

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Análisis de los equipos de trabajo de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy, de la empresa COBIGUA S.A., ubicada en Puerto Barrios, Izabal”.

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Edgar Aroldo León Hernández

Zacapa, octubre 2013

“Análisis de los equipos de trabajo, de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy, de la empresa COBIGUA S.A., ubicada en Puerto Barrios, Izabal”.

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Edgar Aroldo León Hernández

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo **(Asesor)**

Licda. Lilian Janeth Orellana Paiz de Cruz **(Revisora)**

Zacapa, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz
Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Oscar René Morales Calderón

Examinador

Lic. Elio Cesar Mejía Cabrera

Examinador

Licda. Karen de Lourdes Franco Escobar

Examinadora

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Asesor

Licda. Lilian Janeth Orellana Paiz de Cruz

Revisora

REF.:C.C.E.E.0161-2013

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 30 DE AGOSTO DEL 2013
SEDE ZACAPA, ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciada Lilian Orellana Paiz, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Análisis de los equipos de trabajo, de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy, de la empresa COBIGUA S.A., ubicada en Puerto Barrios, Izabal.”, Presentado por él (la) estudiante Edgar Aroldo León Hernández, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.623, de fecha 10 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobarrubias
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 8085
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56187978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 19 de enero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Análisis de los equipos de trabajo, de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy, de la empresa COBIGUA S.A., ubicada en Puerto Barrios, Izabal"** realizado por el estudiante: **Edgar Aroldo León Hernández** de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa (90) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del tutor: Lilian Janeth Orellana Paiz de Cruz
Título: Licenciada en Educación
Colegiado No. 10,029
Dirección: Residenciales "El Mirador", Bo. La Estación, Zona 2. Zacapa
No. Teléfono Casa. 79416530
No. Teléfono Cel. 41505082
E-Mail lili.iop2012@gmail.com

Zacapa, 23 de febrero de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Análisis de los equipos de trabajo, de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy, de la empresa COBIGUA S.A., ubicada en Puerto Barrios, Izabal" realizado por el estudiante: Edgar Aroldo León Hernández de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lilian Janeth Orellana Paiz de Cruz.
Licenciada en Educación

c.c. archivo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 561.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que el estudiante León Hernández, Edgar Aroldo con carné 201201358 aprobó con ochenta y cuatro puntos (84 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, el día diez de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los nueve días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,


Arq. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


Vg. Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General

Marta Matta
C.C. Archivo

Dedicatoria

A Dios

Que es la fuente de la vida y la sabiduría; derramada sobreabundantemente en mi proyecto de desarrollo profesional.

A mis padres

Roderico León y María Ester Hernández, quienes con sus sabios consejos me encaminaron por la senda del bien.

A mi esposa

Edna Marisol Ordoñez Palencia, que es la persona quien me brindó todo su apoyo moral y espiritual y que me dio siempre el ánimo cuando todo parecía imposible.

A mis hijos

Leidy Marisol León Ordoñez, Kevin Aroldo León Ordoñez, Katherine Johanna León Ordoñez y Marlon Daniel León Ordoñez; quienes aceptaron el sacrificio económicos y se dispusieron ayudarme en mis tareas facilitándome de esta manera mi proceso de formación profesional.

A la empresa

COBIGUA S.A., que me brindó la oportunidad para que mi proyecto fuese una realidad al concederme el permiso y el tiempo necesario para llevar a feliz término mi carrera académica.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco teórico	01
1.1 Origen	01
1.2 Definición de trabajo	01
1.3 Clasificación de los equipos de trabajo	02
1.4 Características de los equipos de trabajo autodirigidos	03
1.5 Diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo	04
1.6 Las competencias de equipo	05
1.7 Las conductas necesarias para el éxito del equipo	10
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	14
2.1 Título de la investigación	15
2.2 Justificación	15
2.3 Objetivos	15
2.3.1 Objetivo general	15
2.3.2 Objetivos específicos	15
2.4 Alcances y límites	16
2.4.1 Alcances	16
2.4.2 Límites	16
Capítulo 3	
Metodología	17
3.1 Tipo de investigación	17
3.2 Sujetos	17
3.3 Instrumentos	17
3.4 Procedimiento	18

3.5 Diseño de la investigación	19
Capítulo 4	
Aporte	20
4.1 Para la empresa	20
4.2 Para la Universidad	20
4.3 Para Guatemala	20
Capítulo 5	
Análisis de resultados	21
Capítulo 6	
Resultados de la investigación	26
Capítulo 7	
Conclusiones	37
Capítulo 8	
Propuesta a la solución de la problemática	38
Cronograma de trabajo	41
Fuentes de consulta	42
Anexos	45
Anexo 1 Evaluación integral	46
Anexo 2 Diagnóstico	55
Anexo 3 Guía de entrevista dirigida al Gerente General de COBIGUA S.A	76
Anexo 4 Cuestionario dirigido a empleados operativos de COBIGUA S.A	79
Anexo 5 Ejecución de la propuesta	82
Proceso de formación y desarrollo de equipos de trabajo en el área de Protección de fruta, en finca Hopy	90

Resumen

Muchas empresas se proponen tener dentro de sus organizaciones a los colaboradores mejor capacitados y con un criterio amplio de lo que se espera lograr de ellos. El enfoque de un estilo de liderazgo que permita a los colaboradores aportar lo mejor de si mismo es lo que hará la diferencia entre éxito y fracaso de una organización. El objetivo de trabajar como un equipo bien conformado es mejorar las contribuciones que las personas hacen a las organizaciones.

Como objetivo general de esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- se planteo Identificar oportunidades de mejoramiento de la productividad, la calidad y la reducción de costos para el logro de las metas y objetivos organizacionales, de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy, COBIGUA .S.A ubicada en Puerto Barrios, Izabal.

Este es un estudio de tipo descriptivo, tomándose como sujetos de estudio al Gerente General y a veintiocho (28) empleados de finca Hopy, aplicándose una guía de entrevista y un cuestionario como instrumentos de investigación.

Se llegó a la conclusión que la empresa en mención no tiene dentro de su personal operativo la conformación de equipos de trabajo, que aporten mediante la sinergia propia de un equipo sus destrezas y habilidades para lograr mayores y mejores resultados en cuanto a productividad, costos y calidad.

Como propuesta, luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa bajo estudio, la implementación de equipos autodirigidos y se presenta un modelo de formación y desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño o autodirigidos que contiene los conceptos básicos de lo que son los equipos de trabajo.

Introducción

En los últimos años se han visto una serie de cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales que han transformado notoriamente la orientación de las empresas, promoviendo en todo su entorno operativo el diseño y rediseño de organizaciones estructuradas en torno a equipos interdependientes, cuya función se basa en la expectativa de que, los trabajadores laborando juntos son más efectivos en manejar y mejorar los procesos que los individuos laborando aislados. Esto obedece al hecho de que las personas integradas comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, encaminadas a un propósito común.

Con base en lo mencionado anteriormente, puede referirse, que la relevancia de los equipos de trabajo radica, no sólo en su efectividad para hacer las organizaciones más eficaces y más competitivas en un entorno globalizado como el actual, sino también por que ellos, son una alternativa para crear acciones orientadas a la gestión del conocimiento. Esto se fundamenta en el aprendizaje que han asimilado los antiguos trabajadores manuales, quienes se han convertido en los trabajadores intelectuales. Ellos disponen de información sobre cómo deben marchar los procesos, observan tendencias, identifican irregularidades y toman las decisiones necesarias para corregirlas, garantizando los resultados de producción esperados.

En atención a los aspectos señalados anteriormente, las organizaciones han conformado los equipos de trabajo para diversos propósitos, destacando entre ellos, los equipos de trabajo autodirigidos, llamados también autogestionados, autónomos, semiautónomos. Igualmente, se les identifica como células autodirigidas, equipos de alto desempeño o “insectos sociales” (Grupo Kaizen, 2009).

Los integrantes de los equipos de trabajo autodirigidos deben ser personas con perfiles y capacidades adecuadas para alcanzar los objetivos y metas planteadas, es decir, para que sean eficaces deben mostrar “competencias de equipo”, lo cual les ayudará a pensar, sentir y actuar en forma coordinada.

COBIGUA, S.A., empresa objeto de estudio, subsidiaria de Chiquita Brands International se dedica al cultivo y comercialización del banano, teniendo para ello la necesidad de utilizar personal para llevar a cabo las labores del cultivo en sus fincas en las cuales opera, para poder cumplir con las exigencias y necesidades de sus clientes que gustan de su producto.

En tal sentido, esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- pretende contribuir con dicha empresa, reconociendo la importancia de la implementación de los equipos de trabajo autodirigidos, y proveerle de una guía informativa que servirá de soporte a los integrantes de los equipos que se decidan implementar. Planteándose como objetivo general, la identificación de las oportunidades de mejoramiento de la productividad, la calidad y la reducción de costos para el logro de las metas y objetivos organizacionales de la unidad de protección de fruta de finca Hopy, ubicada en Puerto Barrios Izabal.

La presente investigación es de tipo descriptiva, Se tuvo veintinueve (29) sujetos de estudio y se les aplicó un cuestionario y una entrevista.

Capítulo 1

Marco teórico

Equipos de trabajo autodirigidos.

1.1 Origen.

El concepto de equipo (team en inglés), tiene su origen en el deporte y se incorpora al campo organizacional a partir de los años 50 (Ahumada, 2005). En esta época se empieza a reconocer la importancia de los grupos o equipos en las organizaciones, sobre la base de los aportes de McGregor, Likert, así mismo, Blake y Mouton, entre otros, quienes en sus teorías gerenciales, empezaron a destacar las aparentes ventajas de la gerencia participativa en oposición a los enfoques autoritarios tradicionales y así, contribuyeron a analizar el rendimiento de los equipos para llevar a cabo proyectos, popularizándose temas, tales como: teambuilding (formación de equipos), teamwork (trabajo en equipo), teamleadership (liderazgo en equipos) (Dyer, 1988).

1.2 Definición de trabajo.

Según Sánchez (2006: 20), define un equipo de trabajo, de la manera siguiente: “Conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas, en un contexto organizacional particular”.

Para Arévalo y Polgatti (2004), igualmente, Ahumada (2005), la sinergia presente en los equipos de trabajo se ve fortalecida en el tiempo, propiciando en sus integrantes una identidad particular, que les conduce a asumir los desafíos organizacionales como propios, desarrollando al máximo el sentido de pertenencia y con ello, la responsabilidad y la confianza, lo cual implica un compromiso emocional mayor, dando como resultado un verdadero trabajo en equipo.

Todas las características mencionadas, particularmente, las relacionadas con el logro de un objetivo o meta, son elementos fundamentales, al momento de diferenciar un grupo de individuos de un equipo de trabajo. Sin embargo, los aspectos sociales tales como el sentido de pertenencia, la confianza y la responsabilidad compartida, además de la dimensión temporal, son características propias del trabajo en equipo, diferenciadoras de un equipo de trabajo.

Según Ahumada (2005: 80), el trabajo en equipo, puede ser definido en los términos siguientes: “Comunidad de personas que comparten metas y objetivos comunes, cuyas acciones son interdependientes y situadas socio-históricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca”.

Si se analiza lo anterior, puede afirmarse que los equipos de trabajo o el trabajo en equipo representa para las organizaciones una manera de dar respuesta a las exigencias externas (mayor productividad, competitividad y actualización tecnológica) e internas (lograr un trabajador autónomo y alineado, proactivo y productivo, participando en procesos y centrado en resultados).

De ahí la presencia de los mismos, como la materialización de una filosofía de trabajo, inherente a la acción de las organizaciones, es decir, el trabajo en equipo, es un conjunto de valores, actitudes o ideas, generadoras de una cultura para la empresa y el equipo de trabajo, es el encargado de plasmarla, (Escat,2007).

1.3 Clasificación de los equipos de trabajo.

En relación a los tipos de equipos de trabajo, existe una gran variedad de sistemas de clasificación. Algunos investigadores se basan en las funciones o roles que desempeñan sus miembros para clasificarlos, otros lo hacen sobre la base de su naturaleza holística y de sus atribuciones. Las investigaciones más recientes han tomado en cuenta la práctica organizacional para establecer una taxonomía. Así, Hayes (2002), distingue cuatro tipos de equipos: (a) de servicio o producción, (b) de acción o negociación, (c) de proyecto y de desarrollo, (e) asesores y de participación.

Desde otro punto de vista, Morales de Romero (2000), hace referencia a los siguientes equipos de trabajo: (a) de calidad, (b) para tareas específicas, (c) para proyectos especiales, (d) los gerenciales y (e) los multifuncionales, los cuales intentan funcionar dentro de la misma estructura formal de las organizaciones o como un agregado de ellas. Sin embargo, en los casos más avanzados los equipos reemplazan a la organización tradicional, tal es el caso de los equipos autodirigidos, cuyas características principales se analizan a continuación:

1.4 Características de los equipos de trabajo autodirigidos.

Estos equipos conocidos con diferentes nombres, como ya se ha indicado, “están integrados por un número de personas que oscila entre un mínimo de 2 máximo 25, con una moda de 10” (Ángel, 2005: 2). Según Romero García (2000), ellos expresan una nueva concepción del trabajo, el trabajador y la empresa. Con su aplicación la organización se transforma, ya que funciona con un modelo dinámico, donde se eliminan niveles jerárquicos.

Cada equipo es una unidad flexible, transformable de acuerdo a las necesidades del proceso en ejecución. Al mismo tiempo todos los equipos existentes se entrecruzan e interaccionan en un sistema integral que es la organización completa.

Desde tal perspectiva, Morales de Romero (2000: 9) considera los equipos autodirigidos como un “grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente”. Con la particularidad, que ellos se gerencian a sí mismos, comparten la mayoría de los roles de un supervisor tradicional, toman decisiones de diferente naturaleza y manejan uno o varios procesos, grupos de clientes, productos o proyectos completos. Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los equipos autodirigidos y otros equipos de trabajo.

Para el Grupo Kaizen (2009), los equipos autodirigidos tienen sus propias fronteras administrativas y físicas para las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información),

le agregan valor y lo envían a otros equipos. Siendo precisamente, las características de funcionamiento de los equipos autodirigidos, las que justifican la presencia en sus integrantes de perfiles y capacidades adecuadas, facilitadoras de su interrelación y el desempeño de los mismos para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

1.5 Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.

La diferencia entre grupo y equipo la establecen Katzenback y Smith (1996), al indicar que en el primero existe una dirección unipersonal y en el segundo, juega un papel importante, la búsqueda persistente del consenso como filosofía de resolver los problemas de decisión. Sánchez Pérez, (2006) señala que un equipo es un equipo cuando el grupo empieza a comprenderse y a aprender a trabajar productivamente juntos.

Por su parte, Robbins y Coulter (1996: 496) reseñan que un grupo está integrado por “dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares”. En cambio, el equipo es un grupo con la característica de formal, conformado también por sujetos interdependientes, pero en este caso, responsables de alcanzar una meta, la cual puede estar dirigida a la solución de un problema, al desarrollo de un producto o cualquier actividad relacionada con la meta organizacional.

Las diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo, también las ofrece Robbins (1999) en forma sintetizada, en cuanto a que en un equipo de trabajo las personas no están desarticuladas, se engranan en una compleja gama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual.

Esta trama organizacional, según la apreciación del citado autor, está hilvanada por la función y el rol de cada participante en el logro de una tarea grupal. Condiciones, a las cuales se suma la generación de una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado (Morales de Romero, 2000; Salom, 2000; Sánchez Pérez, 2006), lo cual hace que el resultado de los mismos esté en un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

Con base en las consideraciones expuestas, Sánchez Pérez (2006: 21) destaca que, “son sin duda las peculiaridades dinámicas de los equipos las que les confiere esa idiosincrasia propia”, caracterizada por comportamientos, tales como: (a) la responsabilidad compartida en los resultados, (b) la participación activa de todos los miembros, (c) la obtención de procesos sinérgicos a partir de la complementariedad de recursos, (d) la búsqueda activa del consenso en procesos decisorios, (e) el liderazgo compartido, (f) compromiso con el objetivo y enfoque colectivo. De ahí que, refiere el citado autor, cuando se habla de trabajo en equipo aparece la teoría de las Cinco C’s, la cual hace referencia a las características indicadas a continuación:

Complementariedad: Cada uno de los miembros del equipo domina una parcela del abanico de competencias (conocimientos y habilidades o destrezas) necesarias para llevar a cabo el proyecto común.

Coordinación: El grupo de profesionales, con el líder que corresponda a la cabeza en función de la tarea a desarrollar, debe actuar en forma organizada para sacar adelante el proyecto.

Comunicación: El trabajo en equipo exige una comunicación abierta y sincera entre sus miembros para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

Compromiso: Cada miembro debe comprometerse a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo de equipo adelante.

Confianza: Afecta a la necesidad de cada miembro de creer en el buen hacer de sus compañeros y hace anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Además como se puede comprobar, no es posible que existan las otras “C” si no se parte de la confianza.

1.6 Las competencias de equipo.

Las llamadas “Competencias de Equipo”, están asociadas a conocimientos, habilidades y actitudes que afectan a un trabajo (a uno o más roles o responsabilidades), correlacionan con rendimiento en la tarea, puede ser medidas contrastándola con estándares bien aceptados y,

pueden ser mejoradas a través del entrenamiento y el desarrollo; en tal sentido, para algunos autores (Argudín, 2005; Hay Group, 2004; Morales de Romero, 2000), la competencia representa una característica subyacente del individuo, relacionada de forma causal con una ejecución efectiva o superior, la cual puede ser medida de forma confiable, diferenciando significativamente los trabajadores promedio de los de ejecución superior.

Para otros autores, las competencias están asociadas a comportamientos y destrezas visibles que las personas aportan en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria (Camacho, Finol y Marcano, 2008). Por ello, refieren Díaz y Márquez (2008), las requeridas para desempeñar con éxito un determinado puesto de trabajo, generan un patrón y norma para la selección del personal, para evaluación de la actuación y para desarrollo personal.

Tales competencias, como se ha señalado previamente, son de tres tipos: técnicas (relacionadas con la experticia en el área laboral), gerenciales (para hacer eficiente el equipo internamente y en sus relaciones con los clientes) y personales (de crecimiento e integración grupal) o las asociadas al ser psicológico del individuo.

Siendo éstas últimas las que a criterio de Morales de Romero (2000), Romero García (2000) y Salom de Bustamante (2000), se corresponden con las variables siguientes: motivaciones, representadas por los motivos sociales: logro, poder y afiliación; la expectativa: autodeterminación y las actitudes: apertura al cambio y flexibilidad. Competencias personales, que contribuyen a poner de manifiesto una serie de conductas o comportamientos asociados al trabajo autodirigido, entre ellos: Liderazgo, compromiso, respaldo y monitoreo-feedback.

Las competencias personales referidas, son llamadas genéricas por Hay Group (2004), las cuales asocian con la personalidad (logro, influencia, eficacia personal, solución de problemas, gestión de personas) y, según Arciniega et al. (2008: 257) son las que “contribuyen a la generación de un clima de cohesión grupal, que redundará en una percepción colectiva de capacidad para alcanzar la meta”.

De esta manera, a continuación, se hace una descripción de las mencionadas competencias personales, destacando el por qué de su consideración como inherentes al trabajo en equipos autodirigidos. Para luego pasar a detallar, los elementos que caracterizan a las conductas referidas, también tomando como base, la necesidad de ellas para que los integrantes del equipo se refuercen mutuamente, se potencien los unos a los otros, “de forma que la unión de esfuerzos proporcione unos resultados superiores a la suma de los que obtendrían los empleados si trabajasen de manera aislada o independiente” (Sánchez Pérez, 2006: 67).

En el caso particular de los Motivos Sociales, están integrados por las tres necesidades propuestas por David McClelland (1979, citado por Romero García, 1999), quien señala que en todas las situaciones laborales están presentes los motivos: logro, poder y afiliación. Para los cuales, Romero García (1999: 33) ha generado elementos teóricos, definidos como “áreas de funcionamiento social en las cuales el motivo puede expresarse legítimamente”.

En este orden, el motivo de logro está asociado a conductas relacionadas con la tendencia a esforzarse por conquistar el éxito con relación a un determinado oficio. En consecuencia, la persona en quien predomina dicho motivo se caracteriza por la puesta en práctica de las llamadas “tres E”. Experticia o conocimiento profundo de un saber o hacer y el uso productivo de ese conocimiento, eficiencia en cuanto al manejo de los recursos y el tiempo con una máxima economía y, excelencia, dirigida a la obtención de resultados cada vez mejores. En términos de competitividad, la búsqueda de la excelencia suele implicar la capacidad de innovación.

De esta manera, al formar parte de las competencias de los miembros del equipo, se esperaría que la experticia forme parte de las competencias técnicas y gerenciales, la eficiencia se manifieste en el manejo de los recursos necesarios para dar soluciones a cualquier situación (materiales, equipos, herramientas), analicen sus retos, anticipen obstáculos y las formas alternativas de superarlos, persistan para el logro de la meta, la cual debe ajustarse a estándares de excelencia. Particularmente, la experticia fortalece la confianza entre los miembros del equipo.

En cuanto al motivo de poder, según Romero García (1999), se manifiesta a través del poder socializado y el poder explotador. Particularmente, el primero está dado por el conjunto de estrategias de influencia indirectas o directas que las personas utilizan para producir resultados individuales o de equipo que afectan la organización. Puede estar ligado al uso de estrategias indirectas (diseminación de información) o directas (monitoreo, feedback, conductas de respaldo, coordinación del equipo). Su finalidad es beneficiar al colectivo, trátase de un grupo o verdadero equipo.

Este poder es positivo, puesto que quien lo ejerce se exige un fuerte control sobre sus emociones y dispone de mucha fortaleza interior (coraje), además ayuda efectivamente al resto de los compañeros de equipo a obtener éxito en la tarea.

El poder explotador, está centrado en el individuo que lo ejerce y puede llegar al extremo de manifestarse en una acción más o menos dictatorial. Este poder en general se expresa a través de descalificaciones, subestimación de la otra persona, por ello se considera tanto intrínseca como extrínsecamente dañino. Además de no fomentar la armonía, el respeto, el compromiso entre los miembros del equipo.

El motivo de afiliación, está relacionado con el sentirse bien con la persona misma y con los demás, en consecuencia, este motivo impulsa a privilegiar la vida afectiva propia y ajena. Según Romero García (1999), este motivo se expresa a través de la afiliación general y la afiliación en el trabajo o perturbadora.

La persona con afiliación general predominante fortalece su autoestima, buscando resultados destacados para así sentir legítimo orgullo por ello. Volcada hacia el exterior, su campo natural es el de las relaciones interpersonales, dándose a través del apoyo afectivo y capacidad de compartir. El citado autor, indica que la afiliación mal entendida en el campo laboral y que él llama afiliación en el trabajo, es perturbadora ya que está saturada de sensiblería (sentimentalismo exagerado o fingido), en consecuencia, procura que quien lo reciba se sienta

bien independientemente de sus acciones. Termina entonces reforzando conductas inapropiadas o improductivas.

En lo que respecta a la Autodeterminación, es una expectativa de control conductual, definida por Romero García (1999: 122), como la “creencia de la persona en que ella es capaz de decidir de manera autónoma sus acciones”. Concepción basada en el supuesto de que el comportamiento humano es siempre autoregulado, por tanto, si la persona controla sus acciones y se reconoce como origen de ellas, necesariamente debe aceptar responsabilidad por sus consecuencias. En tal sentido, un individuo autodeterminado tiene la firme creencia que origina y controla su comportamiento. Por ello, la consideración, de ser una competencia personal, potenciadora del sentido de responsabilidad y el compromiso.

Lo expuesto, justifica el que la autodeterminación sea referida como competencia personal necesaria en los integrantes de los equipos autodirigidos, ya que en los mismos, se requieren trabajadores autónomos, capaces de tomar decisiones en el momento oportuno, sin esperar la autorización de figuras de poder. Refiere Salom de Bustamante (2000), que la iniciativa y la productividad son conductas asociadas a la mencionada variable.

En cuanto a la actitud de apertura al cambio, es conceptualizada por Romero García (1999) como la disposición de la persona a exponerse a experiencias nuevas y a crecer a partir de ellas. Un individuo con alta disposición al cambio no teme afrontar situaciones nuevas, por el contrario, se expone, aprende, analiza, selecciona y, tomará decisiones que pudieran significar cambios en su vida personal y profesional.

Esta característica potencia a los miembros de los equipos autodirigidos para que puedan ir a la velocidad exigida por las demandas del entorno actual. Las personas abiertas al cambio, vencen la resistencia y los temores que entorpecen la implementación de estrategias oportunas, en consecuencia, favorecen el trabajo autodirigido, el cual es dinámico por su propia condición de independiente, exige velocidad de respuestas, enfrentar retos permanentemente, ser creativos. Las personas que participan en los equipos autodirigidos necesitan no sólo reaccionar con velocidad y

urgencia ante los cambios, sino que ellas mismas deben ser creadoras e impulsoras de los mismos.

Respecto a la actitud flexible, Romero García (1999) la define, como la disposición a generar construcciones alternativas de las situaciones y de las personas. Por tanto, el individuo comprende que su manera de ver las cosas no es la única ni la verdadera. Al contrario, reconoce que otras personas pueden tener apreciaciones diferentes a las concebidas por él.

En el trabajo de equipos autodirigidos, esta competencia es importante porque el sujeto puede enriquecer su punto de vista con el aporte de los demás, acepta los planteamientos y críticas o feedback de los miembros del equipo, con el entendido que el primer paso para resolver un problema consiste en reconocer su existencia. Así mismo, la flexibilidad es una característica favorecedora del liderazgo compartido, pues “será preciso desembarazarse del rol del líder y adoptar el de seguidor, cuando la situación así lo requiera” (Sánchez Pérez, 2006: 43).

1.7 Las conductas necesarias para el éxito del equipo

Tomando en cuenta que la conducta es una capacidad inherente al hombre donde puede poner en práctica un comportamiento social de intercambio con resultados favorables para las partes que interaccionan (Sánchez Pérez, 2006), puede referirse que las competencias personales descritas, potencian los individuos para asumir conductas favorecedoras de la interacción entre los miembros del equipo y en consecuencia, influyentes en el éxito del proyecto o actividad en ejecución. Entre tales conductas, cabe destacar: El liderazgo, el compromiso, el respaldo y el monitoreo-feedback.

En el caso específico del liderazgo, según Romero García (2000), en el trabajo de equipos autodirigidos el mismo debe tener la característica de transformador, el cual implica: (a) el logro de la máxima eficiencia por parte de sus integrantes y (b) el aseguramiento de los cambios organizacionales que permitan a los equipos seguir contribuyendo con el éxito de la organización. Por tanto, líder es la persona que hace eficiente el equipo; se es líder del propio desempeño y del logro de las metas compartidas.

En razón a lo expuesto, refiere Ángel (2007: 2), en los equipos autodirigidos el liderazgo se aleja del concepto tradicional “del seguidor que es influenciado por alguien a quien se respeta y se sigue como líder” y lo acerca al concepto de liderazgo de sí mismo o liderazgo personal, ya que el trabajo de equipos autodirigidos exige a los miembros una sólida autodirección, autocontrol y autopercepción de “yo puedo”. Aspecto reforzado por Graham (1994, citado en García y Contreras, 2008), al indicar que los equipos de alto desempeño representan la evolución natural de un nuevo tipo de liderazgo, como respuesta a los complejos retos del entorno competitivo actual.

Como señala Escat (2007), el rol de los líderes en los equipos autodirigidos está más asociado al desarrollo de los participantes del equipo, con el fin de que puedan solucionar los problemas de mayor dificultad, en lugar de controlar las actividades particulares ejecutadas. Cuando en algunos casos, refiere el Grupo Kaizen (2009), en los equipos autodirigidos se selecciona un líder, éste es típicamente un organizador, un facilitador y coordinador, no quien da órdenes, pues es un compañero más del equipo.

La experiencia como líder faculta a su vez el individuo para mejorar la visión del equipo, sus metas y sus estrategias (Romero García, 2000: 62), esto debido a que “los individuos quienes ofrecen un desempeño superior se ganan la confianza de sus compañeros y son llamados a representar el equipo”.

En cuanto a la conducta compromiso, ésta se traduce en responsabilidad con las tareas y acciones concretas orientadas al logro de los planes, metas y propósitos acordados por el equipo. Como en los equipos autodirigidos, se espera que todos los participantes se identifiquen con la visión, misión, metas del proyecto o actividad a ejecutar, el compromiso les conduce a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo del equipo adelante y, a sentirse protagonista en las decisiones necesarias de adoptar.

Por ello, refiere Senge (1999: 294), “cuando en un equipo se manifiesta el compromiso, logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay un propósito único, una visión compartida que permite complementar esfuerzos”.

Otro de los elementos importantes de afianzar con el compromiso es la toma de decisiones por consenso, el cual según Fainstein (1997, citado en Ahumada, 2005), es uno de los valores más difíciles de lograr y mantener, su manifestación origina una mayor identificación con los objetivos organizacionales, promoviendo a la vez, la sensación de pertenencia y la productividad del equipo.

Desde la perspectiva de Salom de Bustamante (2000: 198), estar comprometido con el equipo significa “contribuir a resolver las dificultades, implica el riesgo de involucrarse en los problemas que se presentan, supone estar expuesto a conflictos si es necesario, para lograr los objetivos del equipo”. De esta manera, el compromiso se fortalece más y con ello, la confianza entre los miembros del equipo.

En relación a la conducta de respaldo, ésta se manifiesta en el apoyo dado por cada miembro a los diferentes participantes del equipo, cuando por alguna razón alguno de ellos tiene dificultades para cumplir la meta propuesta, de manera tal, que no se impacte negativamente el logro de los resultados. En este sentido, las conductas de respaldo comprometen a los miembros del equipo, a conocer suficientemente las tareas de sus compañeros, para ser capaces de proporcionar y solicitar ayuda en el momento necesario.

Cuando los participantes de un equipo, se apoyan en su esfuerzo para lograr los objetivos, se construye la confianza recíproca, donde todos aportan a la relación. El contrato de confianza implica manejar las expectativas, incentivar el ayudarse mutuamente, delegar apropiadamente, establecer límites, respetar los acuerdos y actuar consistentemente (Ahumada, 2005).

En el caso particular del monitoreo-feedback, este comportamiento se manifiesta cuando los miembros del equipo realizan el seguimiento de las actividades en todas las fases de desarrollo e

igualmente, están alertas al comportamiento del resto de los compañeros, no para fiscalizar o chequear sino para ofrecer el apoyo o respaldo necesario (Morales de Romero, 2000).

A tal fin se da el feedback, mediante el cual se busca ofrecer información precisa y directa, respecto al desempeño de cualquiera de los miembros, con el fin de mejorar la ejecución. De ahí, la consideración del mismo como instructivo y motivacional para quien lo recibe, en el primer caso instruye al acelerar roles o enseñar nuevas conductas y en el segundo, motiva cuando sirve de refuerzo o estimula a mejores ejecuciones.

También el feedback o retroalimentación proporciona información acerca de las áreas donde se están logrando las metas y aquellas en las cuales existen discrepancias. En tal sentido, es útil para compartir puntos de vista y buscar oportunidades de mejora en cada una de las etapas o fases del proyecto. Por ello, expresa West (2003: 154), “gestionar un equipo exige un elevado nivel de capacidad interpersonal para ofrecer una dirección clara, igualmente, un feedback y apoyo adecuado”, que contribuya a la eficiencia del desempeño y a la sinergia de los integrantes.

Como en los equipos autoguidados todos los miembros son individualmente competentes, se espera puedan dar y recibir feedback, así como proveer conductas de respaldo, las cuales, están llamadas a fortalecer la comunicación en el equipo. De ahí la importancia, de usar expresiones personales que estimulen la conversación y el aporte de cada uno de los integrantes, entre ellas: (a) escuchar para entender, (b) verificar los mensajes, (c) clarificar las ambigüedades en los mensajes para evitar errores en su interpretación.

Capítulo 2

Planteamiento del problema

Los desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones hoy en día, debido a los constantes cambios de diversa índole y de un incremento de la competencia por alcanzar posiciones de primer orden en un comercio tecnificado y globalizado, obligan a las mismas a tomar acciones estratégicas con el fin de mantenerse en el negocio. En estas circunstancias las empresas tratarán de cumplir con las exigencias de los clientes, alcanzar niveles óptimos de productividad y a la vez ser redituables a los accionistas. COBIGUA no escapa a estos retos y debe establecer las estrategias oportunas que le permitan seguir operando eficientemente.

La baja productividad, el desperdicio de la materia prima y los altos costos de producción en diversas áreas productivas de COBIGUA, son síntomas que se manifiestan constantemente y ponen en riesgo la productividad, calidad y rentabilidad del negocio. Una de las causas que más se presenta está en relación directa al recurso humano y es el poco interés del personal operativo en involucrarse activamente en la búsqueda de soluciones compartidas a los problemas que se van presentando y que a su vez, es consecuencia de una falta de motivación e integración de equipos de trabajo. En este aspecto el rol del líder juega un papel determinante en la motivación y conducción del personal, para la integración de equipos eficaces.

Si no se toman las acciones necesarias el negocio puede verse inmerso en una serie de dificultades cada vez más agudas: incumplimiento a los clientes en relación al volumen y calidad del producto, así como del tiempo de entrega de los mismos y las posibles demandas por el incumplimiento; pérdida de participación en el mercado y dificultad para seguir operando debido a los altos costos.

El problema debe enfrentarse de una manera participativa, dinámica y con un alto sentido de pertenencia. Se deberán establecer grupos de trabajo con un interés de mejorar continuamente y

en donde puedan liberar todo su poder interno, sus habilidades, sus destrezas y ponerlos de manifiesto al servicio del bien común.

2.1 Título de la investigación

“Análisis de los equipos de trabajo de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy, de la empresa COBIGUA S.A., ubicada en Puerto Barrios, Izabal.”

2.2 Justificación

La integración de equipos de trabajo es una de las estrategias que más resultados positivos le ha permitido lograr a las empresas que han logrado su implementación. Es por ello que hacer un análisis descriptivo de cómo estos se comportan dentro de las organizaciones, resulta de mucho interés para los administradores de empresas que quieren permanecer en un entorno altamente competitivo.

2.3 Objetivos

Los objetivos de la presente investigación, están relacionados con la identificación de las oportunidades encontradas en el área de protección de fruta, de finca Hopy. Estos se describen a continuación:

2.3.1 Objetivo general

Identificar oportunidades de mejoramiento de la productividad, la calidad y la reducción de costos para el logro de las metas y objetivos organizacionales, de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy.

2.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Indagar sobre las oportunidades de producción y calidad que se observan con el fin de buscar las soluciones efectivas.
- ✓ Determinar las alternativas de solución, que representan los equipos de trabajo, para la reducción del desperdicio de las unidades productivas.

✓ Determinar estrategias de mejoramiento en equipo, que al ponerse en acción permitan el cierre de las oportunidades.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

✓ Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en la finca Hopy de la empresa COBIGUA S.A., ubicada en el municipio de Puerto Barrios, cabecera del departamento de Izabal.

✓ Temporal

El proceso de investigación y análisis del presente trabajo se llevó a cabo del 12 de mayo del 2012 al 23 de Febrero del 2013.

✓ Teórica

La parte teórica de esta investigación se tomó de autores cuya bibliografía aborda temas sobre equipos de trabajo, como Empowerment de Kent Blanchard y páginas de internet.

2.4.2 Límites

Para el presente trabajo no se presentaron limitantes.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2003: 119), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

3.2 Sujetos

Como sujetos de estudio en el proceso investigativo del presente trabajo, se tomaron en cuenta a 29 personas de diversos puestos de trabajo, los cuales se describen a continuación:

3.2.1 Personas

- Administrador de Finca
- Empleados operativos (28).

3.2.2 Unidades de análisis

- 29 personas.

3.3 Instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

- Guía de entrevista dirigida al Gerente General de COBIGUA S.A.

Entrevista con una primera serie de diez (10) preguntas abiertas y cerradas; con el fin de obtener información relacionada al proceso de integración de equipos de trabajo en el personal operativo,

aplicados al cierre de las brechas de calidad. Y una segunda serie con cinco (5) preguntas para obtener información relacionada del puesto de trabajo que desempeña. (Ver anexo No. 3)

- **Cuestionario dirigido a empleados de COBIGUA S.A.**

Cuestionario con una primera serie de diez (10) preguntas abiertas y cerradas, para recabar información de los colaboradores y con ello conocer el proceso de integración de equipos de trabajo del personal operativo, aplicado al cierre de las brechas de calidad, productividad y costos. Y una segunda serie con cinco (5) preguntas para obtener información relacionada de los puestos de trabajo que desempeñan. (Ver anexo No. 4)

3.4 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Visitas a la empresa para recabar información general de la empresa para el contacto inicial
- Entrevistas personales con el Gerente General, personal Administrativo y personal Operativo de la empresa objeto de estudio
- Investigación preliminar para detectar la problemática
- Aplicación de instrumentación
- Recopilación y análisis de información
- Estructuración del FODA
- Planteamiento del problema, metodología y aportes de la investigación.
- Selección del tema.
- Elaboración del marco teórico y fuentes de consulta.
- Redacción de la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED–
- Estructuración de los instrumentos de investigación.
- Validación de los instrumentos.
- Aplicación de la prueba piloto a los sujetos de estudio.
- Corrección de los instrumentos de investigación según la prueba piloto.
- Aplicación de los instrumentos a los sujetos de estudio.

- Análisis de los resultados.
- Presentación de los resultados obtenidos.
- Elaboración de las conclusiones y la propuesta.
- Presentación del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED–.

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, o sea una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de texto y visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la empresa

El aporte de la presente investigación para la empresa, es el análisis realizado de la integración de los equipos de trabajo del área de protección de fruta y como éstos pueden transformarse en equipos autodirigidos, generando un compromiso y sentido de pertenencia en el personal operativo de finca Hopy de la empresa COBIGUA S.A.

4.2 Para la Universidad

La presente investigación constituirá un aporte para la Universidad Panamericana, ya que se convertirá en un documento de referencia para estudiantes universitarios en trabajos futuros y que tengan a bien la consulta de este tema.

4.3 Para Guatemala

El aporte para Guatemala es servir de documento de estudio a los estudiantes en general y profesionales que se dedican a la administración de las empresas guatemaltecas, quienes tendrán un apoyo en este análisis y que estará en función de la integración de los equipos en las empresas que administren.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron dos instrumentos los cuales se analizan a continuación:

La entrevista dirigida al Administrador de finca Hopy, de Puerto Barrios Izabal, detallada en el anexo No. 3, se efectuó con el objetivo de:

- Conocer si en el personal operativo de COBIGUA existen equipos de trabajo bien organizados.
- Identificar áreas específicas en las que se puedan implementar equipos de trabajo.
- Determinar si los equipos de trabajo, en el área operativa contribuirán al logro de los objetivos.
- Conocer si el personal operativo ha recibido capacitaciones sobre equipos de trabajo.

El cuestionario dirigido al personal operativo, de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy de Puerto Barrios Izabal, detallado en el anexo No. 4, se realizó para:

- Conocer si el personal operativo, del área de protección de fruta, de finca Hopy, en Puerto Barrios Izabal, reconocen la idea de trabajar en equipo.
- Conocer el grado de conocimiento que el personal operativo tiene en relación a los equipos de trabajo.
- Determinar el área en la que funcionarían apropiadamente los equipos de trabajo autodirigidos.
- Establecer el aporte que los equipos de trabajo darán a los objetivos organizacionales.

Enseguida se presentan los hallazgos encontrados con dichos instrumentos y se comparan con los autores que han escrito sobre el tema.

Morales de Romero (2000: 9) considera los equipos autodirigidos como un “grupo natural de personas que trabajan juntos y conforman una estructura o unidad organizacional permanente”.

Siendo precisamente, la toma de decisiones autónoma una de las diferencias básicas entre los equipos autodirigidos y otros equipos de trabajo. Según Sánchez (2006: 20), define un equipo de trabajo, de la manera siguiente: “Conjunto de dos o más personas que interaccionan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la consecución de metas comunes y compartidas, en un contexto organizacional particular”. En su mayoría el personal operativo de finca Hopy, a diferencia del personal administrativo, desconocen el concepto de equipo de trabajo, y de equipos autodirigidos, como modelo de trabajo.

La diferencia entre grupo y equipo la establecen Katzenback y Smith (1996), al indicar que en el primero existe una dirección unipersonal y en el segundo, juega un papel importante, la búsqueda persistente del consenso como filosofía de resolver los problemas de decisión. Por su parte, Robbins y Coulter (1996: 496) reseñan que un grupo está integrado por “dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares”.

En cambio, el equipo es un grupo con la característica de formal, conformado también por sujetos interdependientes, pero en este caso, responsables de alcanzar una meta, la cual puede estar dirigida a la solución de un problema, al desarrollo de un producto o cualquier actividad relacionada con la meta organizacional. Los colaboradores al no tener claro el concepto de equipos de trabajo, consecuentemente indican que no establecen la diferencia entre grupo de trabajo y equipo de trabajo.

Según Senge (1999: 294), “cuando en un equipo se manifiesta el compromiso, logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay un propósito único, una visión compartida que permite complementar esfuerzos”. Para luego pasar a

detallar, los elementos que caracterizan a las conductas referidas, también tomando como base, la necesidad de ellas para que los integrantes del equipo se refuercen mutuamente, se potencien los unos a los otros, “de forma que la unión de esfuerzos proporcione unos resultados superiores a la suma de los que obtendrían los empleados si trabajasen de manera aislada o independiente” (Sánchez Pérez, 2006: 67).

El personal operativo en finca Hopy considera que sí se pueden alcanzar mejores y mayores resultados en la conformación de equipos, que trabajando aisladamente como se ha venido haciendo, pues cada uno aportaría sus ideas y aumentarían su capacidad como un todo.

Desde la perspectiva de Salom de Bustamante (2000: 198), estar comprometido con el equipo significa “contribuir a resolver las dificultades, implica el riesgo de involucrarse en los problemas que se presentan, supone estar expuesto a conflictos si es necesario, para lograr los objetivos del equipo”.

De esta manera, el compromiso se fortalece más y con ello, la confianza entre los miembros del equipo. Cuando los participantes de un equipo, se apoyan en su esfuerzo para lograr los objetivos, se construye la confianza recíproca, donde todos aportan a la relación. El contrato de confianza implica manejar las expectativas, incentivar el ayudarse mutuamente, delegar apropiadamente, establecer límites, respetar los acuerdos y actuar consistentemente (Ahumada, 2005). Al establecerse la confianza entre los colaboradores de la empresa en mención también se genera la alianza que les permitirá aunar esfuerzos para alcanzar metas comunes.

Puede afirmarse que los equipos de trabajo o el trabajo en equipo representa para las organizaciones una manera de dar respuesta a las exigencias externas (mayor productividad, competitividad y actualización tecnológica) e internas (lograr un trabajador autónomo y alineado, proactivo y productivo, participando en procesos y centrado en resultados). De ahí la presencia de los mismos, como la materialización de una filosofía de trabajo, inherente a la acción de las organizaciones, es decir, el trabajo en equipo, es un conjunto de valores, actitudes o ideas,

generadoras de una cultura para la empresa y el equipo de trabajo, es el encargado de plasmarla, (Escat, 2007).

Se reconoce por parte de los colaboradores de finca Hopy que al integrarse en equipos definidos de trabajo, se pueden alcanzar las metas de productividad, calidad y costos y el mejoramiento de las diferentes áreas de trabajo y en especial la de protección de fruta.

Sánchez Pérez (2006: 21) destaca que, “son sin duda las peculiaridades dinámicas de los equipos las que les confiere esa idiosincrasia propia”, caracterizada por comportamientos, tales como: (a) la responsabilidad compartida en los resultados, (b) la participación activa de todos los miembros, (c) la obtención de procesos sinérgicos a partir de la complementariedad de recursos, (d) la búsqueda activa del consenso en procesos decisorios, (e) el liderazgo compartido, (f) compromiso con el objetivo y enfoque colectivo. Los colaboradores de la empresa en mención consideran que dan lo mejor de sí mismos en sus actividades diarias y que entre ellos existe la comunicación y el compromiso.

Para Arévalo y Polgatti (2004), igualmente, Ahumada (2005), la sinergia presente en los equipos de trabajo se ve fortalecida en el tiempo, propiciando en sus integrantes una identidad particular, que les conduce a asumir los desafíos organizacionales como propios, desarrollando al máximo el sentido de pertenencia y con ello, la responsabilidad y la confianza, lo cual implica un compromiso emocional mayor, dando como resultado un verdadero trabajo en equipo.

Los colaboradores de la empresa objeto de estudio manifiestan tener cualidades como la confianza entre ellos, el compromiso para cumplir con sus obligaciones y a la vez les motiva la idea que representa la integración de equipos de trabajo y el logro de los resultados organizacionales alcanzados mediante su aporte.

Según Ahumada (2005: 80), el trabajo en equipo, puede ser definido en los términos siguientes: “Comunidad de personas que comparten metas y objetivos comunes, cuyas acciones son interdependientes y situadas socio-históricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene

dado por la amistad, la lealtad, el amor, la responsabilidad y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca”. Estos equipos conocidos con diferentes nombres, como ya se ha indicado, “están integrados por un número de personas que oscila entre un mínimo de 2 máximo 25, con una moda de 10” (Ángel, 2005: 2).

El personal operativo de finca Hopy, considera la formación de equipos de trabajo entre 6 a 9 integrantes y manifiestan que de este modo podrían interactuar coordinadamente para poder alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al Administrador de finca Hopy, COBIGUA S.A. en Puerto Barrios Izabal. Estos resultados se consolidan en la siguiente tabla:

Tabla No. 1

Tabla consolidada de la guía de entrevista al Administrador de finca Hopy, COBIGUA S.A.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Se trabaja bajo el concepto de equipo en el personal operativo?	No. Los colaboradores aún no tienen claro este concepto.
2. ¿Piensa usted que sus colaboradores pueden establecer la diferencia entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo?	No. Al personal operativo no se les ha brindado ninguna capacitación al respecto.
3. ¿Tiene conocimiento si la empresa tiene un plan de implementar equipos de trabajo?	No. No se tiene previsto ningún plan.
4. ¿Cree usted que a sus colaboradores les agrada la idea de trabajar en equipo?	Hay diferentes pensamientos, pero en general creo que si les agrada la idea.
5. ¿Cree usted que se lograría una mayor productividad al integrar equipos de trabajo en las áreas operativas.?	Sí. Se multiplicarían los esfuerzos.
6. ¿Piensa usted que sus colaboradores se motivarían al ser tomados en cuenta para integrar equipos de trabajo?	Sí. Sin embargo, es necesario reforzar sobre aspectos conductuales.
7. ¿Según su opinión, en el área de trabajo operativa, existe la suficiente confianza entre sus operarios como para integrar equipos?	Siempre se han resistido a los cambios, pero creo que la confianza la irán construyendo.

8. ¿Observa usted si entre los trabajadores diarios se apoyan mutuamente?	Se apoyan por grupos de afinidad.
9. ¿Cree usted que la responsabilidad representa un factor clave en la decisión de integración de equipos?	Sí.
10. ¿Dan sus colaboradores lo mejor de sí mismo en la búsqueda de los resultados?	Sí.
11. Cuando se logran los objetivos organizacionales y se comparte la información al nivel operativo Se sienten motivados?	Sí. Aunque no deja de haber algunos que no estén de acuerdo.
12. ¿Considera que existe una buena comunicación entre sus colaboradores?	Sí.
13. ¿Cree usted que trabajar en equipo mejoraría las áreas de trabajo de sus colaboradores?	Sí
14. ¿Cree que existe el compromiso entre los colaboradores del área operativa, como para pensar en formar equipos de trabajo?	Los trabajadores diarios han venido mejorando sus actitudes con el tiempo y creo que existe esta cualidad en ellos.
15. Según su opinión ¿De cuantos integrantes se deberían conformar los equipos en el personal operativo de finca Hopy?	Esto dependerá de la cantidad de personal que maneje cada área de la finca .Pero a mi opinión sería entre 5 a 8 integrantes.

Base de datos: Administrador de Finca.

Los resultados anteriores indican que en finca Hopy, Puerto Barrios Izabal, se carece de la conformación de equipos de trabajo, organizados desde un contexto estratégico que permita obtener resultados satisfactorios de productividad, calidad y costos; aunque se reconoce que ésta práctica podría dar resultados en el personal operativo. Se reconoce que a nivel administrativo sí se ha trabajado bajo esta dinámica y que ha dado beneficios a la empresa. La Gerencia considera que ésta forma de trabajo podría dar resultados a nivel operativo, por lo que hay disposición de

apoyar la idea. También se reconoce que no existe la cultura de trabajar en equipos de trabajo en el personal de campo.

Existen áreas operativas en el proceso de banano y una de ellas es el área de protección de fruta por lo que es aquí donde realizar una buena labor representará una garantía de producción, calidad y costos; por lo tanto, es el área que se determina para llevar a cabo este modelo de trabajo en equipo.

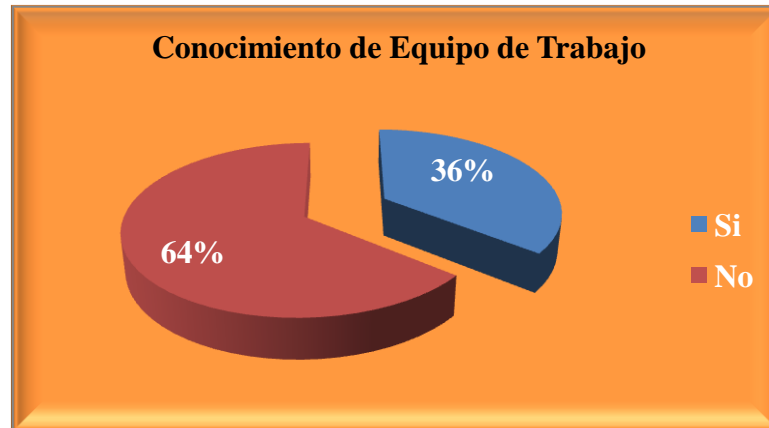
Sentirse parte del equipo es una manera de aumentar la autoestima por lo que la puesta en práctica de los equipos de trabajo permitirán hacer mejor las operaciones y alcanzar los resultados deseados.

Se considera que el número de personas integrantes del equipo de trabajo oscile entre 6 y 9 integrantes, para un mejor desenvolvimiento y control.

Queda entonces a discreción de la empresa, la implementación de los equipos de trabajo, en el personal operativo, que son los ejecutores de las distintas labores que se desarrollan dentro del campo bananero. Todo el proceso de gestión, infraestructura e implementación de los equipos de trabajo, tendrán que ser analizados también en términos de calidad, productividad y costos mediante el análisis de costo de oportunidad, ya que ésta decisión representa una inversión a mediano y largo plazo.

- Resultados del cuestionario dirigido a los empleados operativos de la unidad de protección de fruta, de finca Hopy, Puerto Barrios, Izabal.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

Según resultados obtenidos, la mayor parte del personal operativo entrevistado, del área de protección de fruta, de finca Hopy, no está familiarizado con la dinámica del trabajo en equipo, que les permita tener un concepto claro de lo que representa, ya que la empresa aun no ha considerado oportuno llegar hasta el personal operativo mediante esta dinámica de trabajo.

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

El resultado indica, que la totalidad de los entrevistados, carecen de un conocimiento, que les permita poder reconocer las principales características, que hacen que un grupo de trabajo difiera de un equipo de trabajo. Al haberseles preguntado la razón de no entender la diferencia los colaboradores respondieron que no se les ha explicado que significa cada concepto.

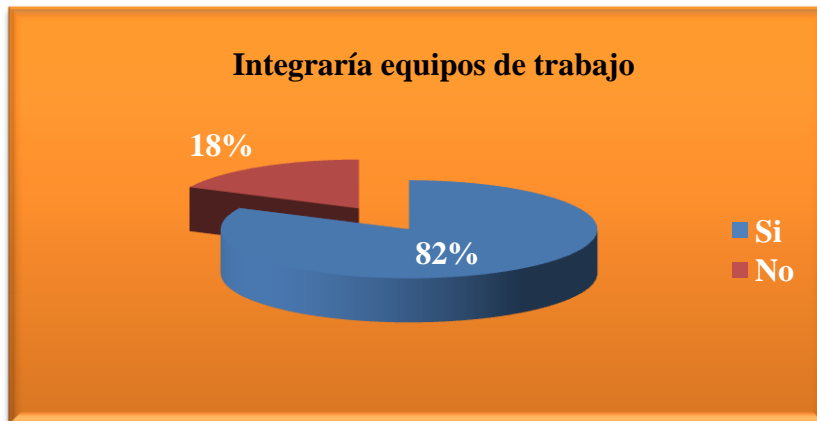
Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

Los resultados dan a conocer que en la empresa, aún no está prevista la integración de equipos de trabajo, en el personal operativo. La empresa se reserva el derecho de la integración de los equipos de trabajo en el personal operativo.

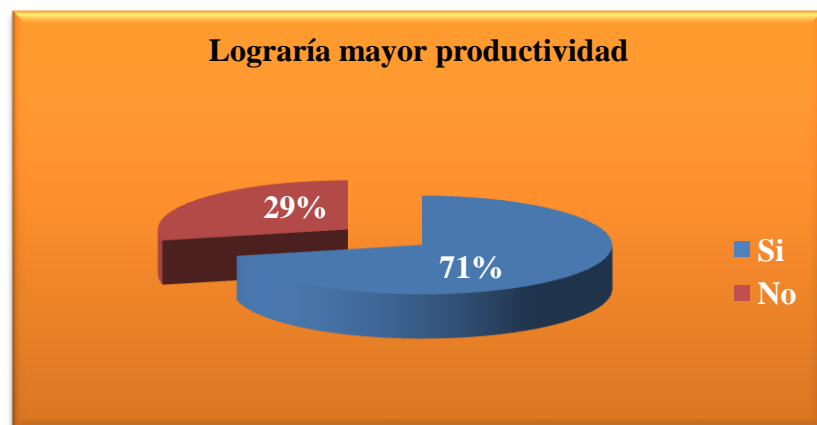
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia.

Casi la totalidad de las personas entrevistadas, reconocieron la necesidad y el interés de formar equipos de trabajo, en sus respectivas áreas porque permitiría un intercambio de conocimientos y facilitaría la ejecución de sus labores, puesto que se ayudarían mutuamente.

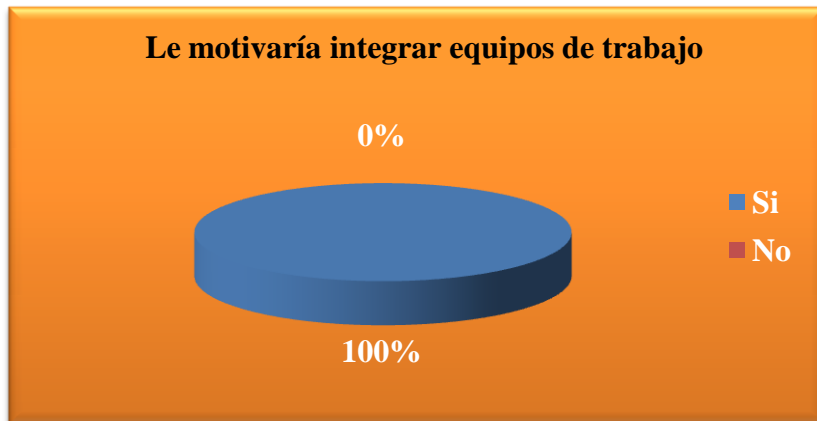
Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados demuestran que en más de las dos terceras partes de los entrevistados consideran que se alcanzarían mejores resultados al compartir los aportes de cada uno.

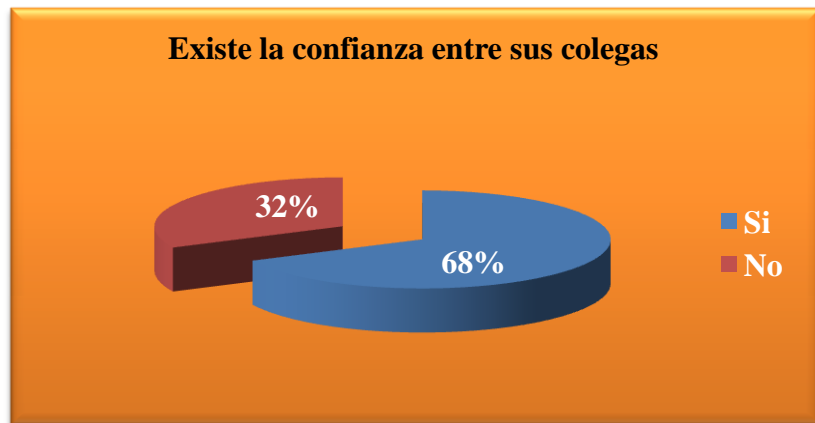
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados en ésta gráfica indican, que en su totalidad, los entrevistados, aumentarían su sentido de pertenencia al saber que están siendo tomados en cuenta, para formar equipos.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar en más de la mitad, del personal operativo entrevistado, representado en ésta gráfica que la confianza es una característica que se manifiesta en el equipo de trabajo.

Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia.

Según resultados representados en la gráfica, el personal operativo entrevistado practica la alianza en su trabajo, pues manifestaron que esta característica facilita las tareas en todo equipo de trabajo.

Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia.

En un alto porcentaje el personal encuestado manifestó que existe una actitud de responsabilidad en su área de trabajo.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica da a conocer el compromiso presente, en todos los operativos entrevistados, aportando su mayor esfuerzo y dedicación, para el logro de los objetivos organizacionales.

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia.

Alcanzar las metas motiva a quienes se esfuerzan en obtenerlas, y según la gráfica, este hecho se ve presente en los colaboradores, del área de protección de fruta, de finca Hopy.

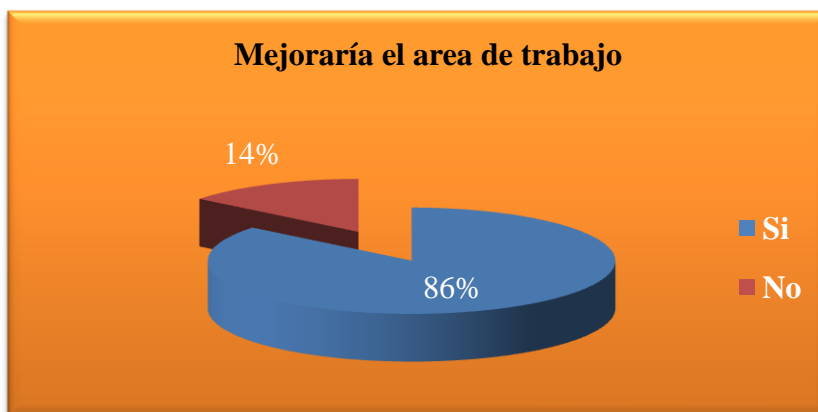
Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría del personal operativo entrevistado, según se puede apreciar en esta representación, reconocen que entre sus compañeros se da la comunicación apropiada para llevar a cabo la conformación de equipos de trabajo.

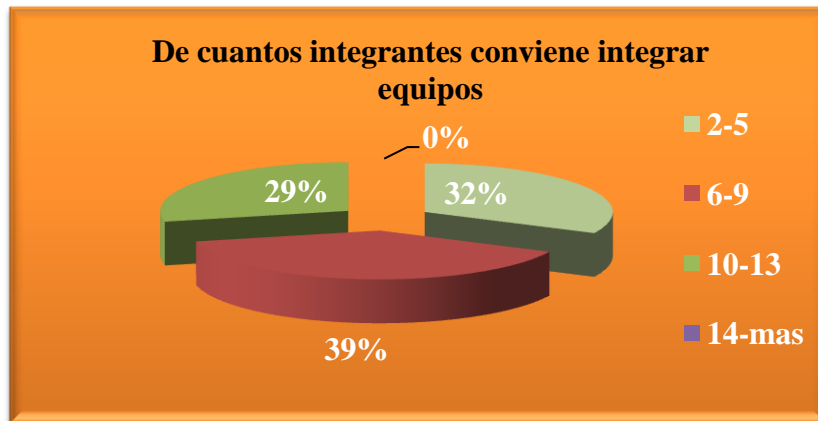
Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia.

Según resultados obtenidos del personal encuestado, las condiciones en el área de trabajo pueden verse mejoradas con el aporte de los equipos de trabajo.

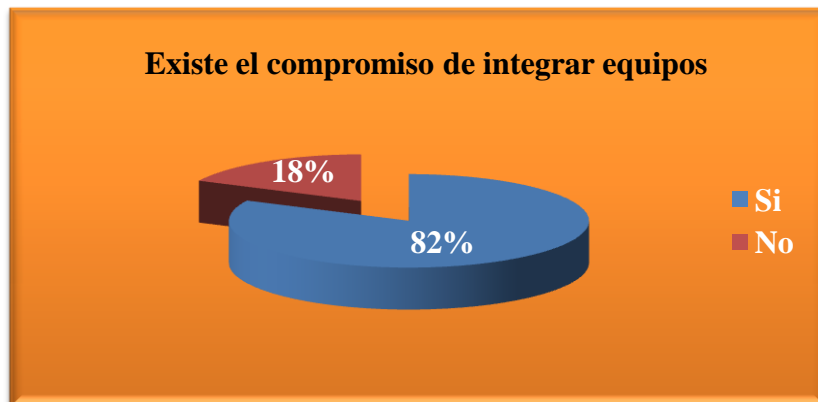
Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica muestra las opiniones de los entrevistados, referente al número de elementos necesarios en la conformación de un equipo de trabajo.

Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta representatividad gráfica, señalan que la mayoría de los trabajadores operativos entrevistados, aseguran sentirse comprometidos para la integración de equipos de trabajo.

Capítulo 7

Conclusiones

En su mayoría, el personal operativo del área de protección de fruta, de finca Hopy, desconocen el concepto de trabajo en equipo; así mismo, no logran establecer la diferencia entre grupo y equipo de trabajo.

No existe ningún plan de implementación de equipos de trabajo, como una alternativa estratégica, que permita cerrar las brechas de productividad y costos que actualmente se tiene, en la unidad de protección de fruta, de finca Hopy.

Se alcanzarían los objetivos de productividad, calidad y costos planteados, al integrarse los equipos de trabajo en el personal operativo ya que al ser tomados en cuenta, les motivaría y aumentaría su sentido de pertenencia.

Como características de un equipo de trabajo, observadas en el personal operativo entrevistado, en su mayoría están: La confianza, el trabajo en alianza, la responsabilidad, la comunicación y el compromiso. Todos estos aportes de equipo, contribuirán al logro de los objetivos establecidos en el planteamiento del problema.

El personal operativo señala que al integrarse en equipos de trabajo, traería como beneficio el mejoramiento de las diferentes áreas de trabajo.

Capítulo 8

Propuesta a la solución de la problemática

Sin duda alguna, la necesidad de competir dentro de un mundo globalizado en materia de comercio, representa un aspecto fundamental desafiante, que ha motivado a las empresas hoy en día a replantear sus estrategias productivas, de calidad y costos para poder cumplir con sus objetivos. El comercio del banano no queda al margen de la anterior situación y por ello tomar decisiones acertadas constituye un desafío para los Gerentes que quieran establecer la diferencia, entre ser una empresa sobreviviente o ser una superviviente. Se sabe que el elemento más valioso en toda organización es el recurso humano, por lo que el enfoque principal de todo Gerente debe darse en relación a una mayor participación a este recurso en materia de importancia.

El campo de la administración constituye un proceso dinámico, que ha generado y desarrollado diversas herramientas de apoyo, que en su momento han sido factores de éxito para las empresas que las adaptaron a su sistema administrativo. Estas herramientas se han desarrollado e implementado en función de los cambios en el entorno empresarial y económico, para enfrentar con mejores expectativas de éxito los retos del momento. Considerando el mismo dinamismo que representa el campo administrativo, ninguna organización puede aferrarse a un sistema o herramienta administrativa, ya que los continuos cambios del entorno los harían obsoletos. Se debe buscar entonces nuevas estrategias que estén acordes al momento actual.

Las empresas hoy en día, con el afán de lograr una participación de mercado dentro de sus expectativas, mantienen una constante lucha competitiva. Es por ello mismo y entendiendo que el recurso humano es el activo más valioso, que quieren tener entre sus colaboradores al personal más calificado posible, con mejores destrezas y capacidades para contar con un soporte humano capaz de poder enfrentar con mayores posibilidades de éxito los retos actuales. Es aquí, donde se requiere entonces, extraer o liberar ese potencial interno que cada individuo posee. La integración de equipos se convierte en una herramienta estratégica que permitirá al personal operativo en las empresas aportar sus ideas que serán determinantes en la búsqueda de resultados positivos.

Producto a entregar

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, la “Implementación de Equipos Autodirigidos”, como estrategia para el aporte de ideas que conlleven al alcance de las metas corporativas.

- **Objetivo general**

- ✓ Integrar equipos de trabajo como modelo operativo y estrategia competitiva, que generen y aporten ideas prácticas y favorezcan el alcance de las metas en la unidad de protección de fruta de finca Hopy, COBIGUA S.A.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Descubrir talentos escondidos en los colaboradores a través de la participación de equipos de trabajo.

- ✓ Impulsar el espíritu de participación del personal de la unidad de protección de fruta a través de charlas motivacionales.

8.1 Viabilidad del proyecto

- **Recursos**

- ✓ **Humanos**

Los supervisores tendrán la responsabilidad directa en cada área, o en áreas específicas, apoyado por el administrador de finca. El Gerente de Operaciones, el Supervisor de Recursos Humanos y el Gerente Financiero autorizarán y darán el visto bueno para implementar la idea.

- ✓ **Materiales**

Los materiales que se utilizarán en la elaboración de folletos que servirán de apoyo son los siguientes: equipo de cómputo, papel bond, impresora y tóner.

✓ Físico

Oficinas administrativas de finca Hopy, COBIGUA S.A. ubicada en jurisdicción de Puerto Barrios Izabal.

✓ Financieros

Los gastos que incurrirán en la elaboración y ejecución de esta propuesta se describen en el siguiente cuadro:

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Resma de papel	Impresión de material de apoyo	1	40.00	40.00
Tóner	Impresión de material de apoyo	1	900.00	900.00
Refrigerio	Se dará a los participantes en la charla	12	9.00	108.00
Ejecución	Gastos ejecución de propuesta	1	352.00	352.00
Total				Q.1,400.00

Nota: Los costos incluidos en esta tabla se han obtenido de cotizaciones realizadas.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en finca Hopy, Puerto Barrios Izabal, a los 23 días de Febrero de 2013.

(f) _____

Edgar Aroldo León Hernández

Consultor

(f) _____

Ing. Martin Gerardo Vargas Barquero

Gerente General

Fuentes de consulta

Ahumada, L. (2005). *Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones* (1ª.ed.). Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Arciniega, L.; Woehr, D. y Poling, T. (2008). “El impacto de la diversidad de valores en los equipos sobre las variables de proceso y el desempeño en la tarea”. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 40(3): 523-538. Colombia, Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Facultad de Psicología.

Arévalo, N. y Polgatti, P. (2004). *Las interacciones de un equipo de trabajo como aporte al modelo de competencias tradicional: Estudio de caso*. Tesis para optar al grado de licenciado en psicología. Chile: Viña del Mar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias* (1ª. ed.). México: Editorial Trillas.

Camacho, H.; Finol, M. y Marcano, N. (2008). “*Competencias del docente de educación básica*”. *Revista Omnia*. 14(1): 72-94. Venezuela, División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia.

Díaz, J. y Márquez, J. (2008). “*Medición de competencias para el manejo de los programas directores en la Escuela de Educación de la Universidad del Zulia*”. *Revista Omnia*. 14(1): 135-154. Venezuela, División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia.

Dyer, W. (1988). *Formación de equipos. Problemas y alternativas*. (2ª.ed.) Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

García, D. y Contreras, L. (2006). “*Liderazgo en equipos de alto rendimiento en gerencia de proyecto*”. *Revista TELOS*. Vol.8. No.2-A (Número Extraordinario), Venezuela, Revista de

Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Universidad Rafael Beloso Chacín, pp.189-196.

Hayes, N. (2002). *Dirección de Equipos de trabajo*. Madrid, Editorial Thompson.

Hay Group (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto, S.A.

Katzenbach, J. y Smith, D. (1996). *Sabiduría de los Equipos*. Madrid, Ediciones Díaz de santos.

Morales de Romero, N. (2000). *Equipos autodirigidos en Acción*. Venezuela: Mérida, Ediciones ROGYA. C.A.

Morales de Romero, N. (2000). “¿Qué son los equipos autodirigidos?”. Memorias EVEMO 8. Venezuela, Mérida: Ediciones ROGYA.C.A. pp.189-192.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Romero, O. (1999). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales* (3ª.ed.). Venezuela: Mérida, Ediciones ROGYA. C.A.

Romero, O. (2000). *Liderazgo en Equipos autodirigidos*. Mérida: Ediciones ROGYA.

Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. (1ª.ed.). España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Salom de Bustamante, Colombia (2000). “Competencias para el trabajo en equipos autodirigidos”. Memorias EVEMO 8. Venezuela, Mérida: Ediciones ROGYA. pp. 193-199.

Senge, P. (1999). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (8ª.ed.) España: Ediciones Granica, S.A.

West, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo 1+1 = 3*. España: Editorial Paidós Ibérica, S.A.

Ángel, A. (2005). “*Trabajo en equipos autodirigidos*”. Recuperado: 16.07.2012 http://www.Degerencia.com/articulo/trabajo_en_equipos_autodirigidos.

Escat, M. (2007). “*Equipo de trabajo y trabajo en equipo*”. Recopilación de CL Gonzalo Retamal Moya. Recuperado: 16.07.2012 <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST440.htm>

Grupo Kaizen (2009). “*Equipos autodirigidos*”. Recuperado: 16.07.2012 http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_Autodirigidos.pdf.

ANEXOS

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

- Antecedentes:



Compañía Bananera Guatemalteca Independiente, S.A. (COBIGUA), como una agrupación de productores nacionales de banano, inició operaciones en 1988 exportando su banano a través de Puerto Barrios. Bajo la dirección de Chiquita Brands International, quien hasta la fecha es quien representa la producción de COBIGUA en el mercado extranjero Americano y Europeo, cuyo objetivo es cultivar bananos saludables y nutritivos, a través de una serie de certificación de procesos ambientales, que permiten velar por la salud de sus trabajadores, el cuidado al medio ambiente, el manejo seguro de agroquímicos, y el compromiso social hacia sus trabajadores.



COBIGUA fue fundada en 1988 por un grupo de empresarios guatemaltecos que fusionaron 3,000 hectáreas de fincas productoras de banano que exportaban un total de 7 millones de cajas por año. Los mercados claves eran Italia, Arabia Saudita y a una escala mínima, los Estados Unidos.

En 1989 se realizó una alianza estratégica con Chiquita Brands. Durante el año 1990, para poder soportar el crecimiento de la exportación del banano; la compañía al darse cuenta de que el Puerto Santo Tomas de Castilla estaba virtualmente saturado, la empresa propuso, y obteniendo la aprobación del gobierno para rehabilitar el muelle de Puerto Barrios, que desde el terremoto de 1976, se encontraba para todo propósito abandonado por Ferrocarriles de Guatemala (FEGUA). Bajo el auspicio del contrato USUFRUCTO, la compañía invirtió cerca de 15 millones de dólares en la rehabilitación del puerto, que consistió en diversos trabajos. Hoy Puerto Barrios se ha convertido, en definitiva, en una segunda alternativa para Guatemala como un puerto en la zona atlántica.



En 1996 fomentamos la expansión del cultivo del banano en la Costa Sur de Guatemala al entregar contratos de frutas adquiridas a los productores locales. Ahora, las exportaciones de la costa se acercan a los 35 millones de caja por año de 38,000 acres de plantación bananera.

El total de las cajas exportadas por Guatemala suman 60 millones al año, de las cuales COBIGUA representa el 40% del total convirtiéndola en el mayor exportador en Guatemala.

- **Visión y Misión de COBIGUA:**

La empresa COBIGUA S.A., subsidiaria de Chiquita Brands International, de acuerdo a sus fines comerciales, legales, éticos y sociales, establece su visión y misión las que se describen a continuación:

- **Visión**

Chiquita será una de las empresas más respetadas del mundo, una empresa en la cual, profesionales apasionados dedicados y disciplinados, generen un crecimiento constante, rentable y sostenible mientras mantenemos elevados estándares éticos y políticas financieras conservadoras.

- **Misión**

Ser líderes de clase mundial en productos de marca y de valor añadido, inspirados por los consumidores. Nos ganaremos el favor y las sonrisas de los consumidores del mundo ayudándoles a disfrutar de productos saludables y nutritivos.

- **Objetivos**

Para el logro de la misión y visión COBIGUA plantea los siguientes objetivos orientados a fortalecer los requerimientos básicos del negocio dentro de una industria del banano socialmente justa, medioambientalmente sana y económicamente viable. Estos se describen a continuación:

- Objetivo general

Producir frutas frescas y saludables bajo estándares de calidad, que satisfagan las exigencias de los clientes, cumpliendo con normas sociales, ambientales e inocuidad de alimentos, manteniendo la rentabilidad del negocio en las fincas en las que opera.

- Objetivos específicos

- ✓ Operar en las zonas fértiles de la región Norte y Sur de Guatemala donde las condiciones climáticas son apropiadas para el cultivo del banano.
- ✓ Estandarizar los procesos operativos que faciliten la ejecución de las diferentes prácticas laborales.
- ✓ Revisar y definir la ejecución del proceso de planeación en las medidas de seguridad e higiene en el proceso operativo de las fincas de COBIGUA, Entre Ríos, Izabal.
- ✓ Establecer metas de productividad, costos y calidad.
- ✓ Promover el desarrollo del recurso humano para el logro de sus objetivos.

- Estrategias

Las estrategias que establece la empresa para el logro de sus objetivos son:

- ✓ Crear una Organización de alto rendimiento
- ✓ Mejorar la administración del desempeño
- ✓ Perfeccionar los sistemas de informática
- ✓ Mejorar el negocio en Norteamérica
- ✓ Impulsar la productividad
- ✓ Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro
- ✓ Enfocamos en las necesidades del consumidor: salud, conveniencia, sabor.
- ✓ Crecer en nuevos mercados y segmentos del mercado.
- ✓ Realizar adquisiciones estratégicas.
- ✓ Innovar empaques especiales.

- Valores

Los valores fundamentales sobre los cuales se basa la empresa para llevar a cabo sus operaciones son:

NUESTROS VALORES FUNDAMENTALES



- Integridad:

- ✓ Vivimos de acuerdo a nuestros valores fundamentales.
- ✓ Nos comunicamos en una forma abierta, honesta y directa.
- ✓ Hacemos negocios de acuerdo con la ética y la ley.

INTEGRIDAD



- Oportunidad:
- ✓ Creemos que el continuo crecimiento y desarrollo de nuestros empleados son factores clave de nuestro éxito.
- ✓ Fomentamos el trabajo en equipo.
- ✓ Reconocemos a los empleados por sus contribuciones al éxito de la compañía.

OPORTUNIDAD



- Respeto:
- ✓ Tratamos a los demás con equidad y respeto.
- ✓ Reconocemos la importancia de la familia en la vida de nuestros empleados.
- ✓ Valoramos y nos beneficiamos de las diferencias individuales y culturales.
- ✓ Promovemos la expresión individual, el diálogo abierto y el sentido de pertenencia.

RESPECTO



- **Responsabilidad:**

- ✓ Nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo, de nuestros productos y de nuestra capacidad para satisfacer a los clientes.
- ✓ Actuamos responsablemente en las comunidades y en el medio ambiente en que vivimos y trabajamos.
- ✓ Somos responsables del uso prudente de todos los recursos que se nos han encomendado y de proporcionar rendimientos adecuados a nuestros accionistas.

RESPONSABILIDAD

Actuamos responsablemente en las comunidades y en el ambiente en que vivimos y trabajamos.

Usamos cuidadosamente todos los recursos que tenemos.



Somos responsables de ayudar a la Compañía para que obtenga buenos resultados.

- **Políticas**

La empresa establece y exige como aspecto normativo la observación y el cumplimiento de una serie de políticas que se describen a continuación:

- ✓ Todas nuestras actividades cumplen con la legislación vigente y normas propias y contractuales convenidas.
- ✓ No contratamos a personas menores de 18 años.
- ✓ No permitimos ni apoyamos el trabajo forzado.
- ✓ Libertad de asociación sindical.
- ✓ Se prohíbe el acoso y cualquier otra conducta que se considere intimidante y deshonesto.

- ✓ Mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- ✓ Cumplimiento de las normas sociales, ambientales e inocuidad de los alimentos.
- ✓ Reconocimiento al desempeño de sus empleados.
- ✓ Protección de los bienes de la compañía.
- ✓ Compromiso con nuestras comunidades.

- Base legal

La empresa objeto de estudio pertenece a la industria alimentaria y se encuentra inscrita ante el registro mercantil como sociedad anónima con los siguientes registros:

Nombre de la Empresa: Compañía Bananera Guatemalteca Independiente, Sociedad Anónima.

Nombre Comercial de la Empresa: COBIGUA.

Naturaleza de la Empresa: Mercantil.

No. de Cédula de Identificación o NIT: 513951-1.

Objeto de la Empresa: Actividades agrícolas, industriales y comerciales.

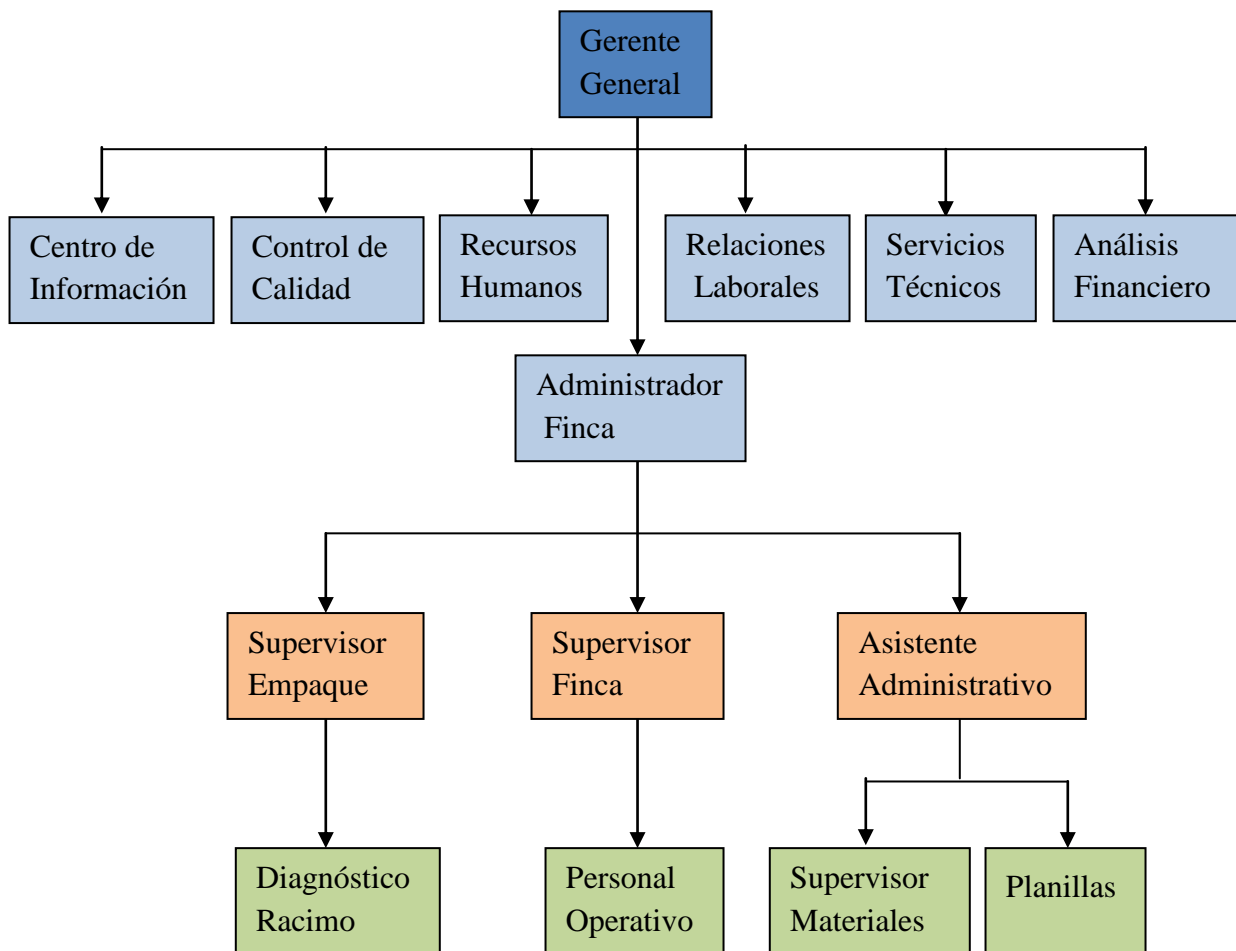
Domicilio: Diagonal 6,10-65 Zona 10, Edificio Centro Gerencial Las Margaritas.

Lugar: Torre 1, Nivel 18 y 19, Guatemala, Guatemala.

- Organigrama

El organigrama actual de Finca Hopy, perteneciente a la empresa COBIGUA S.A., de acuerdo a sus funciones administrativas, se muestra a continuación según la figura No. 1

Figura No. 1
Organigrama de COBIGUA S.A.



Fuente: Elaboración propia.



C O B I G U A, S. A.
COMPAÑÍA BANANERA GUATEMALTECA INDEPENDIENTE, SOCIEDAD ANONIMA


Finca Chinook, 05 de junio de 2012.

Lic. Fernando Orellana.
Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala.

Por este medio quiero enviarle un cordial saludo, deseándole éxitos en las actividades que realiza.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se le autoriza al señor: **Edgar Aroldo León Hernández**, alumno de la Universidad Panamericana para que realice su Practica Empresarial Dirigida (PED) en esta empresa, para poderle colaborar en su proceso de pensum de estudios académicos.

Atte.


Martín Gerardo Vargas Barquero
Gerente de Operaciones de Producción



COBIGUA S.A.
Cia. Bananera Guatemalteca
Independiente S.A.

Diagonal 6,10-65 Zona 10 Guatemala, C.A. 01010. Apartado postal 411
Tels: PBX 24207300, Fax 24207307, 24207308
Guatemala (Fincas) Tel: 79201400 Ext. 1400 ó 1406 FAX: 79201416

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresas
Instrumento para la recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales

1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s): _____
7. E-mail: _____
8. Gerente General: _____
9. Representante Legal: _____

Captura de información

Fecha: del: _____ al: _____

A cargo de: _____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente General de COBIGUA, S.A.

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

I. Información empresarial

1. ¿Cuándo se fundó COBIGUA?
2. ¿Cuál es su actividad principal?
3. ¿Cuál es su principal mercado?
4. ¿Le brinda COBIGUA oportunidad de desarrollo a sus colaboradores?
5. ¿Se les permite a sus colaboradores cierto grado de empoderamiento?
6. ¿Qué oportunidades de liderazgo ha identificado en la dirección de personal?
7. ¿Qué opinión tiene usted a cerca del recurso humano en todos los niveles organizacionales?

8. ¿Considera usted que el personal operativo está enfocado hacia el logro de los objetivos?

9. ¿Sobre qué tema administrativo le gustaría que fuera objeto de análisis la presente investigación y en que unidad operativa?

10. ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresas
Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales

1. Nombre de la empresa: COBIGUA, S. A.
2. Tipo de empresa: Sociedad Anónima
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: Producción y Comercialización de banano
5. Dirección: Finca Chinook, Entre Ríos, Izabal
6. Teléfono (s): 7920-1400
7. E-mail: _____
8. Gerente General: Ingeniero Martín Gerardo Vargas Varquero.
9. Representante Legal: Licenciado Oscar Eduardo Zacarías Mejía.

Captura de información

Fecha: del: 04/06/2012 al: 08/06/2012

A cargo de: Edgar Aroldo León Hernández.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente de Operaciones de COBIGUA, S. A.

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

I. Información empresarial

1. ¿Cuándo se fundó COBIGUA?

COBIGUA fue fundada en 1988 por un grupo de empresarios guatemaltecos.

2. ¿Cuál es su actividad principal?

Se dedica a la producción y comercialización del banano.

3. ¿Cuál es su principal mercado?

Su principal mercado lo constituye los Estados Unidos de América.

4. ¿Le brinda COBIGUA oportunidad de desarrollo a sus colaboradores?

Es correcto, la empresa se esfuerza por tener un recurso humano altamente competitivo y por lo mismo le brinda desarrollo constante a sus empleados.

5. ¿Se les permite a sus colaboradores cierto grado de empoderamiento?

Nuestros equipos de trabajo tienen cierto grado de toma de decisiones y basados en criterios normativos.

6. ¿Qué oportunidades de liderazgo ha identificado en la dirección de personal?

En el nivel operativo se observa muchas veces cierta desmotivación en la ejecución de labores.

7. ¿Qué opinión tiene usted acerca del recurso humano dentro de la organización?

Es el elemento más valioso y como tal debe tratarse con mucho respeto y estima.

8. ¿Considera usted que el personal operativo está enfocado hacia el logro de los objetivos?

No todo el personal tiene la misma disposición de querer contribuir con el logro de los objetivos.

9. ¿Sobre qué tema administrativo le gustaría que fuera objeto de análisis la presente investigación y en qué unidad operativa?

Me gustaría tratar el aspecto de dirección del personal, y por ende, lo concerniente al tema de liderazgo, especialmente en el área de protección de fruta.

10. ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?

Sí, siempre que esta contribuya al fortalecimiento del negocio y se tenga el cuidado de no utilizar información privilegiada.

Gracias por su colaboración

d) Análisis de la información

Tabla 1
Respuestas generales a entrevista dirigida al Gerente General de
COBIGUA, S.A.

Pregunta	Respuesta consolidada
¿Cuándo se fundó COBIGUA?	COBIGUA fue fundada en 1988 por un grupo de empresarios guatemaltecos.
¿Cuál es su actividad principal?	Se dedica a la producción y comercialización del banano.
¿Cuál es su principal mercado?	Su principal mercado lo constituye los Estados Unidos de América.
¿Le brinda COBIGUA oportunidad de desarrollo a sus colaboradores?	Es correcto, la empresa se esfuerza por tener un recurso humano altamente competitivo y por lo mismo le brinda desarrollo constante a sus empleados.
¿Se les permite a sus colaboradores cierto grado de empoderamiento?	Nuestros equipos de trabajo tienen cierto grado de toma de decisiones y basados en criterios normativos.
¿Qué oportunidades de liderazgo ha identificado en la dirección de personal?	En el nivel operativo se observa muchas veces cierta desmotivación en la ejecución de labores.
¿Qué opinión tiene usted a cerca del recurso humano dentro de la organización?	Es el elemento más valioso y como tal debe tratársele con mucho respeto y estima.
¿Considera usted que el personal operativo está enfocado hacia el logro?	No todo el personal tiene la misma disposición de querer contribuir con el logro de los objetivos.

de los objetivos?	
¿Sobre qué tema administrativo le gustaría que fuera objeto de análisis la presenta investigación y en que unidad operativa?	Me gustaría tratar el aspecto de dirección del personal, y por ende, lo concerniente al tema de liderazgo, especialmente en el área de protección de fruta.
¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige?	Sí, siempre que esta contribuya al fortalecimiento del negocio y se tenga el cuidado de no utilizar información privilegiada.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 2

Diagnóstico

a) FODA

- **Macroentorno**

COBIGUA como subsidiaria de Chiquita Brands International es una empresa comercializadora internacional líder y distribuidor de bananos de alta calidad a nivel mundial. Como una empresa responsable, COBIGUA se compromete a ofrecer a los consumidores del mundo, a través de la marca Chiquita, los alimentos saludables que ayudan a mejorar la nutrición de los consumidores.

En el mundo se importaron en el año 2008, más de USD 11.7 billones por concepto de bananos. Los principales países importadores en su orden fueron Bélgica, Estados Unidos, Alemania, Japón y Reino Unido cubriendo estos cinco países 53% de las importaciones mundiales de este producto. Guatemala es el principal proveedor de bananos para Estados Unidos, y COBIGUA la principal empresa comercializadora de dicho producto, reportando la importación de casi USD 474 millones en el año 2008 provenientes de Guatemala y cubriéndose así el 28% de las importaciones por banano del país.

Las exportaciones en el año 2008 por concepto de Bananos y Plátanos ascienden a USD 7.6 billones siendo los principales países proveedores Ecuador, Bélgica, Costa Rica, Colombia y Alemania. Estos 5 países cubren el 67% del total de las exportaciones. Guatemala se ubica como el octavo exportador de banano a nivel mundial, habiendo exportado en el 2008 USD 34 millones al mundo, lo cual representa el 5% de las exportaciones mundiales de banano.

Balanza comercial

Del año 2002 al año 2008, las exportaciones de Guatemala por concepto de Banano han sido superiores a las importaciones, manteniéndose una balanza comercial positiva para el país durante este período. Las exportaciones se han destinado principalmente a Estados Unidos y las

importaciones que crecieron de medio millón a USD 1 millón en el período 2002 – 2008 son provenientes principalmente de Honduras, Ecuador y Estados Unidos.

Exportaciones totales

En el año 2009, Guatemala logró exportaciones totales por concepto de bananos por USD 515 millones, reportando una tasa de crecimiento promedio del 13.3% anual del 2002 al 2009. El incremento más pronunciado se reporta en el 2009 presentando un crecimiento importante del 50%. Dejando claro que el año 2007 y 2009 fueron buenos años para este cultivo.

Principales mercados de exportación

Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones por concepto de banano y COBIGUA NORTE el principal proveedor guatemalteco, reconocido por su excelente calidad que le permite consolidarse como la mejor división de Latinoamérica en la industria bananera, exportándole Guatemala en el 2008 el 82% del total de sus exportaciones. Si bien el nivel de crecimiento del año 2002 al 2008 con este mercado puede ser considerado alto (22%), continúa siendo el mercado más importante para esta categoría de productos..

Por ser un producto dedicado en casi un 85% al mercado de los Estados Unidos, se observa un claro aprovechamiento del CAFTA en donde goza de 0% de arancel a la importación.

En términos generales, las frutas frescas y congeladas que se exportan a mercados internacionales tienen 3 niveles principales, los productores, importadores / mayoristas y minoristas, donde el consumidor final hace su compra o utilización del producto.

- Mesoentorno

En Guatemala a nivel de producción, la actividad se centra especialmente en grandes productores consolidados. En su mayoría, estos grandes productores también controlan los procesos de empaque, comercialización y logística, por lo que la figura de intermediario no es común. Operan en Guatemala los grandes conglomerados como Chiquita, Dole y Del Monte, quienes están verticalmente integrados a lo largo de la cadena de comercialización.

En este sector se utiliza el método de transporte marítimo, con destino a Estados Unidos y Europa y terrestre con destino a El Salvador. Siempre se utilizan contenedores refrigerados para su presentación en fresco. Para la exportación a Estados Unidos los productos son embarcados principalmente por vía marítima. La industria ha desarrollado sus propios sistemas logísticos y manejan con mucho cuidado la cadena de frío, por lo que ha realizado inversiones significativas en los Puertos de Guatemala (Quetzal y Barrios) para infraestructura que asegure la calidad del producto.

Por otro lado, hay navieras especializadas en el transporte del banano de Ecuador y Centro América, especialmente Costa Rica y Honduras que pasan por Guatemala cargando más banano. Un ejemplo claro es la empresa Great White Fleet, que es una subsidiaria de Chiquita Brands International, una de las marcas de banano más reconocidas en Estados Unidos. Los destinos principalmente son: Port Everglades, Florida; Freeport, Texas; Gulfport, Misisipi; Port Hueneme, California y Wilmington, Delaware.

Estos puertos son más pequeños que los puertos tradicionales y se especializan en recibir navieras con productos sensibles que deben ser recibidos y desembarcados rápidamente para que la cadena de frío continúe siendo administrada. Los embarques a Europa también son embarcados vía marítima con destino a los Puerto de Rotterdam en Holanda o Puerto de Hamburgo en Alemania. Siempre, el diseño, método y condición del equipo de transporte son elementos críticos para la manutención de la calidad del producto.

COBIGUA es el nombre de la empresa que se dedica al cultivo y comercialización del banano, tanto a nivel nacional como internacional. Es miembro de la compañía transnacional Chiquita, cuenta con mucha tradición en el mercado nacional en sus ya conocidas instalaciones en el departamento de Izabal y además proporciona una fuente de empleo muy importante para la población de ese departamento y lugares aledaños.

Durante mucho tiempo, la empresa tuvo su centro de comercialización en Izabal, aprovechando que administra las instalaciones de Puerto Barrios y la cercanía con el puerto Santo Tomás de

Castilla, para la exportación; de esos lugares se transportaba la mercadería al mercado de Estados Unidos, debido a sus deseos de expansión, ha creado un nuevo punto de distribución y comercialización en la costa sur del país que le permita la exportación del producto hacia la costa oeste de Norte América y así incrementar su presencia en el mercado internacional; convirtiéndose así en un usuario directo del Puerto Quetzal localizado en esa zona del país.

Actualmente COBIGUA (Zona Norte) cuenta con una extensión territorial de aproximadamente 2000 hectáreas donde se cultiva banano de alta calidad para satisfacer las exigencias de nuestros consumidores tanto nacionales como internacionales. Cuenta con 9 fincas propias en las que se provee de unos 3000 empleos directos y el beneficio indirecto de las comunidades aledañas del municipio de Puerto Barrios contribuyendo al desarrollo del mismo. COBIGUA es considerada una de las empresas más fuertes de Guatemala y como tal es una empresa responsable en el trato justo a sus operarios.

ANÁLISIS FODA GERENCIA			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(positivas)</i>	AMENAZAS <i>(negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecta una actitud de confianza. • Convoca a reuniones para mostrar avances, • Promueve la participación de los equipos. • Se trabaja ordenadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los equipos están comprometidos. • Los sistemas son confiables, pero quienes los operan son personas falibles. • La participación de equipos se queda en el nivel de supervisión. • El personal operativo no está disciplinado en cuanto a trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevos mercados. • Variedad de productos. • Expansión de sus operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones climáticas adversas. • Medidas de hecho de los sindicatos. • Incremento de la competencia.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
Administración			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (positivas)	Debilidades (negativas)	Oportunidades (positivas)	Amenazas (negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el desempeño de su equipo.. • Convoca a reuniones para mostrar avances, • Apoya el desarrollo personal. • Defiende a sus colaboradores con justicia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy difícil lograr la participación de todo su equipo. • Los sistemas son confiables, pero quienes los operan son personas falibles. • El personal operativo no está motivado. • Exceso de individualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar ideas de mejoras. • De optar a nuevos puestos. • Proyección social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones climáticas adversas. • Delincuencia común y organizada. • Expansión de la palma africana.

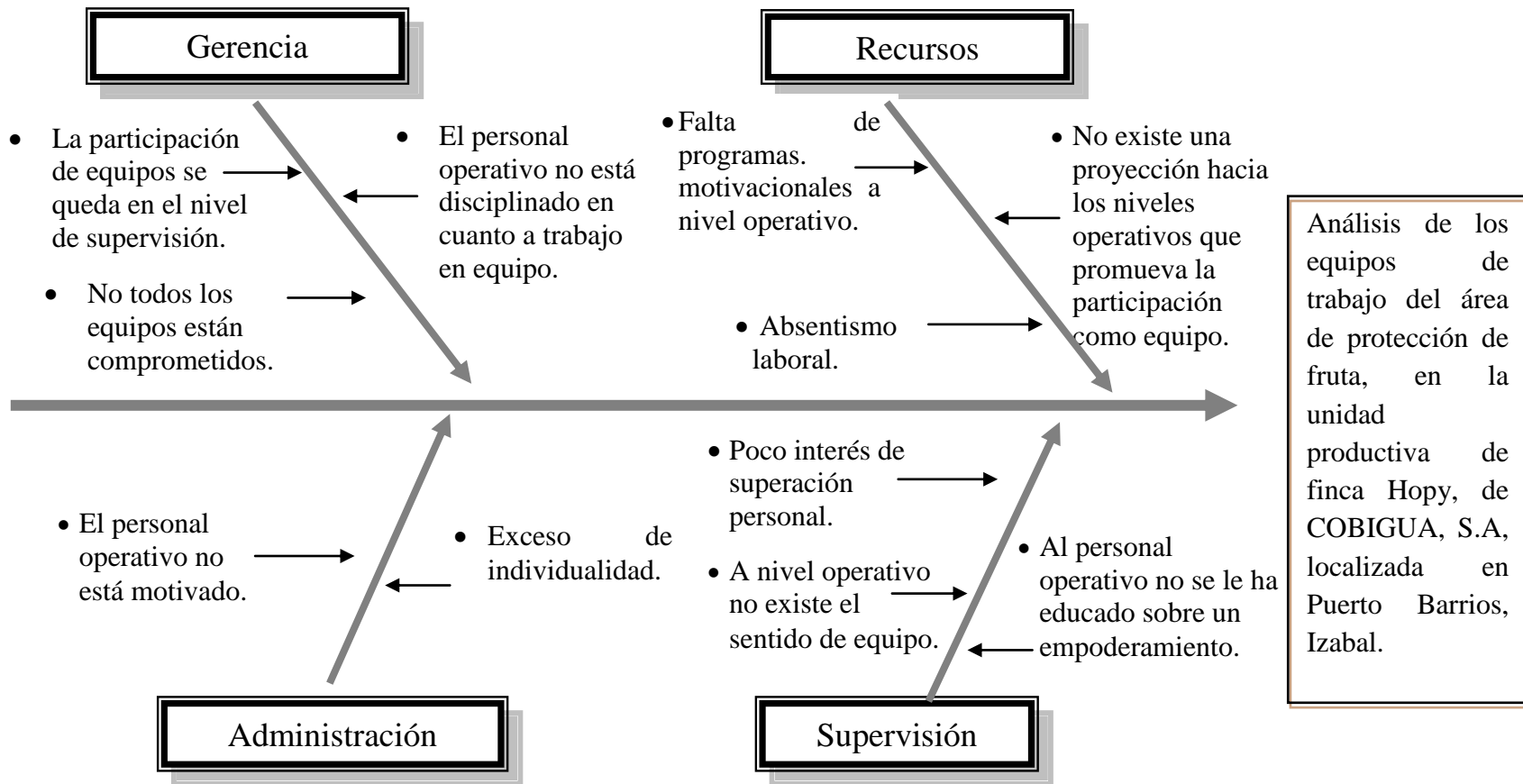
ANÁLISIS FODA			
RECURSOS HUMANOS			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(Positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(Negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(Positivas)</i>	AMENAZAS <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación periódica a los empleados. • Orientación sobre normas y procedimientos. • Valores fundamentales • Comunicación abierta con los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de programas motivacionales a nivel operativo. • No existe una proyección hacia los niveles operativos que promueva la participación como equipo. • Absentismo laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección social. • Venta de talentos. • Desarrollo del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos de la competencia. • Conflictos laborales. • Renuncia de los empleados. • Cambio a las leyes vigentes.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS FODA SUPERVISIÓN			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS <i>(Positivas)</i>	DEBILIDADES <i>(Negativas)</i>	OPORTUNIDADES <i>(Positivas)</i>	AMENAZAS <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las diferentes labores. • Manejo y dirección del personal. • Alto grado de compromiso. • Sentido de pertenencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal operativo tiene poco grado académico. • A nivel operativo no existe el sentido de equipo. • El personal operativo no está organizado como equipo para alcanzar las metas. • Al personal operativo no se le ha educado sobre un empoderamiento. • Poco interés de superación personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos clientes que quieren comprar nuestros productos. • Aplicación de nuevas tecnologías al servicio del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados desmotivados. • Plagas y enfermedades propias del banano. • Caída de los precios del banano. • Restricciones gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información obtenida, y luego de ser analizada, se ha llegado a detectar una serie de debilidades en la empresa, que están relacionadas a empoderamiento del personal operativo que es el que ejecuta las labores propias del cultivo del banano:

- No todos los equipos están comprometidos.
- Los sistemas son confiables, pero quienes los operan son personas falibles.
- La participación de equipos se queda en el nivel de supervisión.
- El personal operativo no está disciplinado en cuanto a trabajo en equipo.
- Muy difícil lograr la participación de todo su equipo.
- Los sistemas son confiables, pero quienes los operan son personas falibles.
- El personal operativo no está motivado.
- Exceso de individualidad.
- Falta de programas motivacionales a nivel operativo.
- No existe una proyección hacia los niveles operativos que promueva la participación como equipo.
- Absentismo laboral.
- Personal operativo tiene poco grado académico.
- A nivel operativo no existe el sentido de equipo.
- El personal operativo no está organizado como equipo para alcanzar las metas.
- Al personal operativo no se le ha educado sobre un empoderamiento.
- Poco interés de superación personal.

✓ Implicación de los hallazgos

Haciendo un análisis de los problemas detectados en los resultados obtenidos en las entrevistas y de un análisis del FODA realizado, se encuentra lo siguiente:

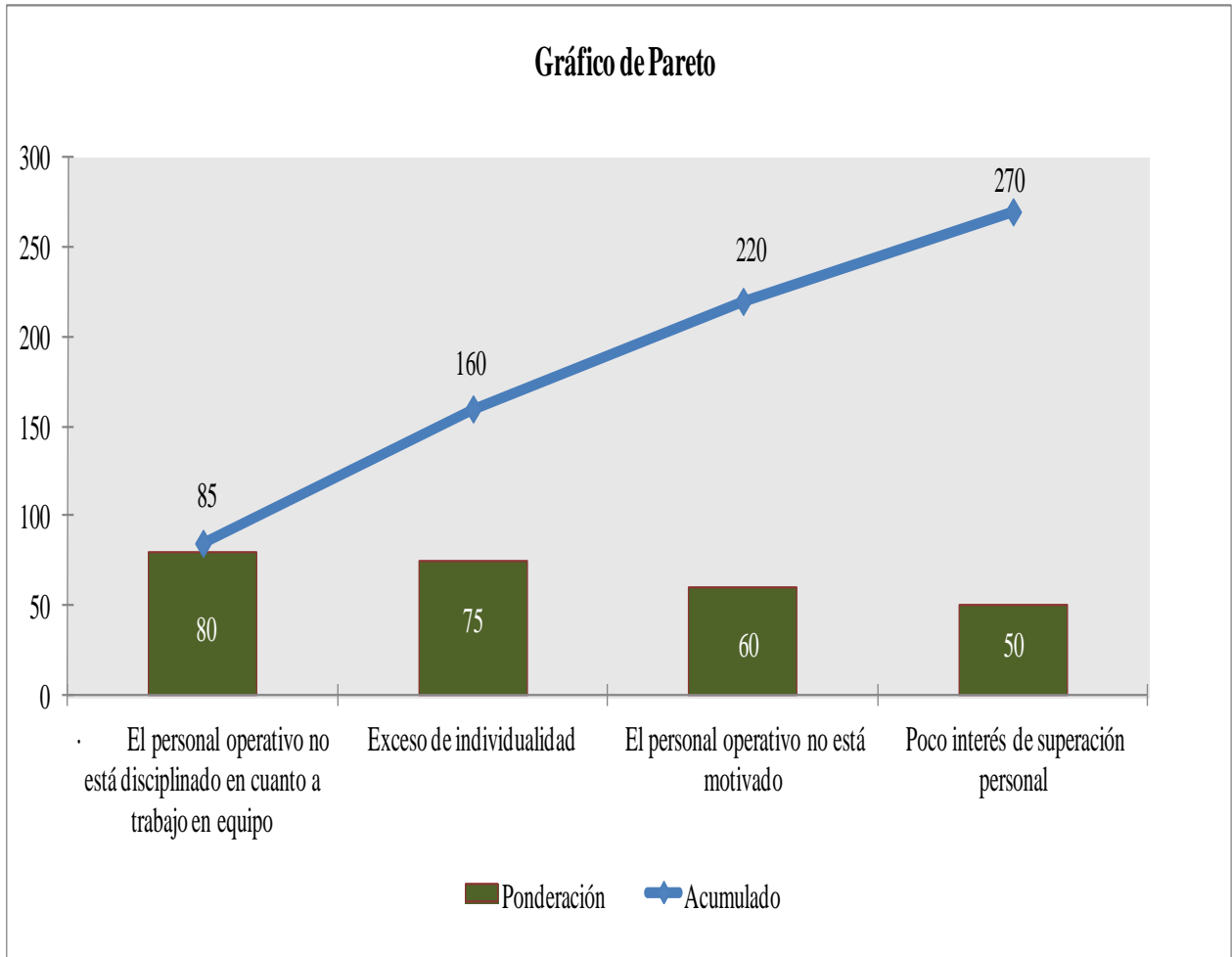
Luego de haber establecido las debilidades encontradas en la empresa COBIGUA, S.A., se le solicitó al Representante Legal que otorgara el valor correspondiente a cada una de ellas, quedando la información de la siguiente manera:

Cuadro No. 1
Resultados de datos “Diagrama de Pareto”

Orden	Debilidades	Valor	Ponderación	Acumulado
1	El personal operativo no está disciplinado en cuanto a trabajo en equipo.	80	32%	32%
2	Exceso de individualidad.	75	28%	60%
3	El personal operativo no está motivado.	60	23%	85%
4	Poco interés de superación personal.	45	17%	100%
	Total	265	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra los porcentajes de las necesidades de mayor importancia y de menor importancia para la empresa, siendo las cinco principales:

- ✓ El personal operativo no está disciplinado en cuanto a trabajo en equipo.
- ✓ Exceso de individualidad.
- ✓ El personal operativo no está motivado.
- ✓ Poco interés de superación personal.

El Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades, fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

En base a lo anterior, se puede establecer que el 80% de los problemas que se dan dentro del personal operativo de COBIGUA, S.A. ubicada en Puerto Barrios, Izabal es causado por la falta de integración de equipos empoderados.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Anexo No. 3

Guía de entrevista dirigida al Gerente General de COBIGUA, S.A.

Buenas días/tardes, estoy realizando un estudio sobre los equipos de trabajo para la empresa COBIGUA, S.A. por lo que le solicito unos minutos de su tiempo para responder la siguiente entrevista.

I Serie:

Instrucciones:

Indique con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Existe en COBIGUA, equipos de trabajo, organizados en el personal operativo?
sí _____ no _____
2. ¿Cree usted que implementar equipos de trabajo en áreas específicas de las fincas contribuiría al logro de las metas?
sí _____ no _____
3. ¿Apoyaría usted la idea de implementar los equipos de trabajo autodirigidos en el personal operativo?
sí _____ no _____
4. ¿En qué área de trabajo implementaría los equipos de trabajo autodirigidos?
protección: _____ cultivo: _____ cosecha: _____

5. ¿Piensa usted que esta dinámica comprometería más a los empleados operativos a dar lo mejor de sí?
sí_____ no_____
6. ¿Considera que el personal operativo tiene la cultura y habilidades necesarias para formar equipos de trabajo?
sí_____ no_____
7. ¿Contribuiría al logro de los resultados la implementación de los equipos autodirigidos?
sí_____ no_____
8. ¿De cuántos integrantes establecería la conformación de equipos de trabajo?
____4-5 ____6-7 ____8-9
____otro (indíquelo)_____
9. ¿Usted y el personal administrativo de COBIGUA, integran equipos de trabajo autodirigidos?
sí_____ no_____
10. Si su respuesta fue afirmativa. ¿Se han obtenido beneficios con la integración de este modelo de trabajo?
sí_____ no_____

II Serie:

Instrucciones:

Se le solicita responder cada una de las siguientes preguntas relacionadas a su puesto de trabajo y requisitos necesarios relacionados al mismo. Dicha información será utilizada para la elaboración de guías informativas sobre los equipos de trabajo autodirigidos para el personal operativo de la empresa COBIGUA, S.A.

• **Descripción de puestos**

1. ¿Cuáles son los objetivos del puesto que desempeña?

2. ¿Cuáles son las funciones que desempeña?

3. ¿Con qué área del proceso administrativo se siente más identificado?

4. ¿Con qué frecuencia usted visita las áreas de trabajo y hace contacto con el personal operativo? _____

Requisitos del puesto de trabajo

5. Indique los requisitos mínimos que se necesitan para optar al puesto que usted desempeña

a. Escolaridad: _____

b. Experiencia: _____

c. Especialidades: _____

d. Cualidades Personales: _____

e. En cuanto a Iniciativa: _____

f. Otros requisitos: _____

Muchas gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Anexo No. 4

Cuestionario dirigido a los empleados de COBIGUA, S.A.

Buenas días/tardes, estoy realizando un estudio sobre la integración de equipos de trabajo autodirigidos para la empresa COBIGUA, S.A. por lo cual se le requiere unos minutos para responder el siguiente cuestionario.

I Serie:

Instrucciones:

Indique con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Sabe usted lo que significa trabajar en equipo?
sí _____ no _____
2. ¿Cree que el trabajo en equipo daría resultados satisfactorios a la empresa y trabajador?
sí _____ no _____
3. ¿Le gustaría trabajar integrando equipos de trabajo?
sí _____ no _____
4. ¿En qué área usted cree que debe trabajarse en equipo, para lograr resultados? (elija una opción)
cultivo _____ protección. _____ cosecha _____ en todas _____
5. ¿Se sentiría motivado integrando equipos de trabajo?
sí _____ no _____

6. ¿Le gusta colaborar con sus compañeros de trabajo y buscar ideas de mejoramiento de las labores que realiza?

si _____ no _____

7. ¿Le ha mencionado su jefe si la empresa tiene algún plan de integración de equipos de trabajo?

sí _____ no _____

8. Según su opinión, ¿de cuantas personas debería estar integrado un equipo de trabajo para desempeñarse eficientemente? (elija una opción)

4-5 _____ 6-7 _____ 8-9 _____ otro (indíquelo) _____

9. ¿Se ha enterado usted si el personal administrativo de la finca en que labora trabaja en equipo?

si _____ no _____

10. ¿Cree usted que la parte administrativa se ha beneficiado en la aplicación de este modelo de trabajo

si _____ ni _____

II Serie:

Instrucciones:

Se le solicita responder cada una de las siguientes preguntas relacionadas a su quehacer diario y requisitos necesarios en su puesto de trabajo. Dicha información será utilizada para la elaboración de una guía informativa sobre equipos de trabajo autodirigidos para COBIGUA, S.A.

- **Descripción de puestos**

1 ¿Cómo se llama la actividad laboral que usted realiza en esta finca?

2 ¿Qué habilidades debe tener la persona que ejecuta el trabajo que usted realiza?

3 ¿Hay otras personas en su área de trabajo que realizan las mismas funciones que las que usted desempeña?

si _____ no _____

4 ¿Se ayudan mutuamente entre sus compañeros de trabajo para lograr mejores resultados en sus actividades diarias?

si _____ no _____

• **Requisitos de los puestos de trabajo**

5 ¿Indique los requisitos mínimos que se necesitan requerir al personal de nuevo ingreso para ocupar el puesto de trabajo que usted tiene a su cargo; en cuanto a?

a. Escolaridad: _____

b. Experiencia: _____

c. Especialidades: _____

d. Cualidades Personales: _____

e. En cuanto a Iniciativa: _____

f. Otros requisitos: _____

Muchas gracias por su colaboración

Anexo No. 5

Ejecución de la propuesta

Formación de equipos de trabajo autodirigidos, en el área de protección de fruta, de finca Hopy, COBIGUA S.A. en Puerto Barrios Izabal.

Introducción

La conformación de equipos de trabajo autodirigidos, para las empresa que quiere marcar la diferencia competitiva, cobra mayor auge frente a los constantes cambios de carácter económico a los cuales se deben enfrentar. Razón por la cual el análisis de este proceso es de mucha importancia y debe ocupar los primeros lugares en importancia de las decisiones gerenciales.

Trabajar en equipo, como modelo operativo, es determinante para una empresa que busca ser rentable y consistente en los resultados de calidad. Es dotarse de sus mejores colaboradores y mantenerlos en constante desarrollo ya que de ello dependerá en gran medida sus buenos resultados. Es una posición de ganar ganar, pues por un lado la empresa se beneficia de las capacidades, destrezas y habilidades de sus colaboradores y los operarios estarán bien calificados y desarrollados para trabajar en otras empresas o bien fundar sus propios negocios.

Se propone a la empresa, que para el conocimiento general del tema de equipos de trabajo, se elaboren e impriman folletos informativos, trifoliare, y demás material de apoyo para que sirvan como guía general, a los participantes del área de protección de fruta, de finca Hopy y que posteriormente, de acuerdo a las mejoras observadas en este proceso se proyecte hacia nuevas áreas de la finca.

- **Objetivos**

- ✓ **General**

Capacitar al personal operativo del área de protección de fruta, de finca Hopy, en el proceso de formación de equipos de trabajo autodirigidos.

- ✓ **Específicos**

- Elaborar folletos informativos en relación a los equipos de trabajo, para que sirvan de base en el estudio de los mismos.

- Dotar de un documento escrito que sirva de guía para realizar el proceso de formación de equipos de trabajo.

- **Alcance**

La ejecución de esta propuesta, abarcará el área de protección de fruta, de finca Hopy, perteneciente a la empresa COBIGUA, S.A. en puerto Barrios Izabal.

- **Beneficios**

- ✓ Desarrollo del personal.

- ✓ Se aumenta el sentido de pertenencia.

- ✓ Enfoque consistente en los resultados.

Descripción de la propuesta

La idea de implementar equipos de trabajo, en el área de protección de fruta, en finca Hopy, COBIGUA S.A., surge de la necesidad de encontrar soluciones viables a problemas relacionados con la productividad, calidad y costos. Se ha encontrado de acuerdo al trabajo de campo, que existen algunas debilidades subyacentes en las actitudes de los colaboradores operativos, que no permiten alcanzar metas trazadas y que según la brecha de oportunidad pudieron ser alcanzables.

El área de protección de fruta es una de las que se debe prestar mucha atención, ya que del trabajo realizado en esta parte serán los resultados en un plazo de tres meses. Esta área abarca labores, que se encargan de proteger el racimo de banano, que la planta ha dado como fruto. Otro punto que sirve de base para enfocar esta área de trabajo, es el hecho de que sus resultados son de pura conducta operativa, lo que significa que si se hacen cosas distintas, se obtendrán resultados distintos a los actuales.

Actualmente las labores se realizan bajo un concepto de individualidad y no como un equipo que busca resultados en conjunto lo cual de alguna manera va en contra de la creación de alianzas de beneficio común. Se limita la creación de ideas de mejoramiento y el sentido de pertenencia. Esto a su vez serán factores limitantes en la consecución de los resultados que tanto necesitan las empresas para continuidad del negocio y su rentabilidad.

Ante estas circunstancias y apoyándonos en la literatura especializada de autores, que se han encargado de visualizar estudiar y recomendar el trabajo en equipo, como un modelo de trabajo en el que se aporta toda una serie de valores, actitudes, habilidades, destrezas etc. Con fundamento en lo anteriormente descrito se tiene la propuesta de implementar equipos de trabajo en el área de protección de fruta, de finca Hopy.

Para llevar a cabo la ejecución de esta de propuesta se iniciará con una reunión semanal durante dos semanas, proveyéndoles de material de apoyo y estudio, refacción y la participación activa de cada participante. Se tendrá como punto de reunión la sala de reuniones de la finca haciendo uso del equipo de cómputo y proyector de la misma, teniendo a mano la información necesaria para tal fin.

Marketing.

La propuesta de marketing para la implementación de equipos autodirigidos se orienta en presentar los beneficios que se obtendrán con la puesta en práctica de la idea, el precio que representa la realización de la misma, el área de cobertura, de qué forma se dará a conocer la propuesta y quiénes son los beneficiados.

El objetivo principal de este plan es: identificar los beneficios que pueden lograrse en la productividad al reducir las causas del desperdicio en la materia prima, la consistencia de la calidad y la reducción de costos; la inversión monetaria que se necesita para poder desarrollar la propuesta, la forma de cómo se promocionará la propuesta.

- **Producto**

Implementación de equipos de trabajo autodirigidos en el área de protección de fruta de finca Hopy, COBIGUA S.A., en Puerto Barrios Izabal.

- **Precio**

El precio de este producto es de Q 1,400. Este incluye los gastos de la propuesta como el de la ejecución de la misma.

- **Plaza**

El área de cobertura es en el área de protección de fruta, de finca Hopy, COBIGUA S.A., en Puerto Barrios Izabal.

- **Promoción**

Los beneficios en materia de productividad, calidad y costos representan el atractivo principal para la empresa que desea alcanzar sus metas y ser altamente competitiva. Por otra parte, el colaborador: tendrá un aumento de su autoestima, se desarrollará, capacitará y será capaz de tomar decisiones que le ayudarán como persona y como equipo de trabajo. Al ser una persona capacitada el operario tendrá la ventaja adicional de ser un candidato atractivo en el mercado laboral.

- **Persona**

Mediante la aplicación de este concepto de trabajo tendrán participación directa e indirecta los siguientes actores: el gerente de producción porque contará con un equipo comprometido en alcanzar las metas, el administrador de la finca porque tendrá un área de respaldo y podrá disponer de su tiempo en otras áreas de trabajo.

El supervisor del área sin duda alguna será quien más se sienta satisfecho, ya que tendrá bajo su supervisión directa la participación y el apoyo de un verdadero equipo de trabajo dispuesto a dar todo su esfuerzo y colaboración. Los mismos integrantes del equipo en la ejecución de sus labores y el aporte de sus esfuerzos. Así mismo los clientes quienes recibirán un producto con la mejor calidad puesta de manifiesto por un equipo de trabajo responsable y comprometido.

Financiero

El retorno financiero de la inversión en este producto, será retribuido en el beneficio que se obtendrá, al ponerse en marcha la idea. Actualmente existe una brecha de oportunidad en la productividad, que representa pérdidas económicas y por lo tanto aumenta su costo de producción. Los índices de desperdicio oscilan entre un 20 a 25%. Se espera que con la implementación y mejoramiento de los equipos de trabajo se logre reducir a un 50% el índice actual, es decir mantenerlo entre un 10 a 15%.

Los costos que se derivan de la propuesta y ejecución de la propuesta de este producto se describen en el siguiente cuadro:

Costo de la propuesta y su ejecución

Escenario 1

Descripción de las necesidades de la propuesta	Justificación del gasto incurrido en las necesidades de la propuesta	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Resma de papel bond.	Impresión de material de apoyo (trifoliales, folletos, afiches etc.).	1	40.00	40.00
Tóner.	Impresión de material de apoyo (trifoliales, folletos, afiches etc.).	1	300.00	300.00
Compra de refrigerios.	Como motivación y agradecimiento a los participantes.	12	15.00	180.00
Instructor externo.	Pago de honorarios a instructor de IINTECAP, por servicios de capacitación, a realizar en cuatro fases.	4	1000.00	4000.00

Presencia del personal operativo	Tiempo invertido en la participación de los integrantes en la capacitación.	12	8.925	107.10
Costo ejecución de la propuesta				4107.10
Total				Q 4627.10

Nota: Los costos incluidos en esta tabla se han obtenido de cotizaciones realizadas.

No se incluyen los gastos de uso de equipo tales como: Computadora, impresora, proyector, ya que la empresa permitirá el uso de sus propios equipos e instalaciones para este propósito.

Costo de la propuesta y su ejecución

Escenario 2

Descripción de las necesidades de la propuesta	Justificación del gasto incurrido en las necesidades de la propuesta	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Resma de papel bond	Impresión de material de apoyo (trifoliales, folletos, afiches etc.)	1	40.00	40.00
Tóner	Impresión de material de apoyo (trifoliales, folletos, afiches etc.)	1	300.00	300.00
Frutas manzanas.	Como motivación y agradecimiento a los participantes.	24	3	72.00
Instructor interno	Por el tiempo invertido de un instructor interno.	4	500	2000.00

Presencia del personal operativo	Horas de inversión en por la participación de los integrantes en la capacitación	12	8.50	102.00
Costo ejecución de la propuesta				2152.00
Total				Q 2564.00

Proceso de formación y desarrollo de equipos de trabajo del área de protección de fruta, de finca Hopy

A continuación se presenta una descripción del proceso de integración de equipos de trabajo autodirigidos, para el área de protección de fruta, de finca Hopy, COBIGUA, S.A. El propósito es aportar los elementos necesarios que contribuyan a una correcta conformación de los equipos de trabajo.

El contenido está organizado en cuatro puntos principales que hacen referencia a los escenarios en que deben conformarse los equipos de trabajo. Una primera donde se identifica los aspectos y características de estos equipos, las normas que los van a regir, las responsabilidades de los líderes así como los perfiles de los miembros que deberán conformar.

A continuación se definen las etapas en las que se desenvuelven los equipos de trabajo, cuales deberían ser las fases y el desarrollo correcto para obtener un equipo de alto rendimiento y que aspectos se deben evaluar para mantener un equipo con estas características.



Proceso de formación y desarrollo de equipos de trabajo, del área de protección de fruta, de finca Hopy

**Propuesto por
Edgar Aroldo León Hernández.**

Introducción

Uno de los elementos esenciales para lograr un alto rendimiento en los equipos de trabajo es aplicar estrategias que apoyen a una conformación y desarrollo adecuado del equipo. Construir equipos a través de la confianza mutua y un detallado perfil de reclutamiento permitirá a los líderes y a los encargados conformar equipos de alto rendimiento y de contar con el logro de resultados esperados.

El objetivo del artículo es aportar elementos a los líderes y miembros de los equipos de trabajo a comprometer lo mejor de su persona, convencidos de qué es lo mejor para ellos.

Un líder de estilo flexible recibe y aporta ideas, permite un aporte individual de los miembros del equipo sin miedo alguno, hace sentir a cada miembro que sus ideas son muy importantes. El complemento para un equipo de alto rendimiento son las reuniones y la evaluación de desempeño del equipo, de estos depende una correcta interrelación del equipo.

Un equipo de trabajo tiene como base un objetivo, un marco normativo y una identidad definida. Las habilidades y conocimientos son aportados por todos los miembros, existiendo interdependencia entre ellos para realizar de forma coordinada sus actividades y a través del apoyo mutuo alcanzar sus objetivos y metas.

Previa conformación de un equipo de trabajo es necesario establecer la estrategia general, los valores y la visión para la organización para la cual se está realizando el trabajo.

Los líderes de un equipo de trabajo tienen la responsabilidad de coordinar la interacción de los miembros, así como estos últimos tienen la función de cumplir con las metas prefijadas a través de las tareas trazadas. El éxito del equipo depende de cada miembro, sugiere responsabilidad mutua, los aportes tanto del equipo como de los miembros se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO N°1

NECEDIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

Necesidades del equipo: Valores comunes Propósito común Responsabilidad por el desarrollo de cada miembro Respeto y confianza mutuos Base de habilidad común Propiedad colectiva
Necesidades Individuales: Comprensión de las diferencias en las exigencias de desempeño Comprensión y tolerancia de las diferencias individuales

Preparación del perfil de reclutamiento

Las habilidades, destrezas y experiencia contribuyen a la conformación de un equipo de trabajo, el equilibrio se establece cuando cada integrante del grupo reconoce las diferencias de cada uno. La pauta principal en la conformación de equipos de trabajo para el área de protección de fruta, de finca Hopy, es la importancia que se debe dar a la cohesión y a la compatibilidad del grupo. Se debe buscar complementariedad antes que identidad, un equipo de trabajo con miembros idénticos no necesariamente van a dar mejores resultados, la diferencia de individuos presenta mayor creatividad.

Recursos que deben observarse en los miembros del equipo

El rendimiento de un equipo depende de los recursos que aporten cada uno de sus miembros. Los recursos a los cuales se debe prestar mayor atención son los siguientes:

Capacidad: Parte del rendimiento del equipo se puede prever al determinar la capacidad intelectual y de trabajo de los miembros del equipo. El rendimiento de un equipo no se debe a la suma de las capacidades de sus miembros, pero, estas capacidades si establecen parámetros del

trabajo que pueden realizar individualmente. Las personas con mayor capacidad de trabajar en grupo se involucran más con este, el equipo aprovecha mucho mejor sus talentos.

Características de la personalidad: Los atributos como la sociabilidad, la confianza, el ánimo y la cohesión de grupo guardan relación positiva en la productividad. Los rasgos de personalidad afectan el rendimiento influyendo en la interactividad del individuo respecto a los miembros del equipo.

Estructura del equipo de trabajo

Primeramente se hace necesario el establecimiento de una visión y una misión claras permitiendo al grupo obtener resultados esperados. La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y, más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él.

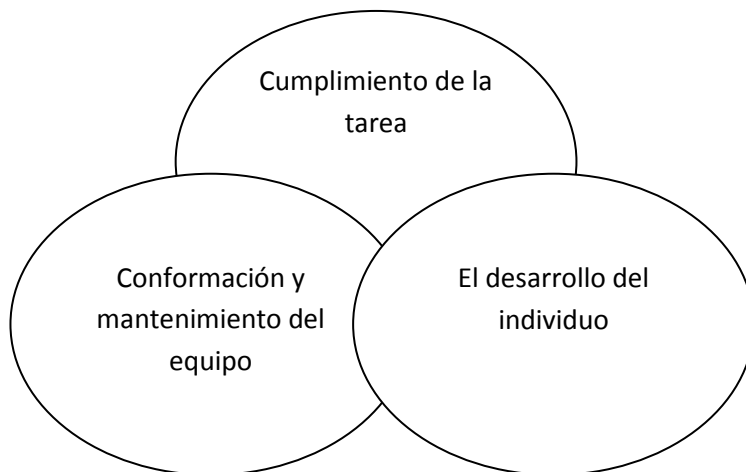
“El éxito de un equipo depende de que el propósito sea claro, adecuado y aceptado por los miembros”, asegurándose que cada miembro del equipo comprenda las metas y las características del producto que deben obtener.

Liderazgo del equipo

El líder es a través del cual gira el equipo de trabajo, este es quien se asegura de que el equipo cuente con los recursos que necesita un proyecto para salir adelante. Este es facilitador y moderador en las reuniones. Los líderes de equipo pueden contar con los miembros del equipo para proponer soluciones, al mismo tiempo los miembros pueden pedir apoyo en problemas, así como sugerencias.

Los líderes de los equipos deben ser flexibles y estar atentos ante cualquier cambio, brindando respuestas de acuerdo a los sucesos. El líder debe ser responsable de tres áreas principales, logrando el equilibrio de las mismas para una mayor efectividad, como se muestra en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N°1 AREAS DE RESPONSABILIDAD DEL LÍDER



El cumplimiento de la tarea implica un análisis de habilidades necesarias para el cumplimiento de las tareas, en la continua búsqueda de eficiencia y calidad del trabajo. La conformación y mantenimiento del equipo asegura la comunicación del equipo de trabajo a través del establecimiento de reuniones formales e informales, afianzando los vínculos entre los miembros del equipo, así como su correcto desempeño de las actividades que deben realizar. El desarrollo del individuo contiene la motivación, desarrollo personal a través de capacitación y apoyo.

Papeles individuales en un Equipo

Un papel representa a una serie de comportamientos resultantes de las tareas propias de un puesto. Se presentan dos tipos de papeles formales e informales, los primeros descritos en el contenido del puesto, los segundos provenientes del comportamiento de cada puesto. Los roles del equipo de trabajo varían según el proyecto las metas y objetivos que estos se propongan. Entre los roles básicos se puede mencionar:

Facilitador: Es el experto del equipo, sirve como recurso para que los miembros trabajen como equipo. En las reuniones, tiene el papel de asegurarse de que todos los miembros sean escuchados, mantener al equipo en su objetivo y dirigirse hacia sus metas, servir como experto en el proceso, así como proporcionar estabilidad en el proceso.

Líder del equipo: Es quien facilita el proceso de comunicación y cooperación entre sus miembros. Los líderes tienen la responsabilidad de convocar y coordinar reuniones, prepara las reuniones y los puntos de discusión y registrar todos los documentos enviados y recibidos por el equipo. El líder tiene el objetivo de mantener al equipo en las metas y en las contribuciones individuales.

Miembro del equipo: Son expertos en las actividades que realiza el equipo, comparten sus experiencias y conocimientos con los otros miembros, además que con estos estandarizan y documentan los procesos, identifican la forma en que los procesos pueden mejorarse, posteriormente emprenden estas mejoras.

Se pueden distinguir dos tipos de roles internos y externos, para ambos roles es necesario que se especifique detalladamente sus funciones, sobre todo que los miembros comprendan que es lo que se espera de ellos. Los roles externos cubren el escenario global en operaciones de recolección y análisis de datos; estas funciones coadyuvan a la planeación de proyectos en el futuro.

A continuación se presentan dos ejemplos de afiches, para promocionar las actividades de formación de los equipos de trabajo, en el área de protección de fruta, de finca Hopy:

¿Te gustaría ser parte del mejor equipo de trabajo?

¡Pues que estas esperando!

Ven y participa en la integración del mejor equipo.

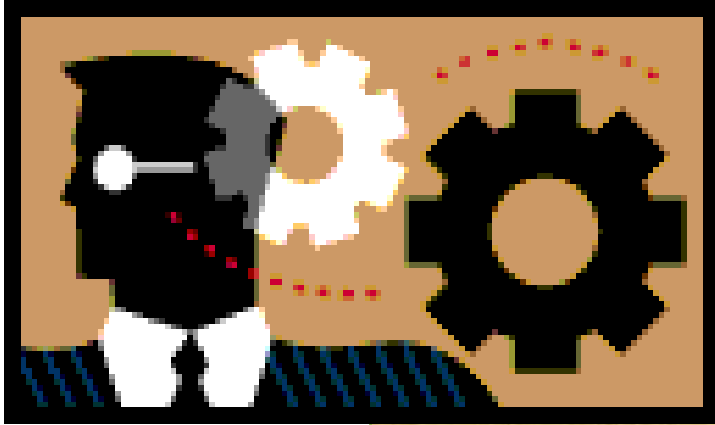
Lugar: *Finca Hopy*

Fecha: *01 de Julio del 2013*



*Esta es la oportunidad de dar a conocer tus habilidades,
destrezas y conocimientos.*

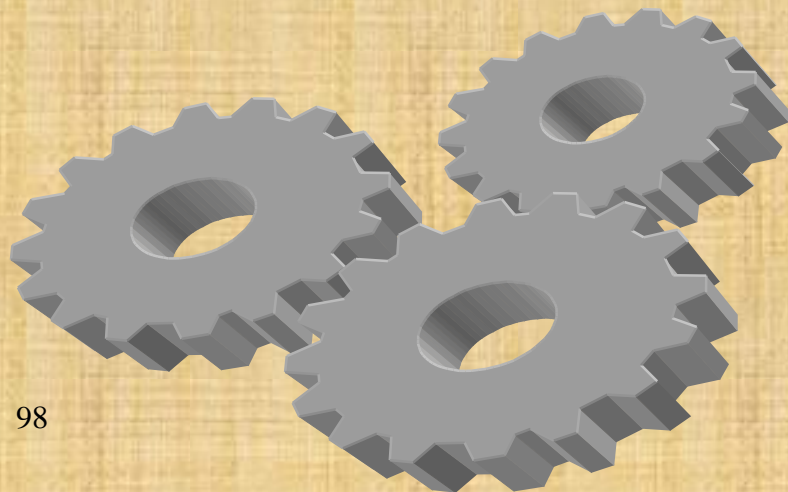
No faltes, te estaremos esperando.



¡Intégrate al mejor equipo!

**Ven y participa en las capacitaciones
que se impartiran en Finca Hopy,
el 01 de Julio 2013.**

**Te invita la administración
de Finca Hopy.**



Normas

Las normas definen un estándar de comportamiento explicando qué acciones son apropiadas o inapropiadas. Las normas se van desarrollando a medida que los equipos de trabajo van interactuando, estas permiten que no surjan conflictos entre los miembros, generalmente estas normas abarcan áreas como la asistencia, el desempeño, relaciones interpersonales, innovación, etc.

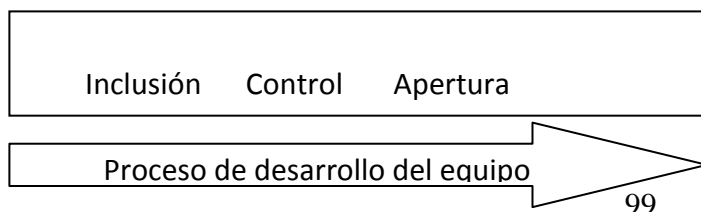
Las normas permiten una buena comunicación y cooperación entre los miembros, de manera de mejorar el desempeño global. Los equipos en general tienen normas establecidas, conductas aceptadas por los miembros. Estas normas señalan a los miembros lo que es permitido y lo que no bajo ciertas circunstancias, es decir, señalan aquello que se espera del individuo en distintas situaciones.

Las normas más reconocidas son las referentes al rendimiento, los equipos de trabajo tienen señalado de forma explícita, cuánto debe trabajar, cómo deben realizar su trabajo, su aporte al producto final, los canales de comunicación, etc. Estas normas tienen gran peso en el rendimiento basados en la capacidad del miembro del equipo así como el grado de motivación por parte del líder del equipo.

Formación y Desarrollo de equipos de trabajo para el área de protección de fruta de finca Hopy

En el proceso de desarrollo de los equipos de trabajo en el área de protección de fruta de finca Hopy, intervienen cuatro etapas: la inclusión o formación, el control o tormenta, la apertura o normativo y de desempeño, tal como se describe a través del gráfico N°2.

GRÁFICO N°2 PROCESO NATURAL DE DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.



El primer paso de inclusión o de formación permite determinar quiénes son los integrantes del equipo de trabajo, empiezan a conocerse y a sentir cómo funciona el equipo. La diversidad de personalidades, habilidades y capacidades, contribuyen a la conformación y desarrollo de los equipos de trabajo, depende de estos lograr un equilibrio a través de la valoración de las diferencias.

La siguiente etapa de control o de tormentas constituye la definición de las tareas, jerarquías, procesos, procedimientos, el control determina la autoridad y poder dentro el equipo de trabajo. Cuando los individuos que conforman el equipo se sienten con incertidumbre, resuelven intuitivamente, según su experiencia. El líder es quien tiene que brindar seguridad al equipo, presentando abiertamente los problemas para ser discutidos como equipo.

La etapa de apertura o normativa, referente a la confianza que se crea entre los miembros, a través de la autoconfianza estos son capaces de expresar sus opiniones con libertad, como resultado los individuos son honestos con ellos mismos y con los demás. Los miembros del equipo se acostumbran a trabajar juntos, se ayudan mutuamente.

La última etapa de desempeño, tiene como característica la comprensión de las metas por parte de los miembros, pueden realizar el trabajo con mayor rapidez y eficiencia. La sinergia de equipo funciona.

Los equipos de alto rendimiento deben estar conformados por personas que aporten al cumplimiento de objetivos, además que reúnan las siguientes características: Poseer los conocimientos útiles para hacer una mejor planeación de las acciones, verse directamente afectado por los cambios o las acciones que deban llevarse a cabo y poseer un interés legítimo de contribuir honestamente a la consecución de los resultados deseados.

A continuación se muestra una descripción de cómo se presentan los avances de los logros:

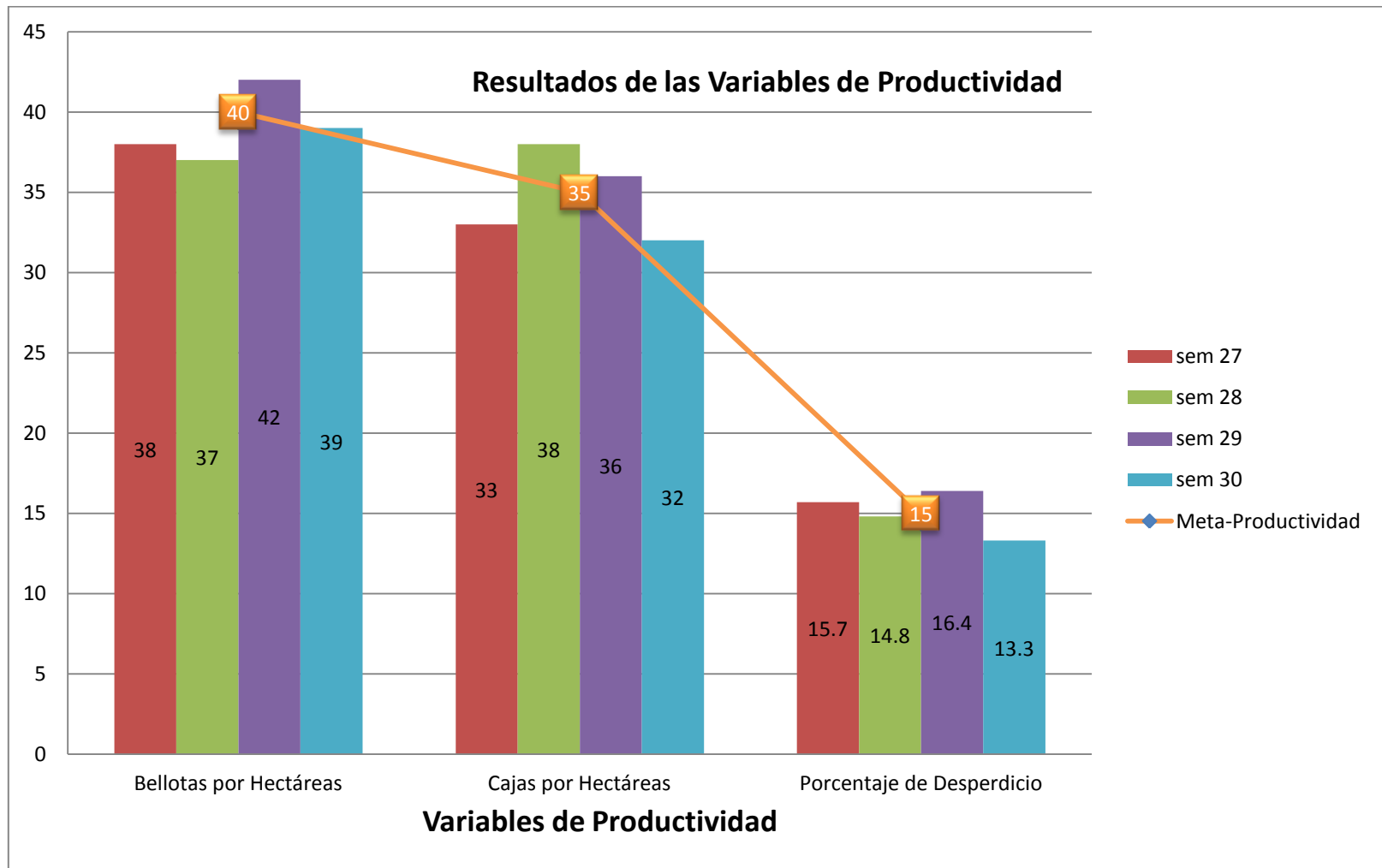
Logros del Equipo de Trabajo de Finca Hopy, semana 27 hasta la 30.

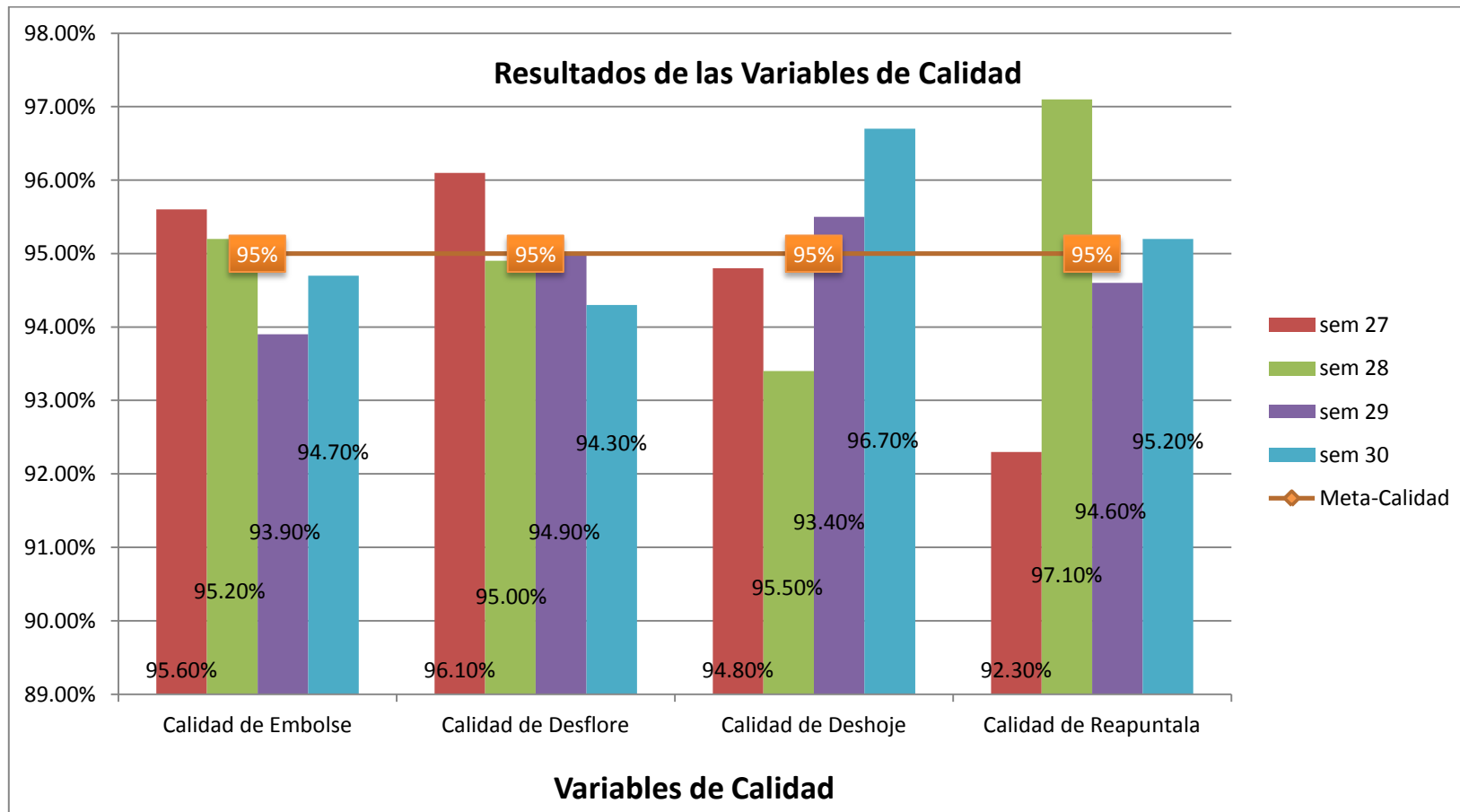
Variables a Medir	Meta	Resultados Reales por Semana					
--------------------------	-------------	-------------------------------------	--	--	--	--	--

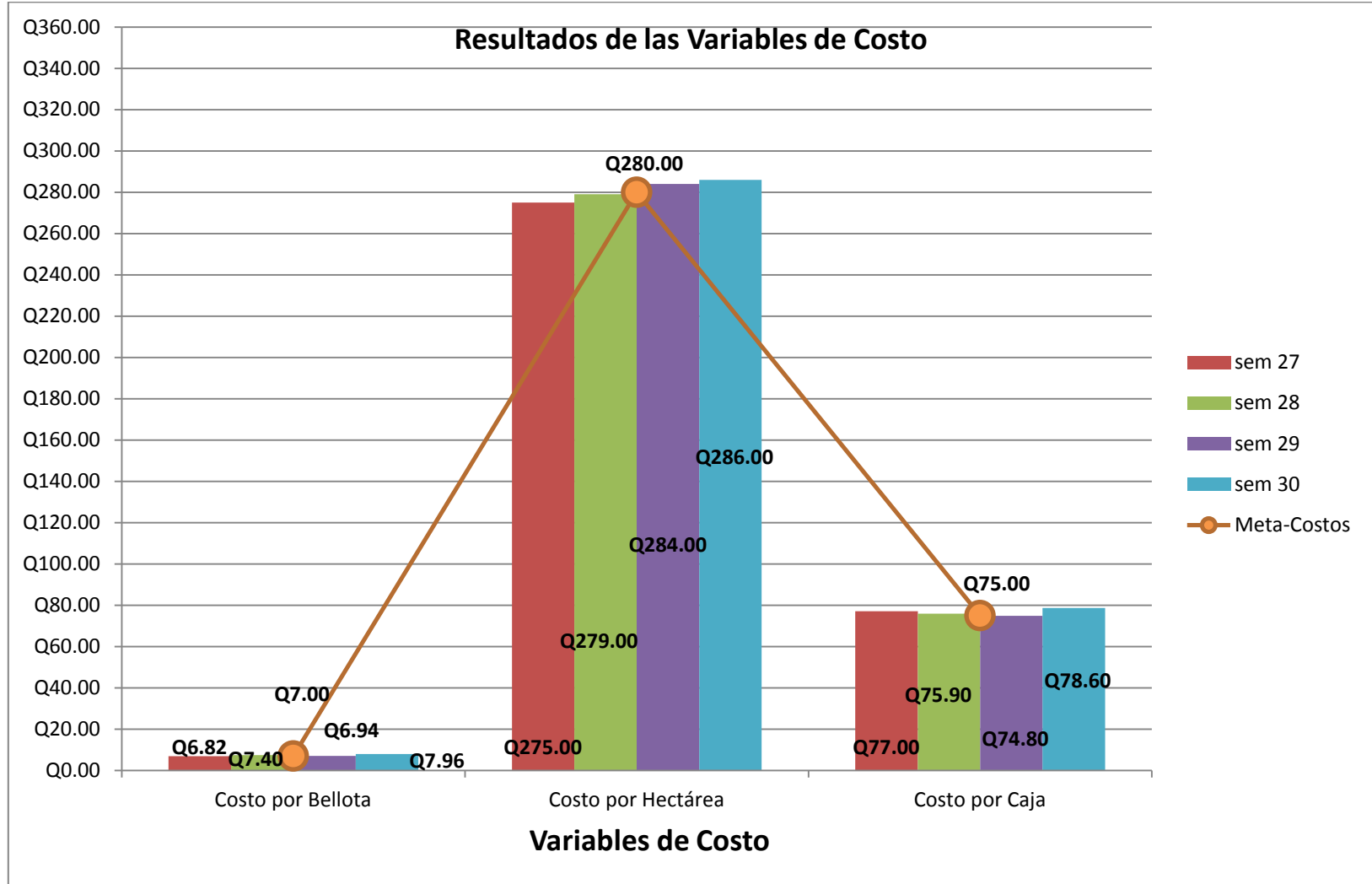
Variables de Productividad	Meta-Productividad	sem 27	sem 28	sem 29	sem 30	Promedio	diferencia plan vrs. Real
Bellotas por Hectáreas	40	38	37	42	39	39	-1
Cajas por Hectáreas	35	33	38	36	32	34.75	-0.25
Porcentaje de Desperdicio	15	15.7	14.8	16.4	13.3	15.05	0.05

Variables de Calidad	Meta-Calidad	sem 27	sem 28	sem 29	sem 30	Promedio	Diferencia plan vrs. Real
Calidad de Embolse	95%	95.60%	95.20%	93.90%	94.70%	94.85%	-0.15%
Calidad de Desflore	95%	96.10%	94.90%	95.00%	94.30%	95.08%	0.08%
Calidad de Deshoje	95%	94.80%	93.40%	95.50%	96.70%	95.10%	0.10%
Calidad de Reapuntala	95%	92.30%	97.10%	94.60%	95.20%	94.80%	-0.20%

Variables de Costos	Meta-Costos	sem 27	sem 28	sem 29	sem 30	Promedio	diferencia plan vrs. Real
Costo por Bellota	Q7.00	Q6.82	Q7.40	Q6.94	Q7.96	Q7.28	Q0.28
Costo por Hectárea	Q280.00	Q275.00	Q279.00	Q284.00	Q286.00	Q281.00	Q1.00
Costo por Caja	Q75.00	Q77.00	Q75.90	Q74.80	Q78.60	Q76.58	Q1.57







Reuniones de equipo productivas

Las reuniones del equipo de trabajo son importantes para un adecuado desarrollo del método de trabajo, las siguientes pautas deben tomarse en cuenta: lograr un equilibrio entre programar reuniones bastante cercanas para mantener el interés, y dejar un espacio suficiente para llevar a cabo actividades de investigación y de trabajo normal.

Si se trata de programas de corto plazo o de propósitos orientados a la tarea, deben celebrarse reuniones diarias. Debe haber suficiente tiempo para informar a las personas que va a celebrarse una reunión, pero ésta nunca debe postergarse demasiado.

Existen dos tipos de reuniones: aquellas donde se informa acerca de los avances y las que conforman las reuniones informativas. La primera representa reuniones participativas donde todos los miembros de los equipos intervienen en las discusiones y proponen varios temas sobre la base de intercambio de información y opiniones. Las reuniones no participativas presentan información requerida por parte de los miembros de equipo a través del líder, esta información permite a los miembros saber el avance del proyecto, pudiendo incluir una sesión de preguntas y respuestas.

A continuación se muestra un cronograma de las actividades del trabajo en equipo en sus diferentes etapas:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TRABAJO EN EQUIPO

ACTIVIDADES ETAPA DE FORMACION	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
CONVOCATORIA DEL PERSONAL	■																									
EQUIPOS DE TRABAJO MODULO I	■																									
PROCESO DE INDUCCION		■																								
EQUIPOS DE TRABAJO MODULO II		■																								
ACTIVIDADES ETAPA DE DESARROLLO	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
ESTABLECIENDO MISION Y VISION					■																					
NECESIDADES DEL EQUIPO					■																					
PRINCIPIOS Y VALORES									■																	
ROLES Y RESPONSABILIDADES									■																	
CONOCIENDO LAS METAS														■												
CREANDO ALIANZAS														■												
DESCUBRIENDO TALENTOS														■												
SOLUCION DE CONFLICTOS																		■								
TOMA DE DECISIONES																		■								
ACTIVIDAD DEPORTIVA			■				■				■				■				■				■			
ACTIVIDADES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
AVANCES DE PRODUCCION				■				■					■								■					■
AVANCES DE CALIDAD				■				■					■								■					■
AVANCES DE COSTOS				■				■					■								■					■
EVALUACION DE LABORES	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
EVALUACION DEL DESEMPEÑO													■													■

Establecimiento de niveles de desempeño

Los criterios de desempeño deben ser desarrollados por los miembros del equipo de trabajo, las percepciones de los miembros y la experiencia de estos permiten establecer los límites. Entre algunos criterios básicos de desempeño se encuentran:

Los resultados visibles deben guardar equilibrio con algunos elementos del proceso, como la comunicación y la capacidad para motivar.

Deben existir criterios de corto y mediano plazos.

Tanto los criterios de desempeño individual como en equipo son muy importantes.

Es necesario tener en cuenta el contexto al seleccionar los criterios.

Los equipos deben encontrar el método apropiado para medir su desempeño, herramientas como: cuestionarios, entrevistas individuales o grupales, observación, datos existentes.

Aspectos que se deben tomar en cuenta para medir el desempeño:

Comprensión de los objetivos.

Efectividad del líder del grupo para delegar, motivar, etc.

Con qué efectividad se resuelven los problemas del equipo.

Comunicación en el equipo.

El equipo aporta sugerencias, es creativo.

Los resultados y su medición deben involucrar a todo el equipo, es importante crear confianza en el grupo.

A continuación se presenta cuestionario para la evaluación del desempeño del equipo de trabajo:

Evaluación del desempeño

Nombre: _____ Periodo de desempeño: _____

Departamento: _____ Fecha de última actualización: _____

Gerente: _____ Fecha de próxima revisión: _____

¿Existe una comunicación abierta y franca entre los miembros del equipo y la administración?

¿Se identifican las actividades y se actúa para establecer relaciones estratégicas entre los integrantes del equipo?

¿Se transmite la información y las ideas con claridad entre los colaboradores de manera interesante y de fácil comprensión?

¿Se establecen relaciones orientadas al bienestar individual como del equipo?

¿Reciben los miembros del equipo una capacitación oportuna que promueva el desarrollo personal como organizacional?

¿Se establece un clima de confianza entre los miembros del equipo y su supervisor que permitan el alcancen de las metas comunes?

¿Se antepone el interés colectivo al interés individual?

¿Se observan actitudes positivas, principios y valores dentro del equipo?

¿Existe la cooperación para el alcance de las metas?

¿Se usan métodos adecuados y estilos interpersonales flexibles para formar un equipo unido?

¿Se comparte los conocimientos y habilidades específicas entre los miembros del equipo?

¿Se buscan formas diferentes de hacer las cosas para obtener resultados diferentes?

¿Se identifican y se atienden los problemas con el fin de buscarles soluciones oportunas?

¿Se proponen soluciones creativas y novedosas para enfrentar los problemas y oportunidades laborales?

¿Se establecen planes de acción cuando se identifican oportunidades de mejoramiento?

¿Cumplen los miembros del equipo con sus responsabilidades asignadas?

¿Muestran los miembros del equipo interés de desarrollo personal y de equipo?

Evaluación del Desempeño del Empleado

Datos del Empleado y Evaluador.

Datos del Empleado a Evaluar:

Nombre:

Apellidos:

Puesto:

Departamento:

Datos del Evaluador

Nombre:

Apellidos:

Puesto:

Departamento:

Puntúe del 1 al 10 los siguientes aspectos, siendo 1 "Muy pobre" y 10 "Excelente"

Conocimiento del puesto:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El empleado entiende las funciones y responsabilidades del puesto . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
El empleado posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Planificación y resolución:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El empleado requiere una supervisión mínima . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado trabaja de forma organizada . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado es capaz de identificar problemas . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado es capaz de solucionar problemas . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado reacciona rápidamente ante las dificultades . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Productividad:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El empleado consigue los <u>objetivos</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado puede manejar varios proyectos a la <u>vez</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado consigue los estándares de <u>productividad</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabajo en equipo:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El empleado sabe trabajar en <u>equipo</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado ayuda a su <u>equipo</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado trabaja bien con diferentes tipos de <u>persona</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado participa en conversaciones de <u>grupo</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Habilidades de comunicación:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El empleado participa en las <u>reuniones</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado se explica de forma clara y fácil de <u>entender</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El <u>empleado sabe escuchar</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado expone sus ideas de forma <u>eficaz</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Habilidades de dirección:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
El empleado transmite bien los objetivos a los integrantes de su <u>equipo</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de <u>objetivos</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado demuestra dotes de <u>liderazgo</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El empleado motiva a su equipo para conseguir los <u>objetivos</u> . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.

A continuación se establecen las estrategias de mejoramiento del equipo de trabajo, encaminadas al logro de los objetivos.

- Capacitación periódica a los miembros del equipo en los conocimientos de productividad, calidad y presupuestos.
- Fomentar la confianza entre el equipo y su líder para que fluya una comunicación efectiva.
- Compartir los comentarios positivos y elogiar los logros del equipo.
- Establecer los métodos de evaluación, que permitan comprender a los miembros del equipo, su desempeño actual.
- Delegar responsabilidades a los integrantes del equipo para mantenerlos motivados.
- Apoyar y motivar la creación de nuevas ideas de mejoramiento del equipo.
- Alternar los roles de liderazgo entre los miembros del equipo
- Practicar algún deporte que permita salir de la rutina y liberar el estrés.
- Establecer planes de acción ante las oportunidades de mejoramiento.
- Practicar la evaluación 360 para determinar asperezas que puedan estorbar el buen funcionamiento del equipo.