 p.
9. Ibarra Valdés, D. 2007. **La organización empresarial**. 1a. ed. México. Editorial Limusa. 23 p.

10. Morgan Sanabria, R. 2005. **Material de apoyo para el curso planeación del proceso de la investigación científica.** 1a. ed. Guatemala. Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales IIJS, USAC. 30 p.
11. Piloña Ortiz, G. A. 2004. **Recursos económicos de Guatemala y Centroamérica.** 6a. ed. Guatemala. Centro de impresiones Graficas CIMGRA. 269 p.
12. Robbins, Stephen P.; Coulter, M. 2005. **Administración.** 8a. ed. México. Pearson Educación. 391 p.
13. Robbins, Stephen P. 1995. **Comportamiento organizacional.** 8a. ed. España. Prentice Hall. 257 p.
14. Robert N. L / Christopher F. A. 2011. **Liderazgo.** 4a. ed. México. Cengage Learning. 366 p.
15. Stoner, James A.F. y Freeman R. Edgard. 1995. **Administración.** 5a. ed. México. Traductor Arturo Córdova. 781 p.