

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL  
OPERATIVO DEL AREA DE EMPAQUE DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS**

**BYRON ALEJANDRO RODRÍGUEZ SIERRA**

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, Mayo de 2015.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**GUA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL  
OPERATIVO DEL AREA DE EMPAQUE DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS**

Trabajo de graduación presentado por  
**BYRON ALEJANDRO RODRÍGUEZ SIERRA**

Para optar al grado de Maestro en Artes  
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, Mayo de 2015.

**JUNTA DIRECTIVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIO
M.A. Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Sergio Alejandro Melgar Valladares	VOCAL II
Br. Michael Javier Mó Leal	VOCAL IV
Br. Blanqui Eunice Flores de León	VOCAL V

**CONSEJO ACADÉMICO**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

Carolina Arévalo Valdez, Ph.D.

Roberto Flores Arzú, Ph.D.

Jorge Erwin López Gutiérrez, Ph.D.

Félix Ricardo Véliz Fuentes, MSc.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- DIOS** Por darme la sabiduría necesaria para poder cumplir este gran logro ya que sin él no hubiera sido realidad.
- VIRGEN MARIA** A ti Virgen María madre de Dios, por derramar en mí las bendiciones que he tenido durante toda la vida.
- MIS PADRES** Carlos Alberto Rodríguez Letona y Rosa Margarita Sierra de Rodríguez por brindarme todo su apoyo desde muy pequeño para lograr alcanzar mis objetivos, gracias los amo.
- MI HERMANO** Erick Estuardo Rodríguez Sierra por brindarme su apoyo moral y ser un ejemplo, te quiero mucho.
- MI ESPOSA** Ingrid Marylin Umaña Grijalva por darme todo su apoyo durante todos estos años que he compartido con ella, te amo.
- AMIGOS DE MAESTRÍA** A todos mis amigos de la promoción de MAIES 2013-2014, por haber compartido estos dos años de mi formación profesional y demostrarme su amistad incondicional.

## RESUMEN EJECUTIVO

En la industria guatemalteca la mano de obra es el recurso más importante que pueda poseer una empresa y es por ello la importancia de generar una guía para la administración de personal operativo en la industria alimenticia que pueda guiar a las personas que tengan a cargo recursos humanos. Para el desarrollo de una guía estratégica es necesario tomar en cuenta las competencias, habilidades y conocimientos que pueda tener un jefe para lograr emprender la labor de manejar personas operativas.

Dentro del manejo y control es relevante mencionar que la estructuración de normas y reglas es de vital importancia para lograr definir los comportamientos esperados dentro de cada actividad que se realice en el área de trabajo. Promover valores va de la mano para un buen control ya que es necesario generar un adecuado comportamiento dentro del área de trabajo así como el adecuado clima organizacional que se posea.

Como resultados generados la guía posee una serie de valores, medidas disciplinarias que van a permitir tener un control sobre las personas. El cumplimiento de normas tanto disciplinarias como las buenas prácticas de manufactura van a lograr que el proceso que se esté controlando sea más eficiente en los resultados requeridos.

Determinar un sistema de rotación de personal es adecuado para lograr la equidad en la distribución del trabajo, así como identificar las actividades que cada una de las personas debe de realizar para lograr la distribución del personal en las labores y con esto lograr promover el trabajo en equipo integrando a las personas en pequeños grupos para facilitar las actividades asignadas. La guía es una referencia sobre el adecuado manejo y control de personal que una persona pueda tener a cargo, la equidad en el trabajo es una de las características que las personas identifican y valoran, por ello se recomienda el diseño de un plan de rotación de personal que logrará que las personas adquieran habilidades para poder desempeñarse en cualquier actividad que se tenga en el área de trabajo.

Para lograr realizar un buen manejo y control se recomienda ejercer liderazgo con valores y buen comportamiento para dar un buen ejemplo y lograr que los colaboradores se sientan identificados con la persona que los supervisa aparte de que sea un excelente líder y mentor al momento de brindarle el apoyo y conocimiento necesario a los trabajadores.

Es vital promover el liderazgo e identificar el talento que pueda existir en el grupo para motivar y empoderar a aquellas personas que demuestran desempeñar sus labores con eficiencia y pasión.

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	ANTECEDENTES.....	2
A.	La industria .....	2
B.	La industria guatemalteca.....	2
C.	Tipos de industria en Guatemala .....	3
D.	Industria de alimentos.....	4
E.	Áreas de proceso de producción.....	5
F.	Área de empaque .....	5
G.	Funciones del empaque .....	6
H.	Administración de recursos humanos.....	7
I.	Funciones de la administración de recursos humanos.....	8
J.	Finalidad de la administración de recursos humanos .....	14
K.	Psicología laboral .....	16
L.	Clima organizacional .....	16
M.	Valores Morales.....	18
N.	Supervisión de personal.....	25
O.	Estilos de supervisión .....	26
P.	Liderazgo .....	27
Q.	Delegación .....	28
III.	JUSTIFICACIÓN .....	31
IV.	OBJETIVOS .....	32
V.	METODOLOGÍA .....	33
A.	Tipo de estudio .....	33
B.	Universo .....	33
C.	Método de análisis de datos.....	33
VI.	RESULTADOS.....	34
VII.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	42
VIII.	CONCLUSIONES .....	43
IX.	RECOMENDACIONES .....	44
X.	BIBLIOGRAFÍA .....	45

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1.	Cartera de los distintos tipos de industria en Guatemala .....	3
Figura 2.	Industria de alimentos .....	4
Figura 3.	Recursos Humanos .....	9
Figura 4.	Selección de personal .....	10
Figura 5.	Contratación .....	12
Figura 6.	Capacitación .....	13
Figura 7.	Gestión de recursos humanos .....	14
Figura 8.	Finalidad de recursos humanos .....	15
Figura 9.	Clima organizacional.....	17
Figura 10.	Bondad.....	18
Figura 11.	Dignidad .....	19
Figura 12.	Generosidad .....	19
Figura 13.	Honestidad .....	20
Figura 14.	Humildad .....	20
Figura 15.	Laboriosidad .....	21
Figura 16.	Lealtad .....	21
Figura 17.	Libertad.....	22
Figura 18.	Paz .....	22
Figura 19.	Perseverancia .....	23
Figura 20.	Prudencia .....	23
Figura 21.	Responsabilidad.....	24
Figura 22.	Solidaridad.....	24
Figura 23.	Tolerancia .....	25
Figura 24.	Supervision de personal.....	26
Figura 25.	Liderazgo .....	28
Figura 26.	Áreas de aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura .....	37

## I. INTRODUCCIÓN

El sector empresarial de Guatemala se ve representado por la industria de alimentos la cual ofrece al país una alta actividad laboral siendo en la mayoría trabajos operativos, manuales, técnicos, etc.

Es de suma importancia que las distintas actividades que puede realizar una persona tenga un adecuado control para poder ejercer de manera adecuada las actividades laborales.

Se diseñó una guía de estrategias las cuales sirven para llevar un adecuado control y manejo de personal operativo, se mencionaron las distintas estrategias que van orientadas a los mandos medios de las industrias que son todas aquellas labores que realizan las personas en puestos como jefes de área, supervisores, asistentes de producción, etc.

El manejo de personal es una labor compleja, ya que todas las personas actúan de manera distinta al momento que se les delega una orden o tarea, es por ello la importancia de establecer lineamientos, normas, habilidades, medidas disciplinarias y valores que son datos importantes que se utilizan al momento de manejar grupos de personas. Se mencionó en la parte del control el uso de registros de cada persona para tener el control requerido de la situación de asistencia, horas extras, permisos e idas al IGSS para llevar una bitácora de información de cada empleado.

Además de las estrategias es necesario los parámetros que se mencionaron en los resultados como lo pueden ser comportamientos, tiempos, actividades las cuales han sido útiles para el adecuado control del personal, así como utilizar lineamientos dentro del área de trabajo como normas de conducta y normas de buenas prácticas de manufactura las cuales son necesarias mencionar ya que son vitales en procesos alimenticios.

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. La industria**

La industria puede visualizarse desde distintos enfoques, según Erazo (1970) el concepto que satisface el propósito de ser una actividad “secundaria” es el siguiente: “una actividad económica transformativa de las materias primas, orgánicas e inorgánicas, proporcionadas por la agricultura, la ganadería, la minería, la piscicultura, la silvicultura y cualesquiera otras actividades económicas denominadas primarias”; además cabe incluir dentro de la amplitud del concepto “industria”, la producción de artículos intermedios que tienen que ser sometidos a procesos anteriores, como de bienes totalmente acabados destinados al consumo.

### **B. La industria guatemalteca**

La industria guatemalteca se ha visto desarrollada en distintos campos de manufactura teniendo como base fundamental el desarrollo de la población en general, según la Cámara de Industria de Guatemala, las propuestas de valor fundamentales en la industria son:

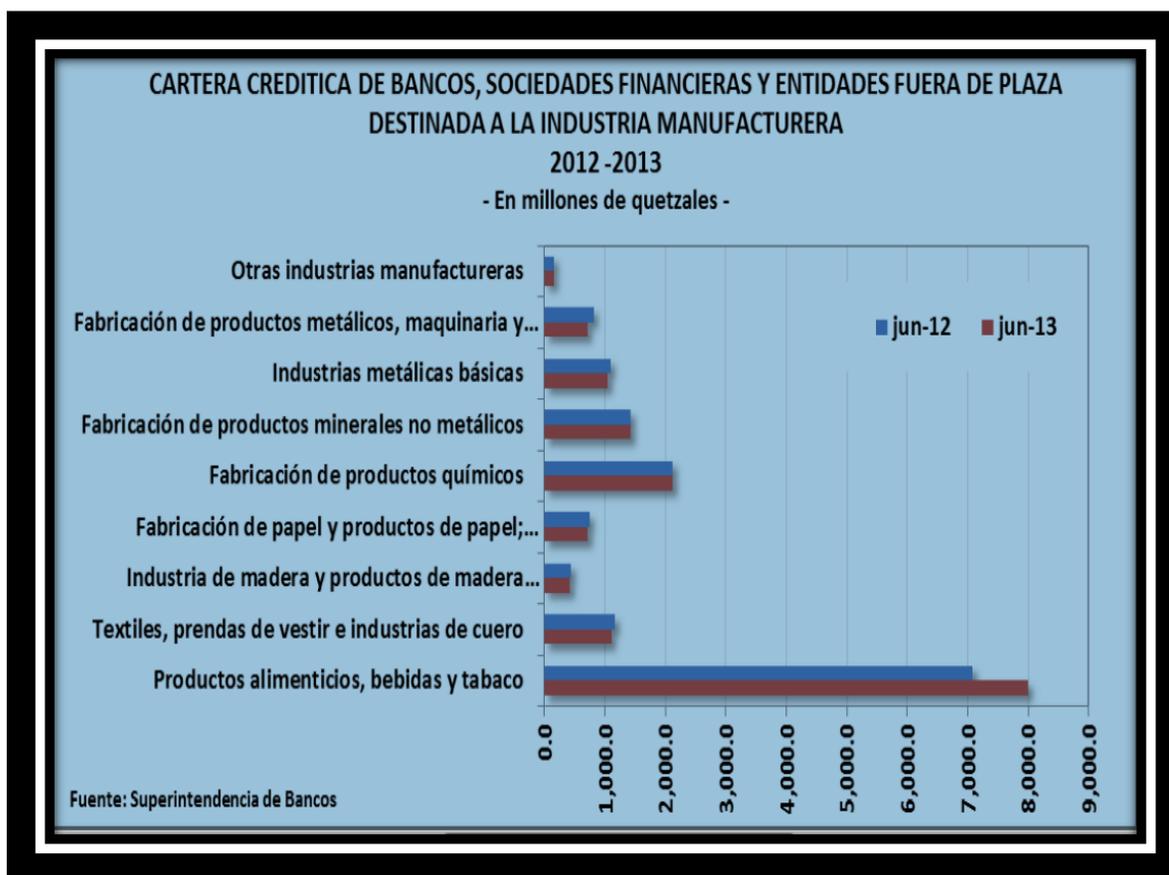
- Creemos que la industria es el potencial más poderoso para generar desarrollo y riqueza para un país.
- Estamos convencidos que la industria formal que produce bajo la observación de buenas prácticas laborales, ambientales y de producción, representa oportunidades de empleo, riqueza y consecuentemente desarrollo para todo el país.
- Este desarrollo sólo se construye cuando trabajamos en equipo, buscando propuestas e implementando iniciativas que generen los mayores beneficios para todos los involucrados.
- Hemos desempeñado esta función durante los últimos 50 años, acompañando, defendiendo y promoviendo al sector industrial, para aumentar los avances y la competitividad de las industrias ya consolidadas y de las que se encuentran en desarrollo.
- Nosotros hemos sido parte importante del desarrollo industrial en Guatemala, usted puede ser el engranaje que le hace falta a esta gran maquinaria de esfuerzo, trabajo y constancia que se llama Cámara de Industria. (CIG, 2014)

### C. Tipos de industria en Guatemala

La industria en Guatemala se ha diversificado en distintos campos los cuales han determinado el crecimiento económico del país, es por ello la importancia de identificar los sectores con mayor inversión ya que debido a ello son las industrias que más aportan en el desarrollo humano, mayores propuestas laborales, etc.

Según la Superintendencia de Bancos durante el periodo 2012 y 2013 en la siguiente figura se puede observar que ámbitos de la industria en Guatemala son los que han tenido mayor inversión. (<http://www.sib.gob.gt/>)

**Figura 1. Cartera de los distintos tipos de industria en Guatemala**



Fuente: <http://www.abg.org.gt>

Tomando en cuenta que de todos los ámbitos industriales que tiene el país, es de suma importancia el sector dedicado a la industria manufacturera de productos alimenticios, por lo que es necesario darle mayor importancia al sector alimenticio para este trabajo de graduación.

#### **D. Industria de alimentos**

La industria alimentaria es la parte de la industria que se encarga de todos los procesos relacionados con la cadena alimentaria. Se incluyen dentro del concepto las fases de transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación, y servicio de alimentos de consumo humano y animal.

Las materias primas de esta industria consisten principalmente de productos de origen vegetal y animal. Gracias a la ciencia y la tecnología de alimentos el progreso de esta industria se ha visto incrementado y nos ha afectado actualmente en la alimentación cotidiana, aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. El aumento de producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países intentando regular y unificar los procesos y los productos. (Erickson, 1990).

**Figura 2. Industria de alimentos**



Fuente: <https://lookfordiagnosis.com>

## **E. Áreas de proceso de producción**

En la industria de alimentos se tienen establecidas distintas áreas dentro del proceso de producción de los alimentos en las cuales se pueden mencionar:

- Área de empaque
- Área de procesamiento o cocinados
- Almacenamiento de materias primas
- Bodegas de producto terminado

Es de relevancia identificar que en el área de empaque se encuentra la mayor participación de mano de obra y es por ello que en este trabajo se describirá específicamente el área de empaque.

## **F. Área de empaque**

El área de empaque es el lugar donde el producto que viene del área de procesamiento es empacado con distintos materiales los cuales le darán una presentación, imagen, peso, fecha de producción, fecha de vencimiento, lote, registro sanitario; el cual necesita para que el producto ya pueda ser comercializado. (Meyers y Gerstman, 2006).

Dentro del área de empaque se realizan distintas actividades las cuales intervienen en el proceso de empaque y estas son:

- Llenado: es la actividad que se realiza de manera manual para meter el producto en bolsitas para luego pasar al área de pesado.
- Pesado: es la actividad que se realiza para inspeccionar el peso que determina la especificación del producto terminado.
- Sellado: en esta actividad luego de ser pesada se sella la bolsita del producto en proceso.
- Encajado: se mete la bolsita sellada a la cajita.
- Sellado de caja: se pega las 2 tapas con silicón para que el producto quede completamente sellado.
- Inspección por detector de metales: se realiza la inspección del producto para verificar que no haya algún material extraño en el producto.
- Encajado final: se colocan las cajitas en orden para darle el envoltorio final solicitado por el cliente mayorista.

- Flejado: se coloca fleje en el empaque final para brindarle seguridad de que la caja no se abra en el recorrido.
- Pesado final: se pesa el producto para identificar el peso total.
- Nevera: el producto se coloca en nevera o bodega de producto terminado para luego esperar a ser despachado.

#### **A. Importancia del empaque**

El empaque es un sistema coordinado mediante el cual los productos producidos o cosechados son acomodados dentro de un conjunto empaque para su traslado del sitio de producción al sitio de consumo sin que sufran daño. El objetivo es lograr un vínculo comercial permanente entre un producto y un consumidor.

- Que el empaque cumpla con las funciones de seguridad y utilidad, ya que deberá proteger el producto en el trayecto que va del productor a la persona que lo adquiere.
- El empaque ayudará a poner en práctica el programa de mercadotecnia de la empresa.
- Que el empaque contribuya a identificar el producto, así como también atraer la atención del cliente.
- Algo muy importante que el subdepartamento de embalaje debe supervisar es que el empaque contribuya a aumentar las utilidades de la empresa.

Este subdepartamento resulta de mucha importancia para la empresa, ya que forma parte de las actividades base que le ayudarán a obtener mejores utilidades, pues el empaque es la protección que nos asegura que el producto llegue en buen estado a los clientes, y estos, adquieran el producto con mayor confianza y seguridad de que se trata de un producto de excelencia. (Stanton, Etzel, Walker, 2007).

#### **G. Funciones del empaque**

Según Lamb, Hair y McDaniel, las tres funciones más importantes del *empaque* son:

##### **1. Contenido y protección de los productos:**

Como contener productos líquidos, granulados o divisibles de alguna manera. Además, permite a fabricantes, mayoristas y detallistas vender productos en cantidades específicas,

como litros y sus fracciones. En cuanto a la protección física, los empaques protegen a los artículos de roturas, evaporación, derrames, deterioro, luz, calor, frío, contaminación y muchas otras condiciones.

## **2. Promoción de productos:**

Un empaque diferencia un producto de los de los competidores y puede asociar un artículo nuevo con una familia de productos del mismo fabricante. Los empaques utilizan diseños, colores, formas y materiales con la intención de influir en la percepción de los consumidores y su comportamiento en la compra.

## **3. Facilidad de almacenamiento, uso y disposición:**

Los mayoristas y detallistas prefieren presentaciones fáciles de embarcar, almacenar y colocar en los anaqueles. También gustan de empaques que protegen los productos, evitan el deterioro o la rotura y alargan la vida de los productos en los anaqueles. Por su parte, los consumidores constantemente buscan artículos fáciles de manejar, abrir y cerrar, aunque algunos clientes deseen presentaciones a prueba de alteraciones y de niños. Los consumidores también quieren empaques reutilizables y desechables. (Lamd, Hair y McDaniel; 2006).

## **H. Administración de recursos humanos**

Aunque los empleados representan hasta el 80 por ciento del valor de una corporación, es difícil medir y entender como contribuyen al resultado final del análisis financiero. “Puedo darle un valor a todo lo que hay en mi oficina: mi reloj, mi escritorio, pero no puedo asignarle un valor al personal” (Fitz, 1999).

La mayoría de personas que poseen personal a su cargo normalmente reciben presión de los consejos de administración, inversionistas y analistas para que demuestren como manejan el capital humano en sus empresas. Según un artículo reciente de HRMagazine, "el activo en capital humano de una empresa es la suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo”.

La administración del capital humano es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el resultado final del análisis financiero de la

empresa. Entonces el sistema o proceso de gestión de recursos humanos es el que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades. (Wayne, Noe, 2005).

## **I. Funciones de la administración de recursos humanos**

El objetivo primordial de la administración de recursos humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento de selección, de capacitación y desarrollo para lograr la administración del recurso humano.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional, a continuación se muestra en la figura la representación de los recursos humanos de una organización.

**Figura 3. Recursos Humanos**



Fuente: <http://www.inversionesrumania.com/recursos-humanos/>

Las funciones básicas de la administración de recursos humanos pueden ser:

### **1. Reclutamiento y selección**

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado; la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. Y por otro lado hay que distinguir la cualificación profesional, definida como el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral logrando así la selección adecuada del personal (Dessler, 2009).

Por tanto una persona cualificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se requieren en ese puesto.

**Figura 4. Selección de personal**



Fuente: [www.aprendizrrhsopo.blogspot.com](http://www.aprendizrrhsopo.blogspot.com)

## **2. Contratación**

Con la decisión en firme de la autoridad correspondiente, el responsable de Recursos Humanos, convoca al candidato seleccionado para la entrevista final y acordar las condiciones de la contratación.

Cuando una persona ha sido elegida para optar a la plaza a la que se está aplicando, la persona seleccionada normalmente tendrá que realizar una serie de trámites para lograr ingresar a una empresa. (Andreu, 1988).

Entre los requisitos más comunes solicitados en la contratación se puede mencionar:

- Solicitud de empleo: es el formato que posee una empresa para darle a las personas interesadas en adquirir un empleo, para poder tener datos personales que necesitan para poder ser evaluados.
- Curriculum Vitae: es la hoja de vida que toda persona realiza para poder reflejar en el, habilidades, experiencias, estudios participaciones, referencias laborales, referencias personales las cuales servirán para mostrar en un documento que tenga por a lo sumo tres páginas las cuales tendrán recopilada toda la información necesaria..
- Constancias de empleos anteriores: es la constancia que puede extender una empresa para validar que una persona ha laborado dentro de ella durante un tiempo determinado y además de demostrar el puesto que la persona haya desempeñado.
- Tarjeta de salud: tarjeta que extiende el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para establecer que la persona cumple con los requisitos de salubridad determinada por la ley.
- Tarjeta de pulmones: tarjeta que se extiende en el Patronato contra la tuberculosis Roberto Koch, el cual es requisito para laborar en empresas procesadoras de alimentos y que se extiende con el fin de identificar que la persona no posea enfermedades pulmonares.
- Copias de certificaciones que acrediten los estudios realizados: certificados o listados de cursos aprobados que puede extender una institución educativa la cual certifica que la persona ha cursado ciertos cursos o culminado cierta carrera (MINEDUC).
- Carnet de IGSS: carnet que extiende el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social a todos aquellos trabajadores de empresas privadas o gubernamentales autorizadas, la cual benefician a los trabajadores en los distintos servicios que pueda prestar la institución para poder optar a todas las prestaciones que da el IGSS.
- Carnet del NIT: carnet que extiende la Superintendencia de administración tributaria la cual identifica a la persona como contribuyente de impuestos, además de que la persona que lo posee también tiene que cumplir con obligaciones tributarias según lo disponga la ley.

- **Carnet del IRTRA:** carnet que lo extienden en las instituciones privadas las cuales dan beneficio a los trabajadores al gozo de la recreación en el instituto de recreación de los trabajadores (IRTRA).

El responsable de Recursos Humanos podrá agregar o eliminar documentos de acuerdo a la naturaleza del puesto y que permitan determinar el cumplimiento de los requisitos del mismo. Los empleados de nuevo ingreso estarán en período de prueba de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Trabajo.

### **Figura 5. Contratación**



Fuente: <http://deprintz.com>

### **3. Capacitación**

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad.

Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales. La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso (Aguilar, 2004).

La retroalimentación de la información a las personas que realizan distintas actividades laborales es necesario para lograr desempeñar una actividad eficiente, además de mejorar y optimizar la actividad debido al grado de información que la persona posea y esto tendrá resultados positivos en una organización .

**Figura 6. Capacitación**



Fuente: <http://lareferencia.redclara.net>

#### **4. Administración o gestión de personal**

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial (Bravo, 1996).

**Figura 7. Gestión de recursos humanos**



Fuente: <http://www.fundapymes.com>

## **J. Finalidad de la administración de recursos humanos**

El objetivo de tener una administración de recursos humanos está basado en los siguientes aspectos:

- Utilizar con eficacia los recursos: administrar los recursos adecuadamente tendrán como resultado la optimización del personal a cargo y cada persona estará colocada adecuadamente en cada puesto de trabajo.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios: al momento de tener a las personas idóneas en cada puesto de trabajo se tiene como finalidad alinear los objetivos de cada persona con el objetivo de la empresa así tanto el trabajador como la empresa crecerán de manera eficaz.
- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio: es necesario contar con estrategias las cuales serán aplicadas en situaciones de crisis para tratar de mantener un adecuado personal funcional dentro de la organización. (Dessler, 2009)

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha posición.(Dessler, 2009).

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

**Figura 8. Finalidad de recursos humanos**



Fuente: <http://apuntesadministracionrrhh.blogspot.com>

## **K. Psicología laboral**

La psicología laboral es la rama de la psicología dedicada al análisis de la conducta humana dentro del contexto de una empresa y durante el desarrollo de un trabajo. También se utiliza la denominación de psicología del trabajo y de las organizaciones, ya que puede analizar el comportamiento en entidades civiles o gubernamentales.

La principal misión que ostenta la psicología laboral sobre sus espaldas es lograr que los trabajadores se sientan satisfechos y que el ámbito laboral en el cual se desempeñan les reporte bienestar y no lo opuesto. Entonces, teniendo como premisa fundamental lo indicado, la psicología laboral ahondará sobre las conductas de los trabajadores desde diferentes ángulos, individualmente, su comportamiento en grupo, la relación respecto de subordinados o jefes, según corresponda, entre los aspectos más salientes. (Dunnette, 1979).

**Figura 9. Psicología laboral**



Fuente: <http://www.psicologialaboral.net>

## **L. Clima organizacional**

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

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo (Lubalo, 2007).

**Figura 9. Clima organizacional**



Fuente: <http://www.eoi.es>

## M. Valores Morales

Los Valores Morales son todas las cosas que proveen a las personas a defender y crecer en su dignidad. Los valores morales son desarrollados y perfeccionados por cada persona a través de su experiencia.

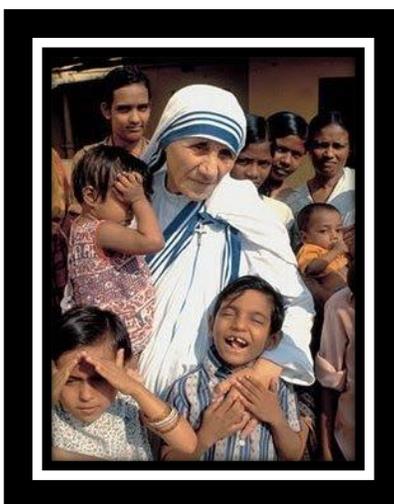
Por lo general los valores morales perfeccionan al hombre, en cuanto a las acciones buenas que realice, como: vivir de manera honesta, ser sincero, y ser bondadoso, entre otras.

Aun así, escoger los valores morales es una decisión netamente de la persona y no está obligado a ejecutarlo, es decir, cada persona es dueña de sus elecciones, y está en su juicio decidir si opta por ellos o no, sin embargo elegir y tomar acción sobre estos, tendrá un efecto de calidad extra en cada persona (Dolan,1997).

Entre los valores morales más relevantes se puede mencionar:

1. **La Bondad:** Es el estado o cualidad de ser bueno, sobre todo moralmente bueno o beneficioso. En cierto sentido, es la cualidad de tener calidad. En otras palabras en el campo de texto de la bondad: beneficiosos, remunerado, útil, útil, provechoso, excelente.

**Figura 10. Bondad**



2. **La Dignidad:** La dignidad es un término que se utiliza en las discusiones morales, éticos y políticos para significar que un ser tiene un derecho innato de respeto y trato ético (RAE, 2014).

**Figura 11. Dignidad**



Fuente: <http://blogs.20minutos.es/>

3. **La Generosidad:** La generosidad es el hábito de dar libremente, sin esperar nada a cambio. Puede implicar tiempo, ofreciendo bienes o talentos para ayudar a alguien en necesidad. A menudo equiparada con la caridad como virtud, la generosidad es ampliamente aceptado en la sociedad como un rasgo deseable (RAE, 2014).

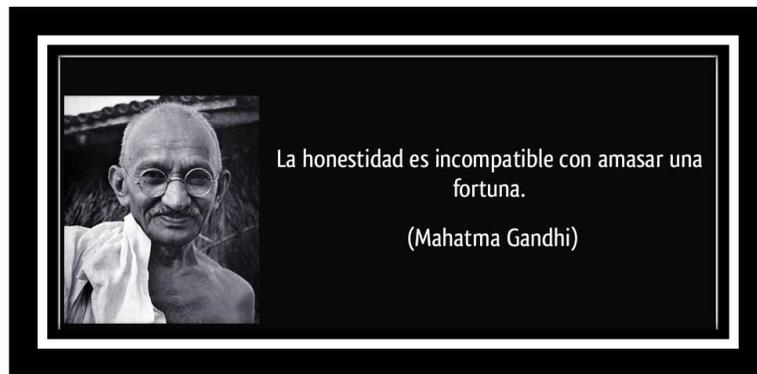
**Figura 12. Generosidad**



Fuente: <http://visitacholoteca.tecnologicodelsur.com>

4. **La Honestidad:** La honestidad se refiere a una faceta del carácter moral y se refiere a los atributos positivos y virtuosos tales como la integridad, veracidad y sinceridad, junto con la ausencia de la mentira, el engaño o robo (RAE, 2014).

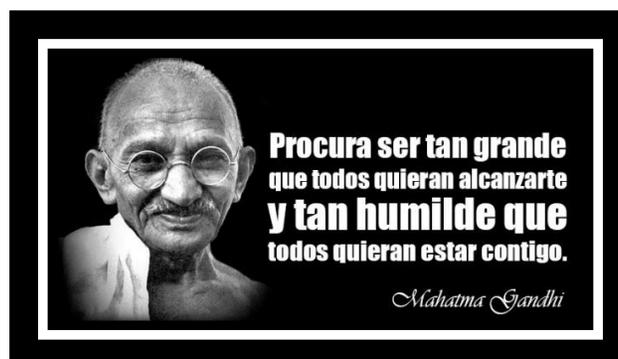
**Figura 13. Honestidad**



Fuente: <http://akifrases.com/frases-imagenes/>

5. **La Humildad:** Es la cualidad de ser modesto y respetuoso. La humildad, en diversas interpretaciones, es ampliamente visto como una virtud en muchas tradiciones religiosas y filosóficas, cuya relación con las nociones de ausencia de ego. La Justicia: La justicia es un concepto de la rectitud moral basada en la ética, la racionalidad, el derecho, la ley natural, la religión o la equidad. También es el acto de ser justo o equitativo.

**Figura 14. Humildad**



Fuente: <https://lh4.googleusercontent.com>

6. **La Laboriosidad:** Es el gusto por trabajar y esforzarse en conseguir objetivos sin rendirse (RAE, 2014).

**Figura 15. Laboriosidad**



**Fuente:** <http://meditacionesdelodia.files.wordpress.com/2013/10/laboriosidad.jpg>

7. **La Lealtad:** La lealtad es la fidelidad o devoción a una persona, país, grupo o causa (RAE, 2014).

**Figura 16. Lealtad**



**Fuente:** [http://www.elconfidencial.com/fotos/noticias/2010111829lealtad\\_int.jpg](http://www.elconfidencial.com/fotos/noticias/2010111829lealtad_int.jpg)

8. **La Libertad:** La libertad es la capacidad de los individuos para controlar sus propias acciones.

**Figura 17. Libertad**



Fuente: <http://codigonuevo.com/wp-content/uploads/2014/03/libertad-700x437.jpg>

9. **La Paz:** Es un estado de tranquilidad que se caracteriza por la no permanencia de conflictos violentos y la facilidad de no tener temor a la violencia. Habitualmente se explica como la ausencia de hostilidad (RAE, 2014).

**Figura 18. Paz**



Fuente: <http://3.bp.blogspot.com>

10. **La Perseverancia:** La perseverancia es la tendencia del individuo a comportarse sin ser reforzado en los propósitos motivación y al no desfallecer en el intento (RAE, 2014).

**Figura 19. Perseverancia**



Fuente: <http://radioteca.net/>

11. **La Prudencia:** Es la capacidad de gobernar y disciplinar a sí mismo mediante el uso de la razón. Es clásicamente considerada como una virtud.

**Figura 20. Prudencia**



Fuente: <http://carlos-limongi.blogspot.com/2012/12/>

12. **La Responsabilidad:** Un deber u obligación de realizar satisfactoriamente o completar una tarea (asignado por alguien, o creados por la propia promesa propia o circunstancias) que hay que cumplir, y que tiene una pena consiguiente al fracaso (RAE, 2014).

**Figura 21. Responsabilidad**



Fuente: <http://imagenesenfacebook.com/>

13. **La Solidaridad:** La solidaridad es la integración y el grado y tipo de integración, que se muestra por una sociedad o un grupo de gente y de sus vecinos.

**Figura 22. Solidaridad**



Fuente: <http://definicion.mx/solidaridad/>

14. **La Tolerancia:** una actitud justa y objetiva, y permisiva hacia aquellos cuyas opiniones, prácticas, raza, religión, nacionalidad, etc, difieren de los propios.

**Figura 23. Tolerancia**



Fuente: <http://latolerancia-valorimportante.blogspot.com>

## **N. Supervisión de personal**

Para el manejo y el control de recurso humano se debe tener la herramienta de la supervisión la cual va a llevar de la mano el manejo y el control para un buen funcionamiento de la asignación de responsabilidades y tareas que se le asignen a la persona.

Ejercer un cargo de coordinación o gerencia no siempre es sencillo, y es que no solo se trata de tener los conocimientos adecuados para el puesto sino además de contar con la actitud indicada para manejar un determinado grupo de personas, y es por ello que surge la necesidad de contar con estrategias a tomar en cuenta a la hora de supervisar personal (Wayne, 2005).

**Figura 24. Supervisión de personal**



Fuente: <http://damarcconsultoria.blogspot.com>

## **O. Estilos de supervisión**

### **1. Estilo autocrático**

Característico del individuo autocrático, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.

### **2. Estilo democrático**

Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

### **3. Estilo liberal**

El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino (Sánchez, 1994).

#### **4. Los individuos hostiles**

Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y atiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil – la persona dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente (Sánchez, 1994).

#### **P. Liderazgo**

A muchos profesionales en la actualidad se les requiere que ejerzan influencia sin contar con autoridad formal; es decir, se les solicita generar resultados, manejar grupos, formar equipos, alcanzar metas, incluso bajo presión y en muchas ocasiones no se les otorga el apoyo ni las bases fundamentales del liderazgo que implica ejercer la influencia mencionada.

Por lo anterior, resulta muy común encontrar jefes en lugar de líderes generadores de cambios sustanciales en las organizaciones, con todo lo que implica, ya que un jefe es dado a indicar órdenes, es imperativo, exigente, pero no conduce a su personal de tal manera que la orden sea tomada como una oportunidad para el desarrollo de talento tanto personal como grupal.

Esto por mencionar un solo ejemplo entre la gran diferencia que existe entre un jefe y el verdadero líder. Por cierto, sumamente comprensible cuando el profesional con personal a cargo no cuenta con los conocimientos para desempeñar su papel adecuadamente.

De aquí se deriva, por supuesto, el rechazo de algunos miembros del equipo hacia su “Jefe” debido a que no han sido involucrados en un equipo con metas en común. Cuando esto sucede, las metas del jefe van del lado opuesto al de las metas de su personal.

Finalmente los resultados, ante estas situaciones, se pueden alcanzar, sólo con la disposición y cooperación de otros.

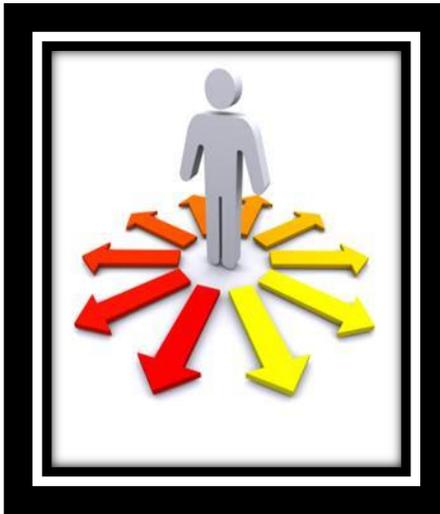
En otras palabras, el éxito de un jefe es dependiente de otros. La gente puede elegir, o no, actuar interdependientemente. Esto crea tanto un reto como una oportunidad para el liderazgo (Casas, 2006).

El liderazgo es el proceso de la influencia. Definido así, cada intento que hacemos para influir es un intento de dirigir. La necesidad de pensar acerca del poder sigue siendo un aspecto crítico para desarrollar nuestro propio liderazgo.

El propósito de incluir el poder en este análisis del liderazgo radica en el vínculo crítico entre nuestro potencial para influir (nuestro poder) y el éxito que estamos experimentando actualmente al influenciar (nuestras acciones y conducta).

El poder es la capacidad de influir. Nadie es influenciado sin una razón. Es importante reconocer que el poder es algo que otras personas nos dan. También lo pueden quitar. Si alguien piensa que tienes poder, lo tienes. Si alguien piensa que no tienes poder, no te lo dará. Es lo que la gente percibe la única cosa que hace que la influencias (Casas, 2006).

**Figura 25. Liderazgo**



Fuente: <http://damarconsultoria.blogspot.com>

## **Q. Delegación**

### **1. Definición**

Es el acto de asignar a un subordinado la autoridad y la responsabilidad formal para realizar actividades específicas, exige cambiar no sólo la manera de pensar y de actuar, sino hasta la forma

de querer ya que se debe responder a la visión y misión establecida por la Junta Directiva de la empresa (Kreps, 1995).

## **2. Ventajas de la delegación**

Las ventajas pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- Directivo:
  - Ahorra tiempo y gestión
  - Potencia capacidades gerenciales
  - Libera sobre la presión del trabajo inmediato
  - Reduce costes de la empresa ya que el directivo puede dedicarse a otras funciones.
  
- Empleado:
  - Incrementa la participación, Incrementa motivación

## **3. Desventajas de la delegación**

- Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria
- La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que está perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados
- La delegación de tareas sin justificación

## **4. Condiciones para realizar una buena delegación**

- Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
- Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
- Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

## 5. Barreras del delegante

- Preferencia por actuar más que por dirigir.
- Exigencia que todo el mundo "conozca todos los detalles"
- La falacia de que "puedo hacerlo mejor yo mismo"
- Falta de experiencia en el trabajo o en delegar
- Inseguridad
- Temor a no ser aceptado
- Rehusar la aceptación de errores
- Falta de confianza en los subordinados
- Perfeccionismo, que conduce al exceso de control
- Falta de dotes de organización para equilibrar las cargas de trabajo
- No delegar la autoridad en consonancia con la responsabilidad
- Incertidumbre en las tareas e incapacidad para explicarse
- Falta de inclinación para perfeccionar a los subordinados
- Incapacidad para establecer controles eficaces y un buen sistema de seguimiento.

## 6. Barreras del delegado

- Falta de experiencia
- Incompetencia
- Evitación de responsabilidades
- Desorganización
- Sobre dependencia del jefe
- Sobrecarga de trabajo
- Inmersión en trivialidades

## 7. Barreras de la situación

- Política de el gran hombre lo hace todo
- Intolerancia de errores
- Criticidad de las decisiones
- Urgencia, sin dar tiempo a explicaciones (dirección por crisis)
- Confusión en responsabilidades y autoridad
- Falta de personal (Odiome, 1978).

### III. JUSTIFICACIÓN

Dentro de las organizaciones la mayoría de personas que se desempeñan en el área operativa, son todas aquellas encargadas de realizar el trabajo manual de los procesos de manufactura.

En los procesos operativos de distintas industrias el manejo y control del personal es tarea importante para lograr el mayor aprovechamiento de los recursos y la asignación de trabajos los cuales deben ser dirigidos por mandos medios y por jefaturas.

Es por ello que es necesario de identificar a cada tipo de persona, para lograr estandarizar parámetros que permitan liderar grupos masivos dentro de empresas dedicadas a la producción de productos en gran escala, además de brindar una serie de lineamientos y estrategias que sean de utilidad para el fácil manejo en áreas operativas que deben estar organizadas de una manera ética y profesional.

El establecer estrategias para el manejo y control de personal puede dar como resultado la identificación de las distintas formas de organizar y liderar grupos de personas con la posibilidad de ser capacitadas y desempeñarse como jefes, supervisores y encargados de grupos a cargo de personal.

#### **IV. OBJETIVOS**

General:

- Desarrollar una guía para el manejo y control de recurso humano asignado al área operativa en procesos de manufactura, en empresas dedicadas a la producción de alimentos.

Específicos:

- Establecer parámetros para el control de personal operativo.
- Normar reglas para el manejo de personas dentro de los grupos en el área operativa de la empresa.
- Identificar las características más relevantes de las personas líderes dentro de los grupos de personal operativo.

## V. METODOLOGÍA

### A. Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado es de carácter analítico, ya que la problemática identificada en el departamento de empaque se le dará solución con el diseño de una guía para el control y manejo de personal operativo la cual ayudara a llevar una adecuada gestión del personal.

### B. Universo

El universo está definida para el área de empaque de una empresa procesadora de alimentos.

#### 1. Muestra:

La muestra se caracteriza por todas las personas que laboran dentro del área de empaque de la empresa de alimentos.

#### 2. Población:

La población somos todas las personas que consumimos alimentos, en nuestro país, elaborados en plantas de producción.

#### 3. Variables:

La variable para este estudio es todos aquellos que tengan personal a cargo en áreas de empaque de la empresa de alimentos.

### C. Método de análisis de datos

Generación de una guía para el manejo y control del personal operativo.

### D. Método de recolección de datos

Se utilizó el análisis bibliográfico y de observación para analizar el comportamiento de las personas que laboran en el departamento de empaque.

## **VI. RESULTADOS**

# GUIA DE ESTRATEGIAS



## PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO



## DEL AREA DE EMPAQUE DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS

AUTOR: BYRON ALEJANDRO RODRÍGUEZ SIERRA

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	ESTRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 1 de 13

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCION	2
2.	JUSTIFICACION	2
3.	OBJETIVOS	3
4.	COMPETENCIAS DEL SUPERVISOR	3
5.	VALORES DE LOS TRABAJADORES	5
6.	MEDIDAS DISCIPLINARIAS	5
7.	CONTROL DEL PERSONAL	7
8.	SISTEMA DE ROTACION DE PERSONAL	8

## ÍNDICE FIGURAS

1.	Cuadro de historial de personal	7
2.	Posición de línea	8
3.	Basculas	9
4.	Selladoras	9
5.	Hacer caja	10
6.	Llenar caja	10
7.	Pistolas	11
8.	Final	11
9.	Flejado	12
10.	Rotación de personal	12
11.	Rotación individual	13

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	ESTRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 2 de 13

## INTRODUCCIÓN

Toda persona que tenga a su cargo personal operativo debe contar con lineamientos los cuales le brinden apoyo para poder llevar un adecuado control del personal operativo, es por ello que en esta guía se presentan las características más relevantes que debe poseer un supervisor, tomando en cuenta las habilidades y competencias que este posea, además que se propuso una serie de valores la cual son de suma importancia para un grupo de trabajadores.

El propósito de esta guía es dar una serie de estrategias para el control de recurso humano y se tomó en cuenta las medidas disciplinarias posibles para poder ser tener parámetros posibles, así como los registros propuestos para el control de cada una de las personas y un sistema de rotación de forma equitativa para lograr que las personas interactúen en las distintas actividades dentro del área de empaque de la empresa de alimentos.

## JUSTIFICACIÓN

Es necesario que toda persona que tenga a su cargo personal posea los conocimientos básicos que logran una adecuada delegación de actividades sobre un grupo de personas, por lo que las estrategias descritas en esta guía darán al lector una idea más real a lo que un supervisor debe controlar tanto desde las habilidades que el posea como la interacción adecuada con los subordinados.

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	ESTRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 3 de 13

## 1. Objetivos

Apoyar a toda aquella persona que tenga a su cargo personal operativo y pueda llevar un adecuado control del personal a su cargo.

## 2. Competencias del supervisor

Toda persona que desempeñe un cargo de supervisión de personal debe de cumplir con las siguientes competencias:

### a. Conocimiento del trabajo

- Debe de llevar un adecuado control del proceso de empaque.
- Solicitar los materiales necesarios para distribuirlos de manera óptima al personal a cargo.
- Conocer el funcionamiento de cada una de las herramientas que se utilizan en el área de trabajo.
- Distribuir el trabajo a todo el personal que tenga a su cargo.
- Llevar un adecuado control del personal

### b. Conocimiento de sus responsabilidades

Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

### c. Habilidad para instruir

El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

### d. Habilidad para mejorar métodos

El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	ESTRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 4 de 13

manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

**e. Habilidad para dirigir**

El supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

**f. Habilidad de comunicación**

Es la capacidad para expresar los propios sentimientos, pensamientos y creencias, y defender su posición ante los demás de manera constructiva.

- La actitud asertiva es la destreza de poder decir cualquier cosa a cualquier persona sin que eso comporte molestar, herir ni ofender y quedarnos nosotros incómodos. La persona asertiva es aquella que es capaz de manifestarse como es, dice lo que piensa, sin provocar en el otro conductas agresivas, de rechazo o huida y, además, sin guardarse en su fuero interno ningún sentimiento de lucha, agresión, rechazo o huida.
- El comportamiento asertivo es algo que se aprende y que hay que aplicarlo. Cada uno de nosotros tenemos una tendencia hacia la huida o a la agresión, y conviene por tanto tomar conciencia primero de cómo somos y cómo nos merece la pena comportarnos para estar bien con nosotros mismos.

**g. Control y manejo de conflictos**

Es de importancia saber que al momento de interactuar con grupos masivos de personas siempre existirán una o varias de las características siguientes:

- Altercados
- Debates
- Diferencias
- Conflictos
- Competencias desleales
- Calumnias

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	STRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 5 de 13

- Difamaciones
- Falta de trabajo en equipo
- Ausencia de compromiso

Todo jefe o persona que ejecute dirección dentro de una organización debe contrarrestar los conflictos ocasionados por problemas dentro de un equipo de trabajo, el cual deberá llevar dentro de sus posibilidades la manera de contrarrestar, eliminar o minimizar todo aquel inconveniente que pueda surgir en un grupo determinado.

### 3. Valores de los trabajadores

Tomando en cuenta que todo grupo de personas debe cumplir con valores morales para la convivencia se determinan los valores definidos en el área de empaque:

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Lealtad
- Compromiso
- Puntualidad

Para poder lograr que las personas interactúen de manera adecuada con los valores se deberán realizar pequeñas charlas para motivar al personal del área de empaque a lograr cumplir con los valores y se deberán realizar actividades para concientizar al equipo de trabajo.

### 4. Medidas disciplinarias

Todo supervisor que maneje grupos de personas deberá tomar en cuenta medidas disciplinarias las cuales servirán para delimitar las obligaciones y responsabilidades de los trabajadores.

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	STRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 6 de 13

Se nombraran las distintas medidas disciplinarias sugeridas para poder llevar un mejor control del personal:

**a. Sanciones disciplinarias**

Para poder tomar decisión sobre las sanciones disciplinarias se identifica a continuación el tipo de sanción que debe realizarse en los distintos casos:

- **Llamada de atención verbal**
  - En caso de que el subordinado no cumpla con sus obligaciones se recomienda que se haga una llamada de atención verbal el cual conlleva a que se le informe al trabajador de la falta que haya cometido y esta no vuelva a suceder.
  - En caso de que incumpla con su horario y este no justifique el atraso o la falta, deberá realizarse una llamada de atención verbal haciéndole de conocimiento al trabajador de que si repite el acto deberá ser sancionado con otra medida.
- **Llamada de atención por escrito**
  - En caso de que el subordinado haya incurrido en repetir alguna falta de sus obligaciones que ya hayan sido detectadas en una llamada de atención verbal, por el hecho de repetir el acto o incumplimiento de sus obligaciones es recomendable realizar una llamada de atención por escrito la cual debe describir la causa que ha provocado tomar dicha sanción para que evite a caer en el mismo inconveniente y deberá dársele copia por escrito al trabajador de la sanción determinada.
- **Suspensión**
  - Este tipo de medida disciplinaria deberá ser analizada a medida que sea justificable la sanción y además de poseer al menos 3 llamadas de atención por escrito o que se haya cometido alguna falta a los valores de la organización.
- **Despido justificado**

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	ESTRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 7 de 13

- Esta medida deberá ser analizada y evaluada juntamente con el departamento de recursos humanos para tomar una decisión justificable la cual ampare cualquier situación de despido que este dentro de los parámetros de la ley y el código de trabajo.

## 5. Control del personal

Se deberá realizar un adecuado control del personal tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Llevar un archivo el cual permita llevar el historial de cada uno de los trabajadores.
- Llevar un adecuado control de las horas extras que realice cada uno de los trabajadores
- Tener registrados todos los permisos, faltas, idas al IGSS; de cada trabajador para identificar el nivel de recurrencia en cada aspecto de cada trabajador.

A continuación se muestra en la figura, la forma de llevar el control por cada uno de los trabajadores:

**Figura 1. Cuadro de Historial de personal**

Carla Maribel Pérez	Código personal 1001234	Permisos	Faltas	IGSS	HRS EXTRAS	Observaciones
ENERO 2014		2	0	2	5	
FREBRERO 2014		1	1	1	2	
MARZO 2014		0	0	3	7	
ABRIL 2014		3	1	1	3	
Total		6	2	7	17	

Fuente: elaboración propia.

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	ESTRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 8 de 13

## 6. Sistema de rotación de personal

Es importante que para lograr una equidad en el trabajo y las atribuciones de los trabajadores realizar un sistema de rotación para encontrar el equilibrio y la equidad laboral.

### 6.1 Método de rotación

Para lograr que el personal operativo logre interactuar con cada una de las actividades dentro del área de trabajo es necesario determinar un sistema de rotación de personal para lograr la mejor equidad de las tareas laborales.

### 6.2 Actividades del área de empaque

Dentro de las actividades que se realizan en el área de empaque se puede mencionar:

- Posiciones de línea: las labores que se realizan en esta actividad es introducir el producto en bolsitas de plástico como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 2. Posición de línea**



Fuente: elaboración propia.

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	ESTRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 9 de 13

- **Basculas:** la labor de esta actividad es determinar el peso que debe de llevar cada una de las bolsitas que se llenaron en la actividad de la posición de línea como se puede observar en la siguiente figura.

**Figura 3. Basculas**



Fuente: elaboración propia

- **Selladoras:** en esta tarea se debe de sellar todas aquellas bolsitas que ya fueron pesadas para posteriormente sellarlas como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 4. Selladoras**



Fuente: elaboración propia.

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	STRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 10 de 13

- Hacer caja: en esta actividad se arma la caja para colocar el producto dentro de ella como se detalla en la siguiente figura.

**Figura 5. Hacer caja**



Fuente: elaboración propia.

- Llenar caja: la tarea es introducir las bolsitas ya selladas en cada una de las cajitas del empaque como se puede observar en la siguiente figura.

**Figura 6. Llenar caja**



Fuente: elaboración propia.

	<b>GUIA DE ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE PERSONAL OPERATIVO EN EL AREA DE EMPAQUE</b>	Código	STRATEGY001
		Edición	1
		Página	Página 11 de 13

- Pistolas: en esta labor se coloca silicón en la tapadera de las cajitas para poder ser selladas como se muestra a continuación.

**Figura 7. Pistolas**



Fuente: elaboración propia.

- Final: en esta actividad se llenan las cajas “master” de cajitas de producto según lo solicite el cliente como se puede observar en la figura 8 y se le coloca un seguro o fleje para seguridad de que el producto no se abra como se muestra en la figura 9.

**Figura 8. Final**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 9. Flejado**



Fuente: elaboración propia.

### 6.3 Programa de rotación

A continuación se define la estructura de cómo se llevara un control adecuado según la estructura de rotación:

**Figura 10. Rotacion de personal**

ROTACION LINEA DE PRODUCCION						
POSICIONES LINEA	BASCULAS	SELADORAS	HACER CAJA	LLENAR CAJA	PISTOLAS	FINAL
L1	➔	B1	S1			
L2						
L3						
L4	➔	B2	S2		LL1	
L5						
L6						
L7	➔	B3	S3		LL2	
L8						
L9						
*L10	➔	*B4				PIS 3 F3
*L11						
*L12						
			H1		PIS 2	F2
					PIS 1	F1

Fuente: elaboración propia.

#### 6.4 Descripción de las posiciones del programa de rotación:

- L1- L9: posiciones de la línea de empaque
- B1- B4: posiciones en el área de basculas
- S1-S2: posiciones en el área de sellado de bolsa
- H1: posición de hacer caja pequeña
- LL1-LL2: posiciones de área de llenado de cajitas
- PIS1-PIS2: posiciones de pistolas de silicon
- F1-F3: posiciones de empaque final.

**Figura 11. Rotación individual**

	ROTACION DE PERSONAL INDIVIDUAL																										
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	B1	B2	B3	S1	S2	S3	H1	LL1	LL2	PIS 1	PIS 2	PIS 3	F1	F2	F3			
2-oct al 4-oct	1	2	3	5	6	7	8	9	11	12	13	14	15	16	17	18	20	21	23	24	25	26	29	22			
6-oct al 8-oct	12	13	14	15	16	17	18	20	21	1	2	3	5	6	7	8	9	19	26	29	27	23	24	25			
9-oct al 11-oct	15	16	17	18	20	21	1	2	3	5	6	7	26	29	22	23	24	25	8	9	4	12	13	14			
13-oct al 15-oct	5	6	7	1	2	3	18	20	21	26	29	27	23	24	25	15	16	17	12	13	14	8	9	11			
16-oct al 18-oct	1	2	3	18	20	21	26	29	22	23	24	25	8	9	19	12	13	14	15	16	17	5	6	7			
20-oct al 22-oct	8	9	30	23	24	25	5	6	7	18	20	21	1	2	3	26	29	27	12	13	14	15	16	17			
23-oct al 25-oct	26	29	22	12	13	14	23	24	25	15	16	17	18	20	21	1	2	3	5	6	7	8	9	4			
27-oct al 29-oct	23	24	25	8	9	11	26	29	27	15	16	17	12	13	14	5	6	7	18	20	21	1	2	3			
30-oct al 1-nov	15	16	17	5	6	7	12	13	14	8	9	19	23	24	25	26	29	27	1	2	3	18	20	21			

Fuente: elaboración propia.

#### 6.5 Descripción de la tabla de rotación

Dentro del departamento de empaque hay 29 personas las cuales realizan las distintas labores del área, por lo que se implementó un programa mensual el cual describirá que posición tendrá cada una de las personas dentro de la estructura de la rotación.

## 2. Parámetros para el control de personal operativo

Para poder realizar una serie de parámetros que pueden ser útiles al momento de llevar control de personas que laboran en el área de empaque se deberán tomar los siguientes aspectos:

- **Toma de tiempos**

Es necesario llevar un control de tiempos para poder identificar la eficiencia de cada trabajador y es por ello que se recomienda la técnica de toma de tiempos.

Para la realización de tiempos deberá observar a cada uno de los trabajadores para estimar la cantidad de libras procesadas por minuto en cada una de las actividades del área de empaque.

- Tiempos de llenado
- Tiempos de pesado
- Tiempos de sellado
- Tiempos de llenado
- Tiempos de pistoleado
- Tiempos de encajado

Se recomienda utilizar la toma de tiempos en cada una de las actividades para validar como está reflejado cada uno de los trabajadores.

- **Comportamientos**

Es importante tener identificado los siguientes aspectos para el buen manejo y control del personal a cargo:

- No mezclar amistad con trabajo para evitar malestar en el entorno del área de empaque.
- Al momento de realizar una llamada de atención, se recomienda hacerlo de manera directa con la persona sindicada y privada para evitar habladurías y malestar en el clima del grupo.
- Ser imparcial con los integrantes del área de trabajo.

- Ser equitativo con todas las personas y así lograr mantener un comportamiento grupal adecuado.
- promover valores dentro del grupo de trabajo.
- Ser una persona ejemplar, para lograr que las personas miren al jefe o supervisor como una persona correcta, ética y educada.
- Ser líder en el grupo para poder ganarse la confianza de las personas.
- Saber escuchar a los trabajadores, esto es muy necesario para que las personas interactúen con el jefe de área y se sientan con un mejor ambiente de trabajo.
- Capacitar y ayudar a los subordinados de tal manera que se sientan integrados en el área de trabajo.
- Demostrar interés sobre las actividades que realizan los empleados.
- En casos de emergencia, ayudar, escuchar y actuar en pro de los trabajadores.
- Ser flexible en casos de emergencia que puedan sucederle a los integrantes del área de trabajo.
- Lograr que las personas se sientan identificadas con el trabajo y promover el trabajo en equipo.
- Reconocer y felicitar a los trabajadores para motivarlos e incentivarlos.
- Tomar en cuenta las propuestas que los trabajadores tengan para que ellos también se sientan con la confianza de opinar.

- **Actividades**

Para que se tenga un adecuado control del personal, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Lograr que las personas interactúen
- Rotar al personal para que logren una mejor comunicación con el resto de personas.
- Delegar actividades a las personas que el jefe considere para promover el desarrollo.
- Capacitar al personal
- Felicitar a las personas que logren sobresalir en el área de trabajo.
- Conocer a las personas
- Llamar por nombre y apellido a cada trabajador

### 3. Reglas para el manejo de personas dentro de los grupos en el área operativa

Es necesario implementar orden y reglas claras para las personas que se encuentren en el área de trabajo.

#### Reglas del personal

- No comer dentro del área de trabajo
- No escupir dentro del área de empaque
- No correr dentro de las instalaciones de la empresa
- No bromear con el resto de personas
- No gritar
- No hablar por celular, a menos que sea emergencia familiar
- Cumplir con horario de entrada y horario de salida
- Solicitar con anticipación de 24 horas un permiso personal o de IGSS
- Comunicar al jefe inmediato en caso llegar tarde o en caso de no haber llegado
- Entregar constancias médicas o personales en caso haya faltado
- Comunicar por medio telefónico el motivo de la ausencia en el trabajo

#### 3.1 Reglas de buenas prácticas de manufactura

En toda industria alimenticia se debe tener en cuenta el programa de buenas prácticas de manufactura, ya que estas prácticas validarán la seguridad alimenticia y garantizarán que los alimentos procesados sean elaborados de manera limpia y sana para no dañar a los consumidores.

Se recomienda brindarle la información a todos los que intervienen en el proceso y establecer normativas para la implementación de las mismas. Por lo que a continuación se detallarán en la siguiente figura todas aquellas actividades donde se debe de aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura.

**Figura 26. Áreas de aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura**

AREA DE APLICACIÓN DE LAS BPM
PERSONAL
INSTALACIONES
LIMPIEZA
ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN
CONTROL DE PLAGAS
AUDITORIAS

Fuente: elaboración propia.

- Personal: las actividades más relevantes que se deben de realizar con todos los trabajadores de una industria alimenticia son:
  - Todo el personal debe de poseer tarjeta de salud vigente.
  - Todo el personal debe de poseer tarjeta de pulmones vigente.
  - Todo el personal debe de lavarse las manos antes de tocar o manipular un alimento.
  - Utilizar únicamente el uniforme asignado por la empresa.
  - Utilizar y sanitizar las botas al ingresar a la planta.
  - Pasar por el área de pediluvio al ingresar a la planta.
  - Cumplir con el procedimiento adecuado de lavado de manos.
  - Utilizar gorro o cofia.
  - Utilizar únicamente las áreas identificadas como ingreso a la planta.
  - Queda totalmente prohibido ingresar por áreas de carga y descarga de productos.
  - No utilizar joyas.
  - No utilizar aretes.
  - No utilizar perfumes.
  - Utilizar mascarilla en caso la persona posea bigote.
  - Utilizar gorro cerrado si la persona posee barba.
  - No ingresar a áreas restringidas del proceso de producción.
  - Prohibido manipular el producto sin la utilización de protección.
  - En las manos como lo son guantes.
  - Desinfectar los guantes cada vez que sea necesario.
  - Se prohíbe el ingreso de bebidas a la planta de proceso.
  - No estornudar sobre los productos.
  - Prohibido dejar piezas del uniforme en cualquier área de la planta de proceso.
  - Lavarse las manos cada vez que se toque el rostro y posteriormente manipule los productos.
  - Debe de cubrirse la boca de manera adecuada por si tiene síntomas de estornudar.
  
- Instalaciones: las instalaciones son parte importante en las BPM's por lo que se debe contemplar las siguientes recomendaciones:
  - Mantener las paredes de las áreas de proceso limpias.

- Retirar cualquier material de desperdicio que se encuentre en el piso para evitar accidentes.
  - No colocar obstáculos dentro de la planta.
  - Mantener el orden en las áreas de trabajo.
  - No colocar objetos en las paredes ya que estas pueden ser focos de contaminación.
  - Reportar al superior si se han identificado daños en las instalaciones de la planta para la pronta reparación.
  - Evitar colocar objetos que sean completamente ajenos a las maquinas del proceso.
  - No tocar con las manos sucias los tableros de los equipos.
  - No tocar las instalaciones eléctricas si posee mojadas las manos para evitar cualquier accidente.
  - Realizar limpieza y sanitizarla antes de utilizar cualquier equipo.
- Limpieza: dentro de las actividades de las instalaciones se mencionan algunas de las actividades de limpieza aunque en este caso se definirán también el uso adecuado de los químicos de limpieza:
    - Mantener alejados y ubicados en un lugar identificado todos aquellos materiales y soluciones químicas que se utilizan para la realización de la limpieza.
    - Solamente el personal calificado podrá manipular los químicos de limpieza.
    - Realizar todas las actividades de limpieza que se le sean asignadas a las personas que estén a cargo de esta tarea.
    - No dejar los utensilios de limpieza en áreas que no sean las asignadas sino únicamente donde estén debidamente identificadas.
    - Cumplir con las normas de higiene del personal.
- Almacenamiento y distribución: en estas áreas es importante mantener el orden y limpieza, a continuación se describen las actividades más importantes:
    - Mantener orden donde se almacenen los insumos de la producción.
    - Utilizar las materias primas según fechas de caducidad.
    - No comer en áreas de bodegas.
    - Verificar que el transporte esté debidamente limpio y sanitizado antes de realiza la carga de los productos.

- Verificar que el sistema de refrigeración del transporte tenga las temperaturas adecuadas para evitar la descomposición de los productos.
- Control de plagas: en este apartado se debe de tener en cuenta los siguientes factores:
  - La empresa debe contar con un programa mensual de fumigación para minimizar el riesgo de tener roedores en las áreas de proceso y en las áreas externas de la planta de producción.
  - Tener lámparas dentro de la planta que sirvan para atraer insectos voladores.
  - Tener ubicadas en los alrededores de la planta trampas para evitar el ingreso de roedores.
- Auditorias: en una auditoria se debe de tener registrado en los distintos planes todas aquellas actividades anteriormente descritas, para poder validar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura teniendo como base las actividades más importantes:
  - Inspecciones al personal
  - Revisiones a las instalaciones de la planta de producción
  - Chequeos a los programas de limpieza
  - Verificación del programa de control de plagas
- **Identificar las características más relevantes de las personas líderes dentro de los grupos de personal operativo.**

En todo grupo de personas se debe identificar a todas aquellas personas que emprenden liderazgo sobre las demás, es parte de la estrategia saber identificar a los talentos que se tengan en el área de trabajo, a continuación se describen las características más relevantes en la identificación de personas líderes:

- Identificar las personas que poseen un alto nivel de compromiso en el trabajo:

Esta actividad hará que se logre un vínculo entre la persona y el jefe para poder hacer uso de la delegación.

- Capacitar a todas aquellas personas que hayan sido identificadas como posibles líderes:

Es necesario que se les brinde capacitación especializada para que la persona tenga mayor facilidad y confianza al emprender una tarea delegada.

- Apoyar a la persona a la que se le ha delegado alguna función:

Reforzar mediante la supervisión y capacitación a la persona seleccionada a generar liderazgo para que la persona logre desempeñar mejor la labor.

- Darle seguimiento a las actividades que han sido empoderadas

Es necesario saber que la responsabilidad no se delega, es por ello que debe darse el debido seguimiento para que la persona se sienta con confianza y protegida por el encargado.

- Características de las personas que demuestran liderazgo

Entre las características más importantes que debe poseer una persona que identifique liderazgo mencionamos:

- Compromiso con la organización
- Proactivo
- Alto conocimiento del proceso de empaque
- Influencia sobre los demás
- Persona que se integre fácilmente en un grupo
- Participativo
- Creativo
- Flexible
- Responsable
- Puntual
- Dinámico

## VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La problemática a resolver en este trabajo es la ausencia de estrategias que debe poseer un supervisor dentro del área de empaque de una empresa de alimentos.

Es por ello que surge la necesidad de desarrollar una guía para poder identificar las causas más frecuentes y más importantes a reconocer en el manejo y control de personal operativo.

Dentro de los aspectos más importantes que se mencionan es el trato al personal, ya que como jefes debemos tener un adecuado tacto al momento de distribuir un grupo de personas para que realicen determinadas tareas dentro de un mismo departamento de trabajo.

El desarrollo de una persona que tiene a cargo personal operativo debe de mantener un adecuado comportamiento, ejerciendo liderazgo, promoviendo valores y ser equilibrado en la toma de decisiones para poder llevar en un buen camino a las personas que se tengan a cargo.

Los valores dentro de un grupo de personas, el adecuado clima organizacional que se tenga van a lograr que dentro de un área de trabajo se controle de mejor manera los impulsos, conflictos, problemas, etc. Que puedan surgir.

Parte de la importancia del manejo del personal es la implementación de normas y reglas que deben de ser cumplidas por los operarios, ya que las reglas desde el principio deberán formar hábitos dentro de las personas para lograr que el funcionamiento del equipo de personas sea más funcional, competitivo y eficiente, ya que en caso contrario se puede enfrentar a la resistencia al cambio que puede ocasionar problemática y descontrol dentro de un grupo de personas.

También es adecuado mencionar que parte del desarrollo personal y colectivo es identificar a aquellas personas que puedan ejercer liderazgo dentro de un grupo de personas y es necesario desarrollar las habilidades de estas personas para obtener los objetivos organizacionales alineados con el resto de individuos.

## VIII. CONCLUSIONES

- Se diseñó una guía para poder desempeñar los cargos de supervisión de personal la cual puede ser utilizada como referencia para tener conocimiento de las actividades que realizan los operarios y las distintas sugerencias que se pueden brindar para poder manejar y controlar al personal, tomando en cuenta un plan de rotación para promover la equidad en el trabajo.
- Se establecieron parámetros como lo pueden ser toma de tiempos, comportamientos y actividades las cuales pueden ser de utilidad para lograr manejar de manera eficiente y eficaz el recurso humano dentro del área de empaque, así como identificar los comportamientos necesarios que se pueden observar para poder desempeñar un adecuado manejo de los trabajadores.
- Se definieron reglas para los trabajadores tanto en la forma de comportamiento dentro del área de trabajo y reglas las cuales van a ser obligatorias debido a que son normas de buenas prácticas de manufactura que todos los trabajadores deberán cumplir para el adecuado funcionamiento dentro del área de trabajo.
- Se describieron las características más importantes que un supervisor deberá analizar para identificar a las personas que demuestren alto interés en el trabajo para definir las como personas que cuentan con liderazgo y sobre ellas lograr que participen de manera eficiente y comprometida con su trabajo.

## **IX. RECOMENDACIONES**

- Para lograr un buen manejo de un grupo de personas se deberá poseer valores morales y ser ejemplo para poder lograr que las personas vean en el jefe a un líder que los administre de manera correcta y ética, rompiendo paradigmas, logrando la interacción de las personas para promover el trabajo en equipo y este logre la mayor participación de los integrantes. Además de promover el desarrollo mediante capacitaciones para lograr mejor desempeño de los trabajadores.
- Es de manera adecuada la implementación de reglas para definir el comportamiento requerido dentro del área de trabajo, así como el establecimiento de parámetros los cuales van a permitir una mejor supervisión de los subordinados.
- El establecimiento de reglas o normas va a permitir que los trabajadores sean alineados a los normativos requeridos dentro de la empresa y la retroalimentación es necesario para su buen funcionamiento.
- A las personas que se consideren con atributos de liderazgo se recomienda empoderarlas para que el comportamiento de ellos sea más participativo logrando que mejoren su desempeño e incluso promover el desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

## X. BIBLIOGRAFÍA

1. Erazo Fuentes, Juan Antonio. 1970. "El Desarrollo de la Industria Textil en el Occidente de Guatemala". Tesis de Grado. Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC- Facultad de Ciencias Económicas.
2. Erickson. 1990. "Proceedings of the World Conference on Edible Fats and Oils Processing: Basic Principles and Modern Practices". Champaign, Illinois: American Oil Chemists Society, EEUU.
3. Meyers Gerbert y Gerstman Richard. 2006. "El Empaque Visionario", 1ª Ed., Editorial Continental, España.
4. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, 2007. "Fundamentos de Marketing", 14ª Ed., McGraw-Hill, México.
5. Czinkota, Michael y Masaaki, Kotabe. 2001. "Administración de Mercadotecnia", 2ª ed., International Thomson, México.
6. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. 2006. "Marketing", 8ª ed. International Thomson. México.
7. Wayne, Mondy, Robert M. Noe, 9a ed. Pearson Prentice Hall, "Administración de recursos humanos", México 2005.
8. Dessler, Gary. 2009. "Administración de recursos humanos". 11ª ed. Prentice Hall. México.
9. Andreu, Albert Recio. 1988. "Capitalismo y formas de contratación laboral", Editor: Ministerio de trabajo y seguridad social, España.
10. Aguilar, Alfonso. 2004."Capacitacion y desarrollo de personal" 4ª ed., LIMUSA, México.

11. Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. 2001. "El Cuadro de Mando de RRHH". Ediciones Gestión 2000 S.A. España.
12. Bravo, Juan. 1996. "Gestión y motivación de personal", Editorial: Díaz de Santos, España.
13. Dunnette, Marvin. 1979. "Psicología Industrial", Imprenta: Trillas, México.
14. Diccionario de la Real Academia Española, Editorial ESPASA, España, 2014.
15. Sánchez Moreno, Marita. 1994. "Inventario de creencias del supervisor (I.C.S): un instrumento para estudiar los diferentes estilos de supervisión", Ediciones Universitarias de Salamanca, España.
16. Casas, Rúa. 2006. "Capital Humano, El liderazgo y los recursos humanos como fuentes de Oportunidades". PriceWaterHouse Coopers.
17. Casimiro Lubalo. 2007. "Los Recursos Humanos en las empresas. Breve análisis en cuanto a evolución y tendencias en su gestión." en Observatorio de la Economía Latinoamericana Nº 85, <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>.
18. Davenport, T. 2006. "Capital Humano Creando Nuevas Ventajas Competitivas a través de las Personas". Ediciones Gestión 2000.
19. Drucker, P. 1985. "La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas". Buenos Aires, Argentina. Editorial El Ateneo.
20. Fayol, H. 1996. "La disciplina". Disponible en: <http://www.managershelp.com/la-disciplina.htm>.
21. García, S. y Dolan S. 1997. "La dirección por Valores (Dpv). El cambio más allá de la dirección por objetivos". Mc Graw-Hill. Madrid, España.
22. Harvard, B. 2001. "Métodos de evaluación del Rendimiento". Editorial Gedisa, S.A. 1ª ed. Barcelona, España.

23. Hooghiemstra, T. 1996. “Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos”. Ed. Deusto. Bilbao, España.
24. Kaplan, R. y Norton, D. 2004. “Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos Intangibles en Resultados Tangibles”. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
25. Kreps, G. 1995. “La comunicación en las organizaciones”. Editorial Addison - Wesley Iberoamericana. Buenos Aires, Argentina.
26. McGregor, D. 1960. “El lado Humano de las Empresas”. McGraw Hill. Madrid, España.
27. Odiorne, G. 1978. “Administración De Personal Por Objetivos”. Editorial Diana. México.
28. Ramírez R. 2007. “El clima organizacional como impulsor de la productividad”. Portal de asuntos públicos de la PUCP. Disponible en: <http://palestra.pucp.edu.pe>. Perú.

Byron Alejandro Rodríguez Sierra

**AUTOR**

Dra. Carolina Arévalo Valdez

**DIRECTORA**

Dr. Ruben Dariel Velásquez Miranda

**DECANO**