

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA CAFEGUA, S. A.”**

LICDA. GLORIA MARISOL RODRÍGUEZ TUNCHE

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**“PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE
RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA CAFEGUA, S. A.”**

**Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestra
en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis de la
Escuela de Estudios de Postgrado del
veintidós de febrero de 2005**

ASESOR: LIC. MSc. WALTER ROLANDO ANDRADE GUDIEL

AUTORA: LICDA. GLORIA MARISOL RODRÍGUEZ TUNCHE

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	S. B. Roselyn Jeanette Salgado Ico
Vocal V:	P. C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS

Presidente:	Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Secretario:	Lic. MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinadora:	Lic. MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Profesor Consejero:	Lic. MSc. Walter Rolando Andrade Gudiel



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, SEIS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, Subinciso 6.1.2 del Acta 33-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 2 de noviembre de 2007, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 12-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de octubre de 2007 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos denominado: "PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CAFEGUA, S.A.", que para su graduación profesional presentó la Licenciada en Administración de Empresas GLORIA MARISOL RODRIGUEZ TUNCHE, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROTANDO SECADA MORALES
DECANO



Smp.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 12-2007

En el salón No. 2 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el quince de octubre del año en curso, a las 18:30 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada **Gloria Marisol Rodríguez Tunche** Carné No. **100012977**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada " Propuesta de Creación de la Unidad de Recursos Humanos como parte del Desarrollo Organizacional en la Empresa Cafegua, S.A. ".

El examen fue Aprobado por unanimidad de votos con correcciones por el Jurado Examinador.

Previo a la aprobación final de tesis, la postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los quince días del mes de octubre del año dos mil seis.

MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Presidente

MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Examinadora

MSc. Walter Rolando Andrade Gudiel
Profesor Consejero

Licda. Gloria Marisol Rodríguez Tunche
Postulante

RECONOCIMIENTOS

- Agradezco a Dios infinitamente por permitirme culminar esta fase de mi vida como estudiante y que me hace crecer como profesional.
- A mi familia, especialmente a mis padres, José Abel Rodríguez y Amparo Tunche de Rodríguez, por su apoyo incansable en cada momento.
- A la empresa Cafegua, S. A., sus autoridades y a los colaboradores en general, por permitirme realizar el trabajo de investigación y dedicar parte de su tiempo para brindar la información requerida.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser la fuente de conocimientos para mi crecimiento como profesional, especialmente a las autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrado.
- Al Lic. Msc. Walter Rolando Andrade Gudiel, por compartir su experiencia y conocimientos durante la elaboración de este trabajo.
- Al Lic. Nery Leonidas Guzmán de León, por su apoyo como amigo y profesional.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii-iii
I ANTECEDENTES	1
II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	4
1. Administración del recurso humano; su función en la organización	4
2. Desarrollo organizacional	6
3. Productividad y competitividad a través del desarrollo organizacional	12
III METODOLOGÍA	15
1. Métodos	15
2. Técnicas	15
3. Instrumentos	15
4. Objetivos	16
5. Sujetos	17
6. Estadística	17
7. Población y muestra	17
8. Diseño de los procedimientos	17
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	18
V PROPUESTA	27
1. Antecedentes	27
2. Objetivos	27
3. Justificación	27
4. Alcance	28
5. Desarrollo	28
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55

BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	58
I Guía de cuestionario	
II Guía de entrevista	
III Gráficas de resultados	
IV Diagrama de Pareto	
V Diagrama de Ishikawa	
VI Bosquejo del espacio físico propuesto para la Unidad de recursos humanos	

RESUMEN

El presente informe, detalla los antecedentes y el contenido de la **“Propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos como parte del desarrollo organizacional en la Empresa Cafegua, S. A.”**, en donde se relacionan los temas de administración de recursos humanos, análisis y descripción de puestos, desarrollo organizacional, cultura y cambio organizacional y el comportamiento de los individuos como consecuencia de la resistencia al cambio dentro de una organización.

El tema principal del estudio radica en la problemática actual de la empresa Cafegua, S. A. derivada de la deficiencia en la ejecución de los procesos productivos y administrativos existentes, evidenciados por el constante número de reclamos por incumplimiento de los requerimientos del cliente en el exterior, quejas del cliente local, incremento de los costos causado por errores en la producción y los despachos, conflictos entre departamentos, resistencia al cambio, tanto del personal como de la alta gerencia, entre otros.

Después de examinar todos los aspectos teóricos y conceptuales del tema en mención, se procedió a realizar el estudio de campo para la investigación, a través de la observación directa, la aplicación del cuestionario y la realización de entrevistas al personal de Cafegua, S. A. Se procedió a realizar el análisis y la interpretación de los resultados que delimitaron la problemática en diez factores principales que afectan el desempeño del recurso humano de la empresa y por consiguiente la práctica organizacional.

Definidos los problemas que afectan el desempeño de la organización objeto de estudio, se propone la implementación de la propuesta, que tiene como actividad principal la creación de la Unidad de Recursos Humanos, como base para la ejecución del cambio planeado que contribuirá a la resolución de los mismos.

La propuesta de creación de dicha unidad, tiene como objetivo principal la ejecución del plan de intervención de desarrollo organizacional que comprende entre otras actividades, la estructuración de la filosofía organizacional de Cafegua, S. A., desarrollarla y divulgarla a todos los niveles de la empresa. Plantea una serie de programas que servirán de apoyo al reforzamiento organizacional de los colaboradores y a contrarrestar la problemática existente. Asimismo, pretende la identificación del recurso humano sobre la base de la importancia de su labor dentro de la empresa y que su desempeño contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

INTRODUCCIÓN

La tecnología, la globalización, los diversos mercados competitivos y otra serie de factores, obligaron al hombre a trabajar en invenciones para facilitar la realización de sus labores con el mínimo esfuerzo posible. De igual forma, la administración se ha ocupado desde hace muchos años en proveer a los líderes organizacionales los elementos teóricos necesarios para alcanzar el éxito de las empresas a su cargo.

Una empresa debe poseer una estructura organizacional, un objetivo general, objetivos específicos, así como el recurso material necesario, pero sobre todo el recurso humano para la ejecución efectiva de todas las actividades que le permitan ser productiva y también competitiva.

El presente informe, desglosa los antecedentes y el contenido de la **“Propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos como parte del desarrollo organizacional en la Empresa Cafegua, S. A.”**, en donde se relacionan los temas de cultura organizacional, cambio organizacional y el comportamiento de los individuos como consecuencia de la resistencia al cambio dentro de una organización.

El concepto desarrollo organizacional, es asociado al entrenamiento y la capacitación en un contexto más amplio, al involucrar a toda la organización, ante la necesidad de buscar alternativas de solución a la problemática existente dentro de las empresas. En la actualidad estos términos han dado un giro estratégico para los cambios a los que se enfrentan los gerentes, y este estudio hace énfasis en la importancia que tiene la existencia de la unidad de recursos humanos para realizar esta clase de proyectos, que persiguen aprovechar las fortalezas y contrarrestar las debilidades de la organización.

El tema principal del estudio radica en la problemática actual de la empresa Cafegua, S. A. derivada de la deficiencia en la ejecución de los procesos productivos y administrativos existentes, evidenciados por el constante número de reclamos por incumplimiento de los requerimientos del cliente en el exterior, quejas del cliente local, incremento de los costos causado por errores en la producción y los despachos, conflictos entre departamentos, resistencia al cambio, tanto del personal como de la alta gerencia, entre otros.

La aplicación de un diagnóstico de los factores, tanto internos como externos, refleja la situación actual de la organización objeto de estudio y permite mostrar a detalle las causas de dicha problemática, y posteriormente, se proponen las alternativas de solución contenidas en el plan de

intervención de desarrollo organizacional que tiene como actividad inicial, la creación de la Unidad de Recursos Humanos, gestión que es realizada actualmente como asesoría externa.

La propuesta de creación de dicha unidad, tiene como objetivo principal la ejecución del plan de intervención de desarrollo organizacional que comprende entre otras actividades, la estructuración de la filosofía organizacional de Cafegua, S. A., desarrollarla y divulgarla a todos los niveles de la empresa. Plantea una serie de programas que servirán de apoyo al reforzamiento organizacional de los colaboradores y a contrarrestar la problemática existente. Asimismo, pretende la identificación del recurso humano sobre la base de la importancia de su labor dentro de la empresa y que su desempeño contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

El presente informe de tesis se desarrolla en los siguientes capítulos:

Capítulo I, los antecedentes, que comprenden los aspectos generales sobre el tema del café de Guatemala a nivel mundial y los antecedentes de la empresa objeto de estudio. Asimismo, se detallan algunos acontecimientos relacionados con la administración de la empresa Cafegua, S. A., y del recurso humano que la conforma.

Capítulo II, el marco teórico, que describe una serie de conceptos y definiciones relacionados con la temática en estudio. Se ha realizado un recorrido de lo general a lo específico de los aspectos sobre: administración del recurso humano, desarrollo organizacional, cultura organizacional, cambio organizacional, resistencia al cambio, productividad, competitividad, análisis y descripción de puestos, entre otros.

Capítulo III, la metodología, que da a conocer los métodos de investigación utilizados para la recolección de datos, sujetos de estudio y el diseño de los procedimientos durante la investigación.

Capítulo IV, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos para la recolección de información durante la investigación de campo realizada.

Capítulo V, se presenta la **“Propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos como parte del desarrollo organizacional en la Empresa Cafegua, S. A.”**, implementación que quedará a criterio de la Gerencia General.

Finalmente, se presentan los anexos que detallan información complementaria del estudio, las conclusiones y recomendaciones a ser consideradas como solución a la problemática definida, y el detalle de la bibliografía consultada para la investigación.

I ANTECEDENTES

Comprende los aspectos generales sobre el tema del café de Guatemala y los antecedentes de la organización objeto de estudio, a través del relato de los acontecimientos más importantes relacionados con los temas a tratar en este informe de tesis.

1. ASPECTOS GENERALES

La agricultura y especialmente el cultivo del café es parte fundamental de la economía de Guatemala. Durante el año 2005 representó el 14% del ingreso total de divisas al país y durante décadas ha sido considerado como de los mejores del mundo, por la calidad que lo caracteriza en comparación con la de países con grandes volúmenes de producción y exportación como Brasil, Colombia, México, entre otros.

En la cosecha cafetalera 2005-2006 que finalizó en el mes de septiembre del año 2006 fueron exportados 4.3 millones de quintales oro, que significaron para la economía del país, un ingreso de 463 millones de dólares.

En el país existen 32 exportadoras, dentro de las cuales Cafegua, S. A., ha sido una de las tres principales empresas durante los últimos diez años, con un volumen de exportación de 442,800 quintales oro durante la cosecha 2005-2006, lo que representa el 10.13% de participación de mercado a nivel nacional.

1.1 Antecedentes de la organización

Cafegua, S. A. fue fundada en el año 1989 como una empresa exportadora de café, principalmente a países como Estados Unidos, Japón, Suiza, Holanda, Bélgica, Finlandia y otros destinos. Posee capital, tanto nacional como extranjero y pertenece a un grupo multinacional con sede en Londres, Inglaterra.

La oficina administrativa se encuentra ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala. La empresa posee dos beneficios secos de café, ubicados en el municipio de Amatitlán, con un promedio de 150 colaboradores en cada uno, durante la época alta de cosecha y un promedio de 50 colaboradores durante la época baja. En el municipio de Pastores, Sacatepéquez, se encuentra ubicado el beneficio húmedo de café, con un promedio de colaboradores que oscila entre 20 y 175, según el período de producción. Existen 3 agencias-bodegas acopiadoras del producto ubicadas en Santa Rosa, Suchitepéquez y Huehuetenango, cada una con un promedio de 10 colaboradores del área administrativa.

El único producto que se procesa y exporta es café. El proceso inicia con la captación del producto, a través de un grupo experto de compradores del grano maduro y pergamino. Se almacena en las instalaciones de la empresa, donde pasa por el análisis de control de calidad, tanto de grano como de taza previo a ser transformado a grano oro de exportación.

La Gerencia General se encarga de promocionarlo y venderlo a clientes tostadores en el exterior, con marcas registradas tales como Folger Coffee, Starbucks, Nestlé, entre otros.

La estructura orgánica y funcional de Cafegua, S. A. se fundamenta en las leyes nacionales como una sociedad anónima, constituida como empresa mercantil el 13 de octubre de 1989, según lo establecido en el Código de Comercio de Guatemala. Cafegua, S. A., también pertenece a la Asociación de Exportadores de Café-ADEC, institución conformada por todas las empresas registradas como exportadoras de dicho producto y que en conjunto velan por los intereses del gremio y el cumplimiento de todas las obligaciones y regulaciones exigidas por entidades, tanto privadas como gubernamentales relacionadas a las actividades de la exportación de café.

La empresa en estudio carece de la estructuración de todos los aspectos administrativos que pueden definirla como una organización y aunque posee la infraestructura y los medios idóneos para hacerlo, no se ha documentado y desplegado a todos los niveles organizacionales, debido a que la gerencia no lo ha considerado necesario, pues esto representaría inversión de dinero y tiempo, tanto de la alta dirección como del recurso humano que conforma la organización.

Existen algunos procesos que se realizan a través de empresas de *outsourcing*, tales como, seguridad, auditoría y la administración del recurso humano, quienes tienen bajo su responsabilidad cada área específica con una participación únicamente de asesoría. Para efectos de este estudio, se hace énfasis en el servicio de *outsourcing* de la administración del recurso humano, por considerarse de suma importancia en la ejecución y desarrollo de todos los procesos productivos de Cafegua, S. A.

De acuerdo a lo anterior y con el propósito de iniciar la gestión para definir, documentar y dar a conocer a todos los niveles, la estructura de Cafegua, S. A., se ha realizado la recolección de información, el análisis y la documentación de algunos procedimientos, sin embargo no ha sido clasificada como parte específica de un proceso de desarrollo organizacional y por consiguiente, ha sido desplegada únicamente a la alta gerencia.

En el año 2003 se formó un comité, cuyo objetivo sería la elaboración del manual de procedimientos y el manual de normas y políticas, los cuales se encuentran actualmente en proceso de validación.

En el año 2005, este mismo comité elaboró un manual de seguridad, que está pendiente de revisión por parte de los expertos en el ramo de seguridad y la implementación del mismo se ha programado para finales del año 2007.

En la actualidad la empresa se encuentra en una fase de cambios tecnológicos, debido a la implementación de un nuevo sistema informático a partir de enero del año 2007, el cual continúa en período de prueba. Esto ha generado cierto descontrol administrativo, resistencia al cambio y un ambiente tenso, tanto por parte del personal como de la alta dirección, lo cual es un problema para el desarrollo de las diversas actividades de la organización.

Con motivo de la investigación, se realizó un diagnóstico para la detección de las debilidades organizacionales y posteriormente, se presenta un plan de desarrollo organizacional que propone la creación de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos, cuyo objetivo será dirigir el recurso más importante que tiene la organización: las personas.

II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Describe una serie de teorías y conceptos relacionados con el tema principal del estudio. Se ha realizado un recorrido de lo general a lo específico de los temas como: administración del recurso humano, desarrollo organizacional, cultura organizacional, cambio organizacional, resistencia al cambio, productividad, competitividad, análisis y descripción de puestos.

1. Administración del recurso humano; su función en la organización

1.1 Definición de Administración del Recurso Humano

“La administración del recurso humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.”¹ Una de las funciones principales del área de administración del recurso humano, es buscar los medios para influir en las personas a mantener el deseo de permanecer dentro de la organización.

1.2 Los objetivos de la administración del recurso humano

“La administración del recurso humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:”²

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función del recurso humano de la empresa es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración del recurso humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a la realización de su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración del recurso humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero; esto constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

¹ Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano (2000) Pág. 9

² Ibid Pág. 10

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: para ser productivos los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa, pues para ellos es su mayor fuente de identidad personal.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- Administrar el cambio: saber cómo enfrentar los cambios que plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones para la organización.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones, pues también lo es para las personas que trabajan allí.

Como parte de la organización, la administración del recurso humano deberá contribuir al logro del éxito organizacional, a través de la conservación del recurso humano disponible y ser el medio para lograr la formación de una sociedad, en la que las personas son proveedoras de conocimiento, habilidad, capacidad e inteligencia y la organización es el medio para que el recurso humano logre sus objetivos individuales.

1.3 Proceso de la administración del recurso humano

“La administración del recurso humano está constituida por diferentes procesos agrupados de la siguiente forma:”³

- Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye el reclutamiento y selección de personas.
- Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de

³ Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano (2000) Pág. 13

cambio y desarrollo organizacional, planes de carrera y programas de comunicación e integración.

- Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Como se ha detallado anteriormente, el desarrollo organizacional es una parte que integra la administración de recursos humanos y lo que pretende la presente investigación es enfatizar la importancia de implementar un plan de desarrollo organizacional y la contribución que puede hacer a la empresa a nivel general.

1.4 Análisis y descripción de puestos como parte de la administración del recurso humano

- Análisis del puesto: “estudiar la complejidad del puesto parte por parte y conocer las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.
- Descripción del puesto: redacción de la lista de tareas, funciones, responsabilidades, condiciones ambientales y riesgos inherentes.
- Especificación del puesto: declaración escrita de las calificaciones necesarias para ser titular del puesto.”⁴

2. Desarrollo organizacional

2.1 Definición de desarrollo organizacional

Como parte de la administración del recurso humano, se define de la siguiente manera: “El intento de influenciar a los miembros de una organización para que amplíen la sinceridad mutua respecto a los puntos de vista de la organización y su experiencia en ella; que asuman mayor responsabilidad por sus propias acciones como miembros de la organización.”⁵ Con esto nuevamente se hace referencia al interés por parte de la empresa en apoyar la identificación del colaborador con la organización para la que trabaja, con el propósito de establecer un vínculo entre los objetivos individuales y los organizacionales.

⁴ Morales Arrieta, Juan Antonio / Velandia Herrera, Néstor; Salarios (1999) Pág. 24

⁵ Lagos, Carlos René; Desarrollo Organizacional en Latinoamérica (1994) Pág. 86

De acuerdo con Koontz y Wehrich, el “desarrollo organizacional es un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa, pues su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficiencia operativa en todos los niveles.”⁶

Wendell French y Cecil Bell Jr., definen este proceso como “una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala, con la ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación.”⁷

Stephen Robbins lo define como, “el conjunto de intervenciones planeadas de cambio construido sobre valores humanísticos y democráticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.”⁸

De lo anterior, el desarrollo organizacional contribuye a alcanzar el éxito empresarial al detectar la problemática existente y proponer los cambios necesarios para elevar la efectividad de los miembros de una organización de manera continua.

2.2 Proceso de desarrollo organizacional

Existe diversidad de modelos de desarrollo organizacional, cada uno definido por diferentes autores y expertos en el tema, los cuales se detallan a continuación:

a) El modelo de Koontz y Wehrich:

Estos dos autores, proponen iniciar con el proceso de desarrollo organizacional mediante “la identificación de problemas y el diagnóstico de la organización para realizar una retroalimentación de toda la información que obtuvieron durante la fase inicial. Posteriormente se realiza el desarrollo de la estrategia de cambio a través de las diferentes intervenciones sugeridas. Finalmente se mide y evalúan los resultados obtenidos, y nuevamente se lleva a cabo una retroalimentación.”⁹

⁶ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz; Administración, una Perspectiva Global (2004) Pág. 460

⁷ French, Wendell / Bell, Cecil; Organizational Development (1981) Pág. 17

⁸ Robbins, Stephen; Organizational Behavior (1996) Pág. 736

⁹ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz; Administración, una Perspectiva Global (2004) Pág. 461

b) El modelo de cambio de Kurt Lewin

“Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado”¹⁰:

- Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos conductas y actitudes.
- Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

c) El modelo de planeación

“Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, y después modificado y perfeccionado. Este define las etapas del cambio planeado y sus dos principales conceptos, indican que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil si y sólo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.”¹¹

- Exploración: el agente de cambio y el cliente exploran juntos
- Entrada: desarrollo de un contrato con expectativas mutuas
- Diagnóstico: identificación de metas específicas de mejoramiento
- Planeación: identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio
- Acción: implantación de los pasos para la acción
- Estabilización: para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior
- Terminación: dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro

d) El modelo del cambio planeado de Faria Mello

“Este modelo se conforma de las siguientes fases”¹²:

- Contacto: exploración consultor y cliente para el reconocimiento de la situación actual
- Contrato: se determinan las expectativas y compromisos mutuos
- Entrada: sondeo de los problemas existentes
- Recolección de datos: realización de entrevistas, observación, convivencia, cuestionarios, consulta de documentos, reuniones
- Diagnóstico: definir la situación y necesidades de cambio al identificar y evaluar los problemas
- Planeación de “intervenciones”: definir la estrategia, puntos de acción, actividades, participantes, tiempo, recursos

¹⁰ Guízar Montúfar, Rafael; Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones (2004) Pág. 42

¹¹ Ibid Pág. 45

¹² Ibid Pág. 48

- Acción: implantar el plan
- Acompañamiento y evaluación: control de resultados
- Término: finalización del plan

Para efectos de la presente investigación y adaptarlo a la propuesta de la empresa en estudio, se realizará una integración de los diferentes modelos antes detallados. De tal forma, el modelo propuesto se describe a continuación:

a) Identificación de problemas y diagnóstico de la organización

Definición de los problemas existentes, a través de un diagnóstico profundo de la organización.

Para la detección de problemas, se pueden utilizar técnicas como:

- “Diagrama de Pareto: gráfico de barras verticales ordenadas de mayor a menor importancia para representar datos específicos correspondientes a un problema determinado; la barra más alta se encuentra del lado izquierdo y la más pequeña, según va disminuyendo de tamaño, se encuentra hacia la derecha.”¹³ Ayuda a dirigir mayor atención y esfuerzo a problemas realmente importantes, o bien determina las principales causas que contribuyen a un problema determinado y así convertir las cosas difíciles en sencillas.
- “Diagrama de causa-efecto: gráfico que relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. Es utilizado cuando se necesita encontrar las raíces de un problema y simplifica el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlo mejor y a hacerlo más entendible, toda vez que agrupa la información objeto de análisis y las causas y subcausas que influyen dentro de dicha problemática.”¹⁴
- “Tormenta de ideas: técnica que consiste en dar oportunidad a todos los miembros de un grupo reunido, de opinar o sugerir sobre un determinado asunto que se estudia, ya sea un problema, un plan de mejoramiento, una propuesta o cualquier otra situación en la que se aprovecha la capacidad creativa de los participantes.”¹⁵

b) Consultoría

“El consultor organizacional es un facilitador y promotor de los procesos de cambio dentro de las organizaciones, su enfoque al estar centrado en criterios de realidad y en el hombre, orienta su acción principalmente sobre las interacciones interpersonales y grupales en el contexto organizacional, en especial en la eliminación de incongruencias entre lo que los individuos dicen y lo que realmente hacen.”¹⁶

¹³ Harrington, H. J.; Cómo Incrementar la Calidad-Productividad en su Empresa (1988) Pág. 115

¹⁴ Inoue, Murray y Blanco; Círculos de Calidad (1998) Pág. 135

¹⁵ Ibid Pág. 96

¹⁶ Guízar Montúfar, Rafael; Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones (2004) Pág. 119

Su estrategia principal consistirá en involucrar a los más altos directivos de las organizaciones en los procesos de cambio, a fin de obtener altos niveles de compromiso interno para garantizar la implantación de acciones pertinentes y eficaces.

Los expertos recomiendan la contratación de un consultor externo, sin embargo el modelo propuesto recomienda que el plan de desarrollo organizacional se lleve a cabo por un consultor interno pues debe lograr entender la cultura, los objetivos, los recursos y los procesos de la organización. El consultor organizacional debe promover también, la generación de información válida que permita describir y definir los problemas existentes en las organizaciones, así como también incentivar la libre elección en la toma de decisiones entre los directivos.

c) Planeación

Antes de decidir los programas de capacitación y desarrollo, se deben determinar necesidades de la organización, del trabajo y de entrenamiento individual.

De esto se deriva un plan de intervención, el cual se define como “la integración de herramientas, medios, actividades, participantes, tiempos y recursos de los que se vale el desarrollo organizacional para llevar a cabo el cambio planeado”¹⁷.

d) Acción

Se refiere a la aplicación del proceso de desarrollo organizacional, con base en lo anteriormente planeado. Representa la ejecución de lo planificado.

e) Evaluación y seguimiento

Es el proceso de mantenimiento de los planes implementados y la auditoría de los procesos para evaluar los resultados obtenidos.

2.3 Cambio y desarrollo organizacional

Dentro del tema de desarrollo organizacional, es necesario también definir todos aquellos aspectos referentes a la cultura y al cambio necesario como parte de dicho proceso.

2.3.1 Cultura organizacional

“El sistema de significado compartido dentro de una organización que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados.”¹⁸ Para Daniel Denison, ésta se define como “el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización.”¹⁹ Esto se encuentra estrechamente relacionado con los valores que emergen gradualmente en las

¹⁷ Guízar Montúfar, Rafael; Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones (2004) Pág. 7

¹⁸ Robbins, Stephen; Administración, Teoría y Práctica (1994) Pág. 73

organizaciones a través de indicaciones básicas desarrolladas por la misma organización en su inicio y definen la forma en que ésta se desarrolla interna y externamente.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales que ha cobrado mayor valor para las empresas ante un mundo globalizado y cada vez más competitivo, con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la empresa y así promoverlos, y reforzarlos mediante un plan de acción, el cual permitirá que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus diferentes procesos, mediante el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional.

2.3.2 Cambio organizacional

El tema desarrollo organizacional es asociado al término cambio organizacional, el cual se define como “toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. Los cambios pueden ser no planeados, drásticos, graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente”.²⁰

También se define como “El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”.²¹

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, tanto internas como externas, de acuerdo al origen de las mismas y la intervención que la organización tiene sobre ellas.

2.3.3 Resistencia al cambio

Derivado de un cambio organizacional, puede surgir la resistencia al cambio, fenómeno de carácter psicosocial que se define como, “La manifestación de los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implementación de cambios en el trabajo.”²²

“Las organizaciones están integradas por varios individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual, hace que la habilidad de una organización para cambiar, sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo.”²³ En este contexto, lo más importante en cuanto a la resistencia al cambio, es que la organización tenga la habilidad para cambiar y que se realice una invitación a los miembros de la organización a formar parte del cambio.

¹⁹ Denison, Daniel; The Difference Between Organizational Culture and Organizat. Climate (1996) Pág. 619

²⁰ Davis, Keith / Newstrom, John; Comportamiento Humano en el Trabajo (2003) Pág. 395

²¹ Reyes, Alejandro; http://www.monografias.com/trabajos/cambio_organizacional (2004)

²² Davis, Keith / Newstrom, John; Comportamiento Humano en el Trabajo (2003) Pág. 395

3. Productividad y competitividad a través del desarrollo organizacional

3.1 Capacitación

“Es el conjunto de programas que facilitan el proceso de aprendizaje, y es ante todo, una actividad de corto plazo para que la gente haga mejor su trabajo.”²⁴

“Supone dar al candidato elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia.”²⁵

Esta es la labor de reforzamiento y enriquecimiento de conocimientos, habilidades y modificación de actitudes que los empleados necesitan para un mejor desempeño de sus labores.

3.2 Productividad, eficiencia y eficacia

La Productividad se define como “la relación de productos-insumos en un periodo determinado con la debida consideración de la calidad”.²⁶ Al hablar de este factor, implica hablar de eficiencia y eficacia en el desempeño individual y organizacional. La eficiencia es el cumplimiento de objetivos y la eficacia es el logro de metas con la menor cantidad de recursos.

“Eficiencia es la relación entre los recursos que se utilizan y el producto que procura minimizar los costos de los recursos. No basta ser eficiente, pues la administración también tiene que conseguir que se terminen las actividades; es decir, busca la eficacia. Cuando los administradores alcanzan las metas de sus organizaciones, se dice que son efectivos. Por tanto, la eficiencia se relaciona con los medios, y la eficacia con los fines.”²⁷

3.3 Competitividad

“Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja competitiva de una empresa radica en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone y de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos.”²⁸

²³ Mi esp@cio; http://www.mi_esp@cio/cambio_y_resistencia_al_cambio (2005)

²⁴ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz; *Administración, una Perspectiva Global* (2004) Pág. 442

²⁵ Reyes Ponce, Agustín; *Administración Moderna* (2000) Pág. 351

²⁶ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz; *Administración, una Perspectiva Global* (2004) Pág. 12

²⁷ Robbins, Stephen; *Administración, Teoría y Práctica* (1994) Pág. 5

²⁸ Pelayo, Carmen María; <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad> (1997)

Michael Porter en su libro *Ser Competitivo*, afirma que “las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.”²⁹ Esto significa, que aunque para los competidores es difícil estar firmes en la lucha de querer estar a la cabeza, es bueno que esto les exija mejorar y ofrecer además de calidad, buen precio y buen servicio.

El desafío para las empresas consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial o comercial, a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización, y diseñar una estrategia de negocios para lograr una ventaja competitiva, que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio.

3.4 Gerencia integral

“Es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad.

- La estrategia: para saber el camino a seguir y la forma de lograr el objetivo
- La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente
- La cultura: para dinamizar la organización y animar a su gente

La gerencia integral tiene como objetivo más que la suma de las funciones de la empresa, su integración en una acción global, en busca de una mayor competitividad. El éxito de una empresa se mide en comparación con otras empresas, a través de índices tales como la participación en el mercado, la rentabilidad comparativa, la preferencia del consumidor, etcétera. La gerencia integral busca una mayor competitividad, la rentabilidad y el crecimiento en un entorno competitivo.

Bajo esta perspectiva, el gerente agrupa en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la gerencia integral: estrategia, organización y cultura, y es a la vez estratega, organizador y líder.”³⁰

El gerente estratega: tiene la audacia de pensar que puede controlar su futuro en cierta medida. Es el gerente que forja el porvenir de su empresa al manejar y controlar, y no contemplar las relaciones entre la empresa y su entorno. El fin de la estrategia es la competitividad, es decir, la libertad relativa de acción al utilizar los recursos que posee.

²⁹ Porter, Michael; *Ser Competitivo* (1999) Pág. 163

³⁰ Sallenave, Jean-Paul; *La Gerencia Integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia* (1996) Pág. 13

El gerente organizador: la función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para realizar una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad.

El gerente líder: requiere las cualidades de comunicador y de líder. Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a su personal, la estrategia de la empresa y los requerimientos para determinado esquema organizacional. Como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con el fin de lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz.

III METODOLOGÍA

Determina los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para obtener la información, el diseño de los procedimientos realizados desde el inicio de la investigación. Se establecen los objetivos del estudio, los sujetos empleados para obtener los datos, la estadística, la población, la muestra y los instrumentos de medición.

MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1. Métodos

Para la realización del presente trabajo de tesis, se utilizó la investigación exploratoria, utilizada en las primeras etapas del estudio para examinar todo lo relacionado con el tema de desarrollo organizacional, mediante la revisión de literatura que pudiera proveer la información necesaria, para proceder a la investigación descriptiva, la cual busca la determinación de las propiedades, características y los perfiles del grupo en estudio, mediante la observación y el análisis de los datos recopilados para una mejor comprensión de lo investigado. Finalmente, se procedió a realizar la investigación concluyente, en la búsqueda y selección de un curso de acción, se planteó la propuesta para la solución de la problemática encontrada.

2. Técnicas

La información se recopiló mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias.

- Fuentes primarias: toda la información de Cafegua, S. A., la cual fue extraída por medio de la observación directa de los diferentes procesos de la organización y documentación propia de la empresa. Asimismo, se realizó una entrevista a los gerentes de departamento y jefes de área con preguntas estructuradas sobre los aspectos relevantes de la sección a la que pertenecen dentro de la organización.
- Fuentes secundarias: revisión bibliográfica sobre las diferentes teorías del desarrollo organizacional, autores, antecedentes, procesos, intervenciones y todos los temas relacionados al mismo.

3. Instrumentos

Para facilitar la recolección de información durante el estudio, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Observación directa: examen de los procesos de la empresa mediante la observación presencial de las actividades relacionadas a cada uno. La autora de la presente tesis labora

para Cafegua, S. A. desde el año 2000, tiempo que le ha permitido conocer a detalle los procesos productivos y administrativos de dicha empresa y adquirir la experiencia suficiente para argumentar las causas y los efectos de la problemática existente en la ejecución de algunos procesos.

- Cuestionario: se entregó al personal, tanto administrativo como operativo, un cuestionario conformado por 16 preguntas, tanto de información como de clasificación. Las preguntas utilizadas para la recolección de datos son cerradas, es decir con alternativas de respuesta limitada, tanto dicotómicas (solamente dos opciones de respuesta), como de selección múltiple (varias opciones). Para las preguntas en las cuales se consideraron las alternativas de respuesta de selección múltiple, se utilizó como instrumento de medición cuantitativo, la Escala o Escalonamiento de Likert, que es el conjunto de elementos presentados en forma de afirmaciones lógicas para medir la reacción del entrevistado en varias categorías. Para una mejor recolección de datos, se solicitó al entrevistado si lo deseaba, explicar brevemente sus respuestas, para posteriormente realizar el análisis respectivo. (Ver anexo I)

- Entrevista: se realizaron entrevistas semiestructuradas a los colaboradores del nivel medio y alto de la organización que tienen personal a su cargo, a quienes se les solicitó su apreciación sobre la situación actual de la organización y la existencia de los problemas que afectan el desempeño de los procedimientos dentro de la organización. Para la entrevista se utilizó un formato estructurado de preguntas. (Ver anexo II)

4. Objetivos

Objetivo general

Proponer la creación de la Unidad de Recursos Humanos como parte del desarrollo organizacional en la Empresa Cafegua, S. A.

Objetivos específicos

- a) Analizar la necesidad de crear la Unidad de Recursos Humanos de Cafegua, S. A.

- b) Identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa, mediante la utilización de los diversos instrumentos de investigación y técnicas de diagnóstico organizacional.

- c) Establecer un plan de acción que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa en general y disminuir el impacto de las debilidades y amenazas existentes.

5. Sujetos

Las personas a quienes se les solicitó responder el cuestionario, son empleados del área administrativa y operativa de la empresa objeto de estudio, de los Departamentos de Producción, Contabilidad, Exportaciones, Compras de Café y Calidad. La entrevista fue realizada al Gerente Financiero-Administrativo, Gerente de Compras de Café, Gerente de Exportaciones, Gerente de Producción, Jefe de Contabilidad y Jefe de Calidad.

6. Estadística

Después del diseño de los instrumentos de investigación ya mencionados, se procedió al cálculo de los resultados obtenidos para mostrarlos en forma numérica y gráfica estadística.

7. Población y muestra

Para la aplicación del cuestionario, se tomó como base la población de 108 personas, tanto de administración como de operación. Bajo el enfoque cualitativo, en el cual se recolectan los datos de una parte de la población, sin que necesariamente sea representativo del universo, se tomó una “muestra no probabilística, la cual supone un procedimiento de selección informal”³¹, conformada por 28 empleados, 22 del área administrativa y 6 del área de producción. Se realizó una entrevista de forma individual a los 4 gerentes de departamento y 2 jefes de área respectivamente.

8. Diseño de los procedimientos

A través de la investigación se estudiaron los datos, tanto históricos como presentes sobre el tema de desarrollo organizacional, mediante consultas bibliográficas, teoría y práctica durante la cátedra de desarrollo organizacional como parte del *pensum* de estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, y la asesoría de los maestros consejeros del presente estudio.

Se solicitó a la Gerencia de Cafegua, S. A., la autorización para la realización del estudio y la reunión con los colaboradores a quienes se aplicó los instrumentos para la recolección de datos.

Los instrumentos de recolección y análisis de datos fueron la base fundamental para evidenciar la situación actual del tema en referencia y concluir tanto en la importancia de crear una Unidad de Recursos Humanos dentro de la organización, como la intervención de desarrollo organizacional, pues las causas y efectos de la problemática existente repercuten en el recurso humano que la conforma.

³¹ Hernández Sampieri, Roberto; Metodología de la Investigación (2003) Pág. 326

IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Posterior a la aplicación de los dos instrumentos durante la investigación de campo, se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos. La información recolectada durante esta etapa fue un elemento importante para la elaboración de la propuesta de implementación del presente estudio.

CUESTIONARIO

Pregunta No. 1

¿Cómo calificaría usted su actual empleo?

El 53% considera su empleo como muy bueno y el 4% excelente. Ninguna de las personas calificó su trabajo como malo. Según lo explicado por el personal objeto de estudio, la mayoría expresó sentirse bien con las actividades realizadas, la experiencia adquirida durante los años de trabajo. Algunas personas justificaron su respuesta con base al factor salario y prestaciones, tema que se podrá observar a detalle en las siguientes gráficas. (Ver anexo III, gráfica No. 1)

Pregunta No. 2

De forma general, ¿Se siente satisfecho con su empleo actual dentro de la empresa?

El 57% manifestó estar muy satisfecho con su empleo y el 43% regularmente satisfecho. Ningún colaborador dijo estar demasiado satisfecho, poco o nada satisfecho. Esto refleja que la mayoría se encuentra conforme con su actual empleo, pero hay cierto número de colaboradores que perciben algo negativo que no les permite estar al 100% satisfechos, razones que serán determinadas en las próximas interrogantes. (Ver anexo III, gráfica No. 2)

Pregunta No. 3

Indique si alguno(s) de los siguientes factores, son causas para conservar su empleo actual

El 34% de la población expresó que uno de los factores para conservar su empleo actual, es la cantidad de prestaciones otorgada, pues también existen adicionales a las de la ley que compensan la productividad del empleado. El 3% considera tener oportunidad de crecer dentro de la organización, factor que permite observar que la gran mayoría no tiene esas mismas oportunidades de desarrollo, tanto a nivel operativo como administrativo, razón que origina la necesidad del colaborador a considerar un cambio de empleo. (Ver anexo III, gráfica No. 3)

Pregunta No. 4

¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

El 43% del grupo encuestado expresó que no conoce ningún objetivo de la empresa, lo que podría indicar que los colaboradores ejecutan su trabajo sobre la marcha de las actividades, sin una guía

que les permita conocer las razones organizacionales para las que trabajan. El 18% expresó conocer muchos objetivos de la organización. (Ver anexo III, gráfica No. 4)

Pregunta No. 5

¿Conoce usted los objetivos del departamento al que pertenece actualmente?

El 50% de la población dijo conocer algunos de los objetivos del departamento al que pertenece. El 14% expresó no conocer ninguno. Esta respuesta se relaciona directamente con la anterior, pues no existen lineamientos departamentales y por consiguiente tampoco organizacionales que permitan encaminar a todos hacia un mismo objetivo. (Ver anexo III, gráfica No. 5)

Pregunta No. 6

¿Le han dado a conocer los siguientes aspectos de la empresa para la que usted trabaja actualmente?

En su mayoría, el 34% de la población relacionó todo lo reglamentario de la oficina con las normas y políticas existentes, el 5% dijo conocer la visión, misión y valores de la empresa. El desconocimiento de los términos puede evidenciar la falta del despliegue de una filosofía organizacional, atribuible también a la falta de identificación con la organización. (Ver anexo III, gráfica No. 6)

Pregunta No. 7

¿Cree que la eficiencia en su trabajo depende de los siguientes factores?

La eficiencia en el trabajo ha sido relacionada con todos los factores expuestos. El 21% con una adecuada administración. El 18% de la población asoció los factores de entrenamiento y capacitación como un apoyo para la ejecución eficiente de las actividades, así como también el salario y los incentivos que se perciben por el trabajo realizado. Un ambiente de trabajo puede ayudar o afectar también la eficiencia de las personas, así como la retroalimentación de la evaluación del desempeño, factores que pueden influir en la eficiencia. Aunque las oportunidades de progreso han sido consideradas importantes para el grupo en estudio, estas no se asocian a la buena o mala ejecución de las tareas asignadas. (Ver anexo III, gráfica No. 7)

Pregunta No. 8

¿Recibe usted entrenamiento y capacitación en su trabajo?

El 36% de la población afirmó que recibe entrenamiento y capacitación algunas veces y el 11% siempre. Estos fueron en su mayoría los colaboradores del área administrativa. Mientras que el 21% conformado por el personal del área operativa respondió nunca haber recibido entrenamiento y capacitación. Al ser el entrenamiento y la capacitación herramientas de apoyo valiosas para la correcta ejecución de las tareas laborales, ocasiona un desequilibrio laboral entre ambas áreas, al

inclinarse solamente por un grupo. Lo anterior, puede además ocasionar descontento entre los colaboradores al sentirse discriminados. (Ver anexo III, gráfica No. 8)

Pregunta No. 9

¿Considera usted que le dan los recursos necesarios para realizar bien su trabajo? Indique brevemente lo que considera que le hace falta.

El 65% manifestó siempre recibir todos los recursos necesarios para desempeñar su trabajo. El 14% expresó que solamente algunas veces recibe los recursos materiales necesarios para trabajar. A esta interrogante, la mayoría coincidió en hacer énfasis en la carencia de un equipo de cómputo óptimo para la realización eficiente de sus tareas. La mayoría expresó tener todos los demás elementos para trabajar. (Ver anexo III, gráfica No. 9)

Pregunta No. 10

¿Cómo considera que es la comunicación y relación en general con su jefe inmediato?

El 43% de la población expresó que la comunicación y la relación en general con el jefe inmediato es muy buena. El 14% dijo que es buena y de la misma forma el 14% expresó que es regular. Ningún encuestado expresó tener mala comunicación con su jefe. Se puede observar que la mayoría sostiene una abierta comunicación con sus superiores, lo que puede contribuir al buen desempeño del colaborador. (Ver anexo III, gráfica No. 10)

Pregunta No. 11

¿Puede usted expresar fácilmente a su jefe inmediato si tiene consultas, dudas, comentarios, sugerencias, quejas, etcétera, con relación a su trabajo?

Relacionado con el cuestionamiento anterior, el 29% dijo tener siempre la facilidad para expresarse ante su jefe superior inmediato, el 57% dijo que muchas veces y el 14% algunas veces. Esto termina de confirmar el resultado anterior, pues los colaboradores indican que pueden expresarse de forma directa con su jefe inmediato y hacer de su conocimiento cualquier consulta o sugerencia en cuanto a su trabajo. (Ver anexo III, gráfica No. 11)

Pregunta No. 12

¿Cómo calificaría la función del área de recursos humanos actualmente?

El 47% de la población considera que la labor del área de recursos humanos (outsourcing) es regular y el 14% dice que es muy buena. Aunque anteriormente se dijo que la comunicación de los colaboradores es muy abierta hacia el jefe inmediato, los colaboradores consideran que existen aspectos que deberían ser tratados con el área en cuestión y por estar fuera de la estructura de la organización, esto no se hace. Actualmente el área de recursos humanos se asocia básicamente a la labor de reclutamiento y de despido cuando es el caso, lo cual deja al margen otras actividades

que podrían ser ejecutadas por dicho departamento, para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores dentro de la organización. (Ver anexo III, gráfica No. 12)

Pregunta No. 13

¿Le gustaría que existiera un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

Derivado de lo anterior, el 68% de la población considera que sí es necesaria la creación de una unidad interna de recursos humanos, pues contribuiría a la resolución de algunos problemas existentes a nivel laboral. Asimismo, existiría un equilibrio entre las actividades, el trato, la supervisión y el control de los colaboradores tanto del área administrativa como operativa. El 32% opina que no es necesaria la creación de dicha unidad, pues el jefe inmediato realiza la mayor parte del tiempo las funciones concernientes a dicho departamento. (Ver anexo III, gráfica No. 13)

Pregunta No. 14

¿Indique el tiempo que tiene de laborar para la empresa?

El 31% tiene entre 1 y 5 años de laborar para la organización y el 6% tiene 21 años o más. El índice de rotación de personal es muy bajo, sin embargo cuando es época de cosecha se incrementa el proceso de reclutamiento de personal temporal que labora un promedio de 3 meses. (Ver anexo III, gráfica No. 14)

Pregunta No. 15

Por favor, indique su rango de edad

El 43% de la población oscila entre 26 y 35 años de edad, el 7% entre 56 y 65 años. Esto permite confirmar también el análisis anterior, en cuanto al bajo índice de rotación de personal. Asimismo, se puede observar que la mayoría de los colaboradores se encuentra en edad en la cual buscan estabilidad laboral dentro de una empresa. (Ver anexo III, gráfica No. 15)

Pregunta No. 16

Indique su último grado de escolaridad aprobado

El 74% del grupo encuestado corresponde a empleados con grado de escolaridad diversificado y solamente el 4% con estudios de educación primaria, quienes corresponden al área operativa. El bajo grado de escolaridad puede ser un factor influyente en la ejecución efectiva de los procesos productivos de Cafegua, S. A., por lo que habría que revisar y rediseñar el perfil del puesto de los empleados a nivel operativo. (Ver anexo III, gráfica No. 16)

ENTREVISTA

Pregunta No. 1

De forma general ¿Cómo cree que es el desempeño laboral de Cafegua, S. A. en comparación con otras exportadoras de café?

Por la naturaleza de la investigación se aclaró que al hablar de desempeño, sería específicamente en el aspecto laboral. El 50% considera que el desempeño es muy bueno y el 17% regular. Según lo explicado por los entrevistados, se considera que el recurso humano que conforma la empresa tiene potencial, pues los conocimientos y la experiencia que posee la mayoría hacen de Cafegua, S. A. una empresa exitosa. Sin embargo expresaron también que existen muchas personas que trabajan únicamente bajo órdenes o instrucciones y no dan más de lo que se les pide y carecen de proactividad. (Ver anexo III, gráfica No. 17)

Pregunta No. 2

¿Cuáles cree que son las 3 mayores fortalezas de Cafegua, S. A.?

El 36% manifestó que las mayores fortalezas de la empresa son la calidad del producto que se compra para luego ser transformado y exportado, y la infraestructura que comprende varias agencias y beneficios al contar con excelente tecnología utilizada para la producción del café. Solamente el 7% mencionó al recurso humano como elemento valioso de la organización, lo que hace evidente el escaso mérito que este recurso recibe por parte del alto nivel de la organización. (Ver anexo III, gráfica No. 18)

Pregunta No. 3

¿Cuáles cree que son las 3 mayores debilidades de Cafegua, S. A.?

El 45% expresó que una de las mayores debilidades, es la lentitud en la ejecución de las actividades. El 33% dijo que la deficiente ejecución de algunas actividades denota el desconocimiento de las políticas y de los procesos de la organización. La introducción del nuevo sistema de cómputo ha ocasionado muchos problemas, contratiempos y descontento tanto de los empleados como de la Gerencia, aunque se justifica un tanto por la resistencia al cambio que frecuentemente existe durante el tiempo de adaptación de cualquier modificación. (Ver anexo III, gráfica No. 19)

Pregunta No. 4

¿En qué cree que radica la problemática existente en Cafegua, S. A. y qué podría hacerse para solucionarla?

El 29% opina que la problemática existente de Cafegua, S. A. radica en el desconocimiento de las políticas y los procedimientos existentes como parte de los lineamientos administrativos que deben ser desplegados a toda la organización. El 18% hizo énfasis en la falta de comunicación y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos de la empresa. Se hizo evidente también que

parte del grupo entrevistado coincide en que no existe interés por parte del personal en el aseguramiento de la calidad de su trabajo y del seguimiento a los problemas que surgen.

(Ver anexo III, gráfica No. 20)

Pregunta No. 5

¿Da usted a conocer a su personal los objetivos de la empresa?

El 67% de los entrevistados informaron que dan a conocer algunos de los objetivos y el 33% dijo que son muchos los objetivos que transmiten a su personal. Esta respuesta se relaciona directamente con la anterior, pues no existen lineamientos departamentales y por consiguiente tampoco organizacionales que permitan encaminar a todos hacia un mismo objetivo. (Ver anexo III, gráfica No. 21)

Pregunta No. 6

¿Da usted a conocer a su personal los objetivos de su departamento?

Al igual que la interrogante anterior, el 67% afirma dar a conocer algunos de los objetivos departamentales y el 33% muchos. Cuando esto se hace, es únicamente de forma verbal y no existen lineamientos escritos. La falta de lineamientos escritos, puede ocasionar distorsión en la comunicación y despliegue de los factores que deben conformar una filosofía organizacional, de la cual los objetivos son importantes para la toma de decisión y el trabajo en equipo. (Ver anexo III, gráfica No. 22)

Pregunta No. 7

¿Se le ha dado a conocer a su personal los siguientes aspectos?

El 50% afirmó dar a conocer los procedimientos de la empresa y el 17% la descripción de puestos del personal a su cargo. Todos coincidieron en que no se ha dado a conocer alguna misión o visión organizacional, relacionando dichos términos con la actividad que realiza la empresa, pero reconociendo que no existe y tampoco es necesaria la existencia de una filosofía organizacional para que la empresa sea productiva y competitiva. Esto marca la resistencia que la alta gerencia tiene ante la importancia del despliegue de estos conceptos. (Ver anexo III, gráfica No. 23)

Pregunta No. 8

¿Cree que la eficiencia en su trabajo y el desempeño de su departamento, dependen de los siguientes factores?

La eficiencia en el trabajo ha sido relacionada con todos los factores expuestos. El 21% con una adecuada administración, así como también al salario, los incentivos y un agradable ambiente de trabajo. El 17% de los entrevistados asoció los factores de entrenamiento y capacitación como un apoyo para la ejecución eficiente de las actividades, así como también una adecuada evaluación del desempeño en conjunto con una retroalimentación que permite conocer a detalle la forma en la

que el empleado ejecuta su trabajo. El 3% asocia la eficiencia, con la existencia de oportunidades de desarrollo en el trabajo, lo que significa que la gran mayoría coincide en que el hecho de no existir oportunidades de desarrollo no debería afectar la eficiencia. (Ver anexo III, gráfica No. 24)

Pregunta No. 9

¿Brinda y promueve el entrenamiento y la capacitación a su personal?

El 83% de los entrevistados afirmó que promueve el entrenamiento y capacitación algunas veces y el 17% muchas veces. Se hizo énfasis en consultar la razón por la que no se promueven estas actividades en el área operativa, a lo que respondieron que únicamente reciben entrenamiento en el momento de la contratación por parte de los mismos integrantes del área para la que fueron contratados. Se coincidió en la necesidad latente de promover el incremento de las actividades en cuestión. (Ver anexo III, gráfica No. 25)

Pregunta No. 10

¿Considera que le brinda a su personal, los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?

Indique los recursos que le hacen falta a su personal.

El 67% manifestó brindar siempre todos los recursos necesarios al personal para un efectivo desempeño. El 33% expresó que muchas veces proveen los recursos materiales necesarios para trabajar. Durante la entrevista se hizo énfasis en el tema relacionado a la carencia de un equipo de cómputo óptimo para el desarrollo efectivo de las actividades diarias, a lo que tanto jefes como gerentes de área, respondieron que era un aspecto que aún se encuentra en proceso de análisis. (Ver anexo III, gráfica No. 26)

Pregunta No. 11

¿Cómo considera que es la comunicación y relación en general con su personal?

El 66% de los entrevistados expresó que la comunicación y la relación en general con el personal a su cargo es muy buena, mientras que el 17% la calificó a niveles de buena y excelente. Se pudo observar que la mayoría sostiene una abierta comunicación con sus subalternos, lo que puede contribuir al buen desempeño del colaborador. (Ver anexo III, gráfica No. 27)

Pregunta No. 12

¿Considera que su personal puede expresar fácilmente si tiene consultas, dudas, comentarios, sugerencias, quejas, etcétera, con relación a su trabajo?

Relacionado con el cuestionamiento anterior, el 83% dijo atender siempre a sus subalternos en cuanto a consultas dudas o comentarios y el 17% expresó hacerlo muchas veces. Esto confirma el resultado anterior, pues tanto jefes como colaboradores indican que pueden expresarse entre sí de forma directa y hacer del conocimiento cualquier consulta o sugerencia en cuanto al trabajo. (Ver anexo III, gráfica No. 28)

Pregunta No. 13

¿Cómo calificaría la función del área de recursos humanos actualmente?

El 67% de los entrevistados calificó la labor del área de recursos humanos (outsourcing) como regular y el 33% como buena. Algunos de los entrevistados expresaron que generalmente cada área realiza la gestión de recursos humanos cuando se requiere y que muchas veces no se hace indispensable la intervención de este departamento externo a la organización para realizar la labor de reclutamiento y selección. Asimismo, se destacó lo beneficiosa que podría ser la unidad para ejecutar otras labores relacionadas con el recurso humano. (Ver anexo III, gráfica No. 29)

Pregunta No. 14

¿Considera que es importante la creación de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

Derivado de lo anterior y al explicarles que de existir un área de recursos humanos interna dentro de la empresa, pudiera aprovecharse de una mejor forma, todas y cada una de las funciones que le competen, el 67% de los entrevistados acordaron que la creación de dicha área sería importante. El otro 33% insistió en que aún bajo estas condiciones, no amerita la creación de dicho departamento dentro de la organización, pues el jefe inmediato puede seguir realizando la labor de recursos humanos. (Ver anexo III, gráfica No. 30)

Pregunta No. 15

¿En qué aspectos considera que sería valioso el apoyo del Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

El 27% coincidió en que la creación de la unidad de recursos humanos mejoraría la eficiencia de los empleados, al contribuir en aspectos, tales como entrenamiento, capacitación, motivación, comunicación, entre otros. El 7% consideró también que podría mejorar el ambiente de trabajo, haciendo énfasis en algunas áreas donde se denota la falta de comunicación cruzada entre departamentos y el trabajo en equipo. (Ver anexo III, gráfica No. 31)

Pregunta No. 16

De forma general, ¿qué considera que hace falta para que Cafegua, S. A. sea una empresa más productiva?

El 25% de los entrevistados afirmó que aunque Cafegua, S. A. es una empresa productiva, también se cometen muchos errores y el establecimiento de políticas y procedimientos claros podría contribuir a solucionar dicha problemática, lo que el 13% complementó con aclarar que hace falta darle un seguimiento adecuado a dichos problemas, razón por la cual muchos errores son repetitivos sin dar una solución concreta. A lo anterior, fueron mencionados también otros aspectos, como la importancia del entrenamiento y la capacitación, la supervisión, y el control al personal en general. (Ver anexo III, gráfica No. 32)

Pregunta No. 17

De forma general, ¿qué considera que hace falta para que Cafegua, S. A. sea más competitiva?

Por ser una empresa de comercio en el exterior, el 33% de los entrevistados opinaron que es necesario abrir nuevos mercados similares al de los cafés tipo "gourmet" que ha tenido tanto auge en los últimos años. El 17% afirmó que la gerencia de la empresa se encuentra en la búsqueda de nuevas estrategias de competitividad, dentro de las cuales se volvió a mencionar la importancia de estar de forma permanente mejorando los sistemas de control de calidad y el servicio al cliente. (Ver anexo III, gráfica No. 33)

V PROPUESTA

“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS COMO PARTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CAFEGUA, S. A.”

1. Antecedentes

Se propone realizar una intervención de desarrollo organizacional para la resolución de los principales problemas que enfrenta Cafegua, S. A. actualmente. Como parte de dicha intervención, se propone la creación de la Unidad de Recursos Humanos, pues todos los factores encontrados durante la realización del estudio, conllevan el involucramiento del recurso humano como parte importante dentro de la organización. Esta unidad a la vez, tendría como labor inicial, la coordinación de la implementación de todas las acciones que comprenda la propuesta y el seguimiento correspondiente de forma permanente dentro de la empresa.

Con base a lo establecido en el marco teórico y el resultado obtenido en el estudio de campo del presente estudio, la propuesta se someterá a autorización de la gerencia de la empresa para su implementación.

2. Objetivos

Objetivo general

Proponer la creación de una unidad administrativa que coordine de forma permanente todas las actividades relacionadas con la gestión del recurso humano, que contribuyan al desarrollo organizacional de Cafegua, S. A.

Objetivos específicos

- a) Estructurar la filosofía organizacional de Cafegua, S. A., desarrollarla y divulgarla en toda la organización.
- b) Sensibilizar al recurso humano de la importancia de su labor dentro de la organización para que su desempeño contribuya al desarrollo organizacional de Cafegua, S. A.
- c) Desarrollar la identificación del empleado con la organización.
- d) Promover las actividades necesarias para resaltar el potencial de recurso humano de la empresa, tales como entrenamiento, capacitación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

3. Justificación

La propuesta busca involucrar a todos los colaboradores, desde la alta gerencia hasta los niveles operativos en la creación de una nueva cultura organizacional. De esta manera el recurso humano se sentirá identificado como parte de la misma y contribuirá al cumplimiento de los objetivos organizacionales de Cafegua, S. A.

En este contexto, se busca crear intereses compartidos desde la alta gerencia hasta los niveles operativos, a través de la Unidad de Recursos Humanos como intermediaria entre ambas partes, la cual tendrá a su cargo el diseño y la planificación de los diferentes programas estratégicos relacionados con la gestión de recursos humanos para el desarrollo organizacional de Cafegua, S. A.

4. Alcance

Debido a la naturaleza de la propuesta, esta se aplicará a todo el personal de Cafegua, S. A., tanto del área administrativa como del área operativa.

5. Desarrollo

Como parte de la intervención de desarrollo organizacional de Cafegua, S. A., se llevó a cabo parte de dicha propuesta; la identificación de problemas y el diagnóstico de la organización. Asimismo, se presentará la propuesta de solución a algunos de los problemas detectados durante el presente estudio.

a) IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Derivado del estudio de campo realizado para esta investigación, a través de la observación directa, la aplicación del cuestionario y la realización de entrevistas con personal de Cafegua, S. A., se definieron los diez problemas principales. Dichos problemas se describen de forma cuantitativa, y para una mejor ilustración se presentan de forma estadística a través del Diagrama de Pareto. (Ver anexo IV)

a) Falta de lineamientos administrativos	20%
b) Desconocimiento de procesos y tareas	15%
c) No existe automatización de actividades	14%
d) Resistencia al cambio	13%
e) Falta de capacitación	12%
f) Falta de comunicación cruzada y trabajo en equipo entre departamentos	10%
g) No existe motivación	8%
h) Falta de liderazgo	5%
i) Falta de identificación con la organización	2%
j) Falta de una adecuada administración de compensaciones	1%

Para una mayor visualización, tanto de las causas como de los efectos de los diez problemas anteriores, se diseñó un Diagrama de Ishikawa. (Ver anexo V)

Según la información obtenida del diagnóstico anterior, la alta gerencia de Cafegua, S. A. trabaja sobre objetivos establecidos, pero no existe una definición de lineamientos; ni el despliegue de los mismos a su personal, a través de la creación de una filosofía organizacional y todo lo que ello implica; misión, visión, valores, objetivos, procedimientos, etcétera. Sin embargo existen normas y políticas establecidas, las cuales son bien conocidas por las personas que integran la organización.

Los empleados realizan sus actividades de acuerdo a las necesidades que se van presentando, lo que afecta el desempeño de dichas tareas, provocando un retraso en la ejecución de las mismas y un costo innecesario dentro de los diferentes procesos, limitando así la iniciativa del personal a desempeñarse de manera proactiva y más eficiente. Esto se deriva de la ausencia de la descripción de puestos para cada colaborador, así como de una adecuada inducción al puesto y la organización. Aunque el índice de rotación de personal es mínimo, el empleado nuevo no pasa por este proceso, lo que trae como consecuencia que las personas con muchos años de pertenecer a la organización desconozcan los procesos de otras áreas, es decir que los empleados administrativos desconocen los procesos productivos, y viceversa.

Aunque se han diseñado algunos manuales, como el de procedimientos y el de seguridad, no se han validado y divulgado al personal, lo que ha ocasionado la distorsión en muchos procesos, tanto administrativos como productivos. Con respecto a los procedimientos de seguridad, no se ha otorgado la importancia necesaria a las medidas de seguridad industrial y la capacitación del uso del equipo respectivo.

Existe una evidente ausencia de automatización de actividades para la ejecución del trabajo administrativo, específicamente en el departamento de compras de café, lo que provoca una serie de cuellos de botella durante el proceso. Este departamento es el encargado de realizar la compra del café, la materia prima del proceso, que al igual que los otros departamentos que conforman la organización, posee una relevante importancia dentro de la logística de toda la empresa.

Las personas que conforman dicho departamento, presentan una resistencia bastante marcada hacia una propuesta de cambio del proceso mecánico que existe actualmente, a la automatización de los procesos en los que participan.

Aunque existe un especial interés por parte de la alta gerencia en cuanto a la automatización de los procedimientos, también existe falta de interés en proporcionar el equipo adecuado para la ejecución de dicha automatización, pues existe un sistema de cómputo muy sofisticado (*software*), sin embargo no se ha dado la inducción y capacitación adecuada para su utilización, y el equipo (*hardware*) con el que trabajan los usuarios es bastante obsoleto. Esto provoca una mayor

resistencia al cambio por parte del personal, tanto en el área administrativa como en el área de producción, pues hace muy lentos los diferentes procesos existentes.

Muchas de las deficiencias detectadas en los procedimientos de la organización son atribuibles a la falta de capacitación en las diversas áreas productivas. Aunque se promueve en cierta medida a nivel administrativo, no lo es a nivel operativo sobre todo en las áreas de producción y control de calidad.

Derivado también de la falta de lineamientos organizacionales, en algunas áreas no existe definición de objetivos por departamento y el despliegue de la información se realiza conforme se van presentando las necesidades diarias. La comunicación entre los integrantes de cada departamento y el jefe superior inmediato es muy buena, sin embargo muchas de las deficiencias evidenciadas por los constantes reclamos por incumplimiento de los requerimientos del cliente en el exterior, quejas del cliente local, incremento de los costos causado por errores en la producción y los despachos, repercuten en una carencia de comunicación cruzada entre los diversos departamentos de la empresa y la falta de alineación, tanto organizacional como departamental hacia un mismo objetivo, falta de liderazgo, mucho trabajo individual y poco trabajo en equipo.

El personal se siente motivado con relación a algunos incentivos monetarios existentes, sin embargo denota desmotivación a consecuencia de muchos otros factores, tales como la limitación de la participación en decisiones dentro los departamentos a los que pertenecen, los conflictos y la falta de comunicación entre los integrantes de otras áreas de trabajo.

Asimismo existen muchos aspectos del área de recursos humanos que se han descuidado y aunque sean detalles, repercuten en la motivación y la identificación del empleado con la organización. Los empleados hacen referencia a que, aunque exista una excelente comunicación con el jefe superior inmediato, no existe una comunicación abierta y de confianza con el encargado de recursos humanos, por ser una empresa de *outsourcing*, quien no se encuentra de forma permanente dentro de la empresa.

No existe un plan de desarrollo y carrera dentro de la empresa, lo cual se asocia a la carencia de oportunidades de crecimiento dentro de la misma organización. Existe un plan de reconocimiento para los empleados que han cumplido más de 10 años de laborar para Cafegua, S. A., sin embargo esto solamente se hace con el personal del área administrativa y no con el del área operativa.

Aunque el personal está muy satisfecho con respecto a bonificaciones e incentivos monetarios, en un alto porcentaje se determinó un descontento en cuanto a su salario, lo que se atribuye a la ausencia de una adecuada administración de compensaciones.

b) CONSULTORÍA

Por la naturaleza de esta propuesta, el líder y consultor interno de la intervención del desarrollo organizacional, será la persona designada para la Unidad de Recursos Humanos, quien deberá conocer los procesos de la empresa, así como los factores internos y externos que ayuden o afecten al desarrollo organizacional de Cafegua, S. A. para el logro de sus objetivos.

Los diez problemas desglosados anteriormente, repercuten en el recurso humano y es la razón principal por la que este estudio propone que la consultoría ideal para llevar a cabo el plan de intervención, es la persona designada como Gerente de la Unidad de Recursos Humanos.

Conformarán como parte del equipo de desarrollo organizacional, los jefes y gerentes de área, quienes complementarán la ayuda que necesitará el consultor interno.

c) PLANEACIÓN

Definidos los problemas que afectan el desempeño de la organización, se detallará un plan de intervención de desarrollo organizacional, el cual comprenderá la propuesta que contribuya a solucionar la problemática detallada anteriormente, donde la actividad inicial será la creación de la Unidad de Recursos Humanos.

Para establecer la viabilidad de implementar lo planificado, se desglosará un presupuesto y un plan de acción e inversión en donde se detallarán los gastos del plan de intervención de desarrollo organizacional y la creación de la Unidad de Recursos Humanos como parte del mismo. El plan de intervención será financiado con los recursos propios de Cafegua, S. A., el cual deberá ser aprobado por la Gerencia de la empresa, bajo los criterios justificados en el contenido del presente informe.

A través de la creación de dicha unidad, se propone anular la contratación actual de los servicios de la empresa de *outsourcing* de recursos humanos, razón por la cual se muestra un monto negativo dentro de presupuesto antes mencionado.

Asimismo, se establece de forma gráfica un bosquejo del espacio físico propuesto para la unidad de recursos humanos, área que existe físicamente dentro de la empresa y que actualmente no está en uso. La misma comprende 7.00 metros de frente, por 10.50 metros de fondo. Si la propuesta se aprueba, únicamente se requiere de la provisión de los recursos materiales necesarios. (Ver anexo VI)

d) ACCIÓN

Se refiere a la ejecución del plan de intervención de desarrollo organizacional con base en lo anteriormente planificado. Esta etapa dará inicio inmediatamente después de obtener la autorización de la alta gerencia para implementar la presente propuesta y será aplicado al recurso humano del área administrativa y operativa de Cafegua, S. A. La coordinación del plan de intervención estará a cargo del consultor interno, quien recibirá el apoyo de los otros integrantes del equipo de desarrollo organizacional conformado por los jefes y gerentes de área.

Como parte de la implementación del plan de intervención de desarrollo organizacional de Cafegua, S. A. y para efectos del presente estudio, se llevó a cabo la definición de una filosofía organizacional que comprende el establecimiento de la misión, visión y valores de la empresa.

e) EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Esta fase comprenderá el análisis de los resultados obtenidos después de implementar las acciones del plan de intervención de desarrollo organizacional. Se verificará si se consideraron las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Se evaluará si los programas implementados satisfacen las necesidades para las que fueron diseñados.

Para la evaluación de los resultados, se utilizarán instrumentos de medición que podrán reflejar el cambio en los procesos, las personas y la actitud en cuanto a la ejecución de su trabajo.

- a) Aplicación nuevamente de los mismos instrumentos para la recolección de información del presente estudio, podrá ser la base para la evaluación inicial.
- b) Evaluación de los resultados de antes y después de las diversas capacitaciones
- c) Evaluación del incremento o eliminación de las quejas por incumplimiento en los requerimientos del cliente en el exterior
- d) Evaluación del incremento o disminución de los costos de operación
- e) Aplicación de un instrumento para evaluar el desempeño de los colaboradores y la realización de la retroalimentación correspondiente
- f) Apreciación de los jefes hacia el cambio de actitud de los empleados a su cargo

Se realizará una auditoría permanente durante el siguiente año después de realizada la implementación de dichos programas.

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

CAFEGUA, S. A.

Misión

Somos una empresa captadora de café de calidad de las diversas regiones de Guatemala, que lo transforma en café oro y lo exporta a nivel mundial, a través de la utilización de tecnología y mano de obra calificada.

Visión

Cafegua, S. A. es la opción número uno para el cliente en el exterior, en cuanto a la calidad del café exportado, el servicio y la transparencia de comercialización.

Valores

- ✓ **Transparencia:** es una de las ventajas competitivas que hacen la diferencia entre los demás exportadores, pues se trabaja de forma clara y determinada a todo nivel.
- ✓ **Honradez:** nadie se hace amigo de lo ajeno y todos respetamos los bienes de los demás.
- ✓ **Responsabilidad:** todos somos responsables de nuestro trabajo, de las tareas que se nos han asignado y de todo lo material que tenemos a nuestra disposición para realizar nuestras labores.
- ✓ **Puntualidad:** se cumple con los tiempos de entrega para satisfacción de nuestros clientes y proveedores. Los colaboradores están comprometidos con el desarrollo preciso de sus actividades.
- ✓ **Calidad:** todo se hace bien desde el principio.
- ✓ **Compromiso:** hacia la empresa, hacia el cliente interno y externo.

Los valores de la empresa son factores que se comparten para que todos individualmente los promovamos y en conjunto hagamos un trabajo que obtenga como resultado un producto y un servicio de calidad.

CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CAFEGUA, S. A.

Misión

Proveer a la organización el recurso humano calificado y administrarlo para que tanto a nivel operativo como administrativo exista una combinación de trabajo con calidad, eficacia, responsabilidad, servicio y compromiso para la comercialización de café en el exterior.

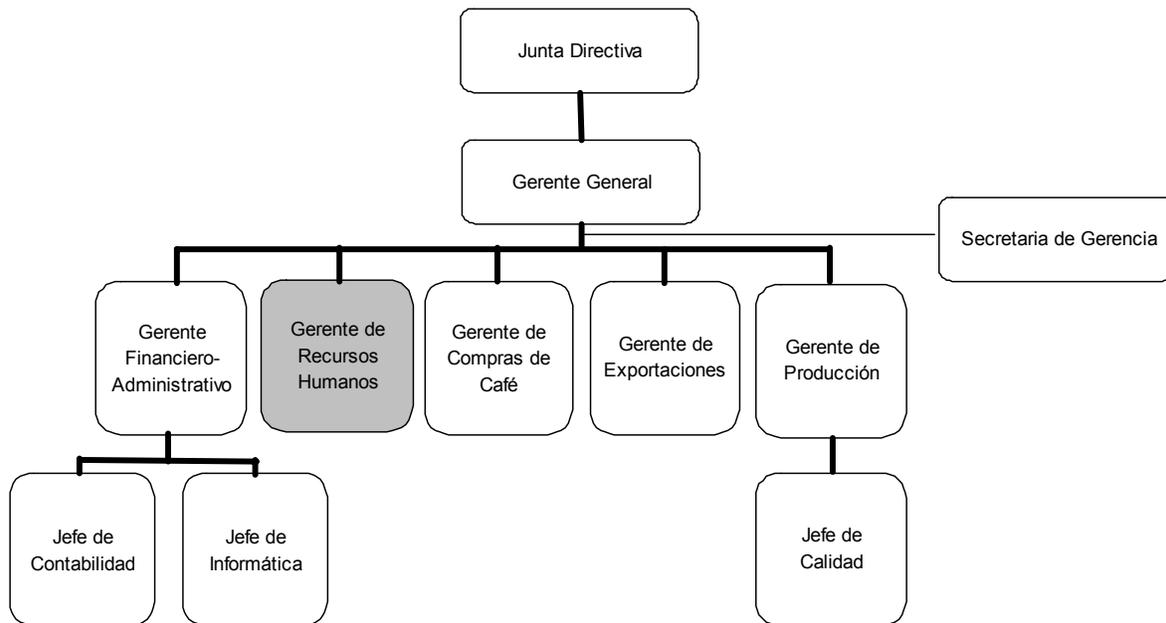
Visión

Ser la unidad administrativa que coordine las actividades para que el recurso humano contribuya al alcance de los objetivos de Cafegua, S. A.

Objetivos

- Revisar, analizar y estructurar los procesos de recursos humanos dentro de la organización; planificación, organización, integración, dirección y control de los diferentes puestos de trabajo y la adecuada provisión de personas a cada uno de los mismos.
- Diseñar sistemas de inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano, en la búsqueda constante del mejoramiento en la ejecución de los procesos de Cafegua, S. A.
- Promover a toda la organización la filosofía organizacional de Cafegua, S. A. para unificar un sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de la empresa que conlleven a los colaboradores a alcanzar, tanto sus objetivos individuales como los organizacionales.
- Ser la unidad encargada de coordinar de forma permanente el plan de intervención de desarrollo organizacional que se ha estructurado para Cafegua, S. A.

Organización



Cafegua, S. A. está presidida por una Junta Directiva, conformada por los accionistas de la empresa a quienes se reporta continuamente los resultados financieros y de operación a través del Gerente General, quien administra la ejecución de todas las actividades relacionadas con las otras gerencias de la organización.

El Gerente Financiero-Administrativo realiza todas las actividades relacionadas con los aspectos financieros y tiene bajo su cargo el área contable de la empresa, conformada por un jefe y varios auxiliares que ejecutan las actividades relacionadas con los ingresos y egresos de la empresa. Asimismo, tiene a su cargo la responsabilidad del área de informática, quien está conformado por un jefe y un asistente.

Actualmente como parte de la administración, es esta gerencia la que supervisa las labores relacionadas con la gestión de recursos humanos, a través de la empresa de outsourcing contratada para realizar las funciones básicas de asesoría en recursos humanos, tales como la el reclutamiento, selección y entrenamiento de personal. Como parte de este estudio, se propone la creación de la unidad de recursos humanos como una gerencia al mismo nivel que el de las cuatro ya existentes.

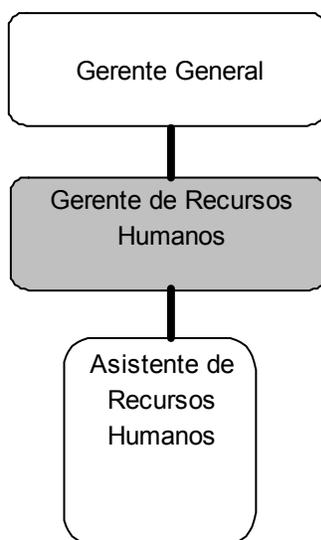
El Gerente de Compras de Café, tiene bajo su responsabilidad el equipo que conforma el departamento encargado de la captación de materia prima, la cual es procesada en los diferentes beneficios de café, actividad que es coordinada por el Gerente de producción, quien tiene bajo su cargo también los procedimientos del control de calidad.

CAFEGUA, S. A.
DESCRIPCION DE PUESTOS

I. Identificación del perfil laboral:

Título del puesto		Gerente de Recursos Humanos	
Código del puesto		Fecha	Septiembre, año 2007
Salario mensual en Q.		Q 10,000.00	
Nombre y apellidos del titular			
Departamento / División		Recursos Humanos	
Área		Recursos Humanos	
Título del superior inmediato		Gerente General	
Supervisa a:		Asistente de Recursos Humanos	
Elaborado por			

II. Organigrama



III: Cuerpo de la descripción de puestos

<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Organización Ser la opción número uno para el cliente en el exterior, en cuanto a la calidad del café exportado, el servicio y la transparencia de comercialización. ❖ Área Desarrollar efectivamente la gestión del talento humano que integra la organización. ❖ Posición Encargada de revisar, analizar, estructurar los procesos de recursos humanos dentro de la organización; planificación, organización, integración, dirección y control de los diferentes puestos de trabajo y la adecuada provisión de personas a cada uno de los mismos. Diseñar sistemas de inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano, en la búsqueda constante del mejoramiento del desempeño de las actividades para el incremento de la productividad y competitividad de la empresa. 	<p>Clientes:</p> <p>Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Gerente Financiero-Administrativo - Gerente de Compras de Café - Gerente de Producción - Gerente de Exportaciones - Jefe de Calidad - Jefe de Contabilidad - Secretaria de Gerencia - Todo el personal administrativo y operativo <p>Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio e Inspección de trabajo - Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS - IRTRA - INTECAP - Ruiz Matamoros y Asociados - Cigna de Seguros, S. A. - Periódicos de circulación nacional / Prensa Libre, Siglo Veintiuno. - Agencia de reclutamiento externa - Ankerman
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la labor de recursos humanos dentro de la organización, a través de la admisión, aplicación, compensación, evaluación y el desarrollo de personas. - Realizar la labor de análisis, descripción y especificación de los puestos que conforman la organización. - Solicitar la autorización para cubrir/sustituir las plazas vacantes existentes. - Dar seguimiento a las diferentes requisiciones de puestos extendidas por los gerentes o jefes de área. - Programar, supervisar y ejecutar los diferentes procesos de reclutamiento en conjunto con la agencia de reclutamiento externa. - Programar, supervisar y ejecutar los diferentes procesos de selección de personas en conjunto con los gerentes o jefes de área que hayan extendido las requisiciones de personal. - Elaborar y actualizar los manuales de puestos, políticas de recursos humanos, inducción y código de ética. - Planificar y dar apoyo y seguimiento al proceso de inducción para los nuevos colaboradores. - Analizar las necesidades de capacitación para el personal de la empresa. 	

- Planificar y organizar las sesiones de capacitación para el personal de la empresa.
- Supervisar la emisión de contratos de trabajo, seguimiento de firmas respectivas y presentación de los mismos ante el Ministerio y la Inspección de Trabajo.
- Supervisar el trámite de pago, emisión de documentos y carnés del IGSS, IRTRA, INTECAP.
- Planificar, diseñar y ejecutar los diferentes sistemas de evaluación del desempeño, participando activamente en la retroalimentación de los colaboradores en conjunto con los gerentes y jefes de las diferentes áreas de la empresa, para el mejoramiento del desarrollo de las actividades ejecutadas en cada puesto de trabajo.
- Planificar, organizar, controlar y actualizar el sistema de administración de compensaciones de la organización; salarios, incrementos, descuentos, bonificaciones, incentivos, etcétera.
- Supervisar el pago puntual y correcto de nómina y planillas ejecutado por el Departamento de Contabilidad.
- Llevar el control de horas extras laboradas y trasladar el reporte de las mismas a Contabilidad para el pago correspondiente.
- Autorizar el pago de prestaciones de ley y adicionales a la misma.
- Supervisar y controlar las pólizas de vida y gastos médicos del personal.
- Autorizar permisos, licencias y vacaciones del personal, asignando en conjunto con los gerentes y jefes de área, la sustitución de los empleados ausentes.
- Gestionar ante la Gerencia, las solicitudes de préstamos personales.
- Ejecutar el estudio de clima organizacional y presentar el informe ante la Gerencia.
- Ejecutar el estudio de rotación de personal y presentar el informe ante la Gerencia.
- Velar por el cumplimiento de los sistemas de higiene y seguridad industrial.
- Planificar y organizar actividades recreativas para el personal de la empresa.
- Elaborar el presupuesto del departamento y de todas las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos.
- Brindar apoyo a las diferentes áreas de la empresa, en cuanto a reorganización de procesos, actividades de mejoramiento y desarrollo organizacional.
- Presentar ante la gerencia, los informes mensuales y anuales correspondientes a los diferentes estudios relacionados con el recurso humano de la organización.
- Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sea asignada por su superior

<p>Condiciones laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ámbito laboral: Desarrollo de las actividades de la unidad administrativa de recursos humanos a través de la interrelación con los demás departamentos de la organización, tanto en oficinas centrales como las agencias y beneficios que conforman la organización. ❖ Descripción de oficinas: Oficina independiente con el equipo y mobiliario respectivo. ❖ Descripción jefe: Gerente General a quien reportará mensual y anualmente los informes correspondientes a los diferentes estudios relacionados con el recurso humano de la organización. ❖ Horario: 8:00 a 18:00 horas ❖ Personal a su cargo: Asistente de Recursos Humanos ❖ Tipo de personal: Administrativo y operativo ❖ Viaja: Al interior de la República ❖ Viáticos: Q 1,000.00 mensuales aproximadamente. ❖ Gasolina: Incluida dentro de los viáticos <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Equipo y herramientas de oficina: Computadora, teléfono, fotocopidora, fax, mobiliario en general. ❖ Fondos en efectivo: Q 1,000.00 ❖ Cheques: Control de los cheques de pago de planillas. ❖ Documentación confidencial: Expedientes del personal 	<p>Competencias</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: center;">Niveles</th> </tr> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Adaptación al ambiente</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Comunicación oral</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Localización de información</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Orientación al cliente</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Orientación a resultados</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Calidad en el trabajo</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Integridad</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Conciencia organizacional</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Ética</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de personas</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> </tbody> </table>	Niveles					1	2	3	Adaptación al ambiente			x	Comunicación oral			x	Localización de información			x	Orientación al cliente			x	Orientación a resultados			x	Calidad en el trabajo			x	Integridad			x	Conciencia organizacional			x	Ética			x	Desarrollo de personas			x
Niveles																																																	
	1	2	3																																														
Adaptación al ambiente			x																																														
Comunicación oral			x																																														
Localización de información			x																																														
Orientación al cliente			x																																														
Orientación a resultados			x																																														
Calidad en el trabajo			x																																														
Integridad			x																																														
Conciencia organizacional			x																																														
Ética			x																																														
Desarrollo de personas			x																																														
<p>Criterios de desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveles en los que se contrarresten los problemas diagnosticados durante el proceso de desarrollo organizacional - Ejecución y evaluación positiva de todos los programas relacionados al recurso humano - Evaluación sobre la provisión del recurso humano de la empresa 																																																	

IV. Especificación del perfil laboral

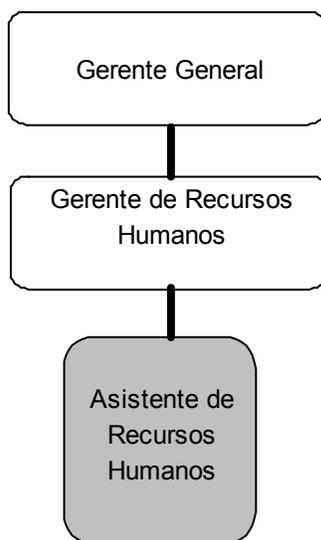
Competencias adquiridas a través de		Aspectos personales			
Nivel medio		Presentación		Excelente	
Nivel universitario	Licenciatura en Psicología o Administración de Empresas	Disponibilidad de horario		Para viajar al interior del país.	
Maestría	Recursos Humanos	Licencia de conducir		Tipo "C"	
Cursos adicionales		Cualidades personales			
		Orden	x	Honestidad	x
Idiomas adicionales	Inglés 85% escrito y hablado	Responsabilidad	x	Relaciones Humanas	x
Paquetes de computación	Office 97 en adelante	Puntualidad	x	Dinamismo	x
	Internet	Honradez	x	Colaborador	x
	Outlook Express	Proactividad	x	Don de mando	x
Experiencia en	Gestión de Recursos Humanos	Habilidades físicas			
		Ninguna			
Tiempo de experiencia	2-3 años				

CAFEGUA, S. A.
DESCRIPCION DE PUESTOS

I. Identificación del perfil laboral:

Título del puesto		Asistente de Recursos Humanos	
Código del puesto		Fecha	Septiembre, año 2007
Salario mensual en Q.		Q 3,000.00	
Nombre y apellidos del titular			
Departamento / División		Recursos Humanos	
Área		Recursos Humanos	
Título del superior inmediato		Gerente de Recursos Humanos	
Supervisa a:		Ninguno	
Elaborado por			

II. Organigrama



III: Cuerpo de la descripción de puestos

<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Organización Ser la opción número uno para el cliente en el exterior, en cuanto a la calidad del café exportado, el servicio y la transparencia de comercialización. ❖ Área Desarrollar efectivamente la gestión del talento humano que integra la organización. ❖ Posición Encargada de la ejecución de labores asistenciales relacionadas a la unidad administrativa de recursos humanos. 	<p>Clientes:</p> <p>Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente General - Gerente Financiero-Administrativo - Gerente de Compras de Café - Gerente de Producción - Gerente de Exportaciones - Jefe de Calidad - Jefe de Contabilidad - Secretaria de Gerencia - Todo el personal administrativo y operativo <p>Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministerio e Inspección de trabajo - Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS - IRTRA - INTECAP - Ruiz Matamoros y Asociados - Cigna de Seguros, S. A. - Periódicos de circulación nacional / Prensa Libre, Siglo Veintiuno. - Agencia de reclutamiento externa - Ankerman
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en todas las actividades de la unidad administrativa de recursos humanos. - Recibir, archivar y distribuir la correspondencia de la unidad. - Emitir los documentos relacionados con la unidad administrativa de recursos humanos. - Elaborar y actualizar la base de datos de todos los empleados de la empresa; nombre, fecha de nacimiento, dirección, teléfono, fecha de ingreso a la empresa, etcétera. - Manejar los expedientes del personal tanto operativo como administrativo de la empresa. - Llevar el control de asistencia de los empleados. - Emitir contratos de trabajo y dar seguimiento a las firmas respectivas, y presentación de los mismos ante el Ministerio y la Inspección de Trabajo. - Realizar los trámites correspondientes a la emisión de carnés del IGSS, IRTRA, INTECAP. - Preparar y digitar informes de los trabajadores referente a salarios, informe de vacaciones y liquidaciones, aguinaldo, sanciones de personal, bonos de asistencia, cálculos de retroactivos y otros. - Colaborar en el desarrollo de actividades de inducción, capacitación y desarrollo. - Realizar los trámites relacionado con las pólizas de vida y gastos médicos del personal. 	

- Organizar la celebración de cumpleaños y aniversarios de los empleados.
- Elaborar invitaciones para eventos.
- Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas, por su superior inmediato.

Condiciones laborales:

❖ **Ámbito laboral:**
Desarrollo de las actividades de apoyo a la unidad administrativa de recursos humanos, tanto en oficinas centrales como las agencias y beneficios que conforman la organización.

❖ **Descripción de oficinas:**
Oficina compartida con la Gerencia de Recursos Humanos, con el equipo y mobiliario respectivo.

❖ **Descripción jefe:**
Gerente de Recursos Humanos, a quien asistirá en todas las actividades relacionadas a la unidad.

❖ **Horario:** 8:00 a 18:00 horas

❖ **Personal a su cargo:** -

❖ **Tipo de personal:** Administrativo y operativo

❖ **Viaja:** No

❖ **Viáticos:** -

❖ **Gasolina:** -

Responsabilidades:

❖ **Equipo y herramientas de oficina:** Computadora, teléfono, fotocopidora, fax, mobiliario en general.

❖ **Fondos en efectivo:** Q 1,000.00

❖ **Cheques:** -

❖ **Documentación confidencial:** Expedientes del personal

Competencias

Niveles

	1	2	3
Adaptación al ambiente		x	
Comunicación oral		x	
Localización de información		x	
Orientación al cliente		x	
Orientación a resultados		x	
Calidad en el trabajo		x	
Integridad		x	
Conciencia organizacional		x	
Ética		x	
Desarrollo de personas	x		

Criterios de desempeño:

Correcta documentación de todos los expedientes del personal y el registro de la información relacionada con el recurso humano de la empresa en general.

V. Especificación del perfil laboral

Competencias adquiridas a través de		Aspectos personales			
Nivel medio	Secretaria comercial o bilingüe	Presentación		Excelente	
Nivel universitario	De preferencia con estudios en Psicología o Administración de Empresas	Disponibilidad de horario		-	
Maestría	-	Licencia de conducir		-	
Cursos adicionales		Cualidades personales			
		Orden	x	Honestidad	x
Idiomas adicionales	-	Responsabilidad	x	Relaciones Humanas	x
Paquetes de computación	Office 97 en adelante	Puntualidad	x	Dinamismo	x
	Internet	Honradez	x	Colaborador	x
	Outlook Express	Proactividad	x	Don de mando	
Experiencia en	De preferencia e el área de recursos humanos	Habilidades físicas			
		Ninguna			
Tiempo de experiencia	1 año				

CAFEGUA, S. A.
PRESUPUESTO PLAN DE INTERVENCIÓN
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EXPRESADO EN QUETZALES

No.	DESCRIPCION	TOTAL
1	Creación de la nueva unidad de recursos humanos.	75,333.34
2	Creación y despliegue de la filosofía organizacional de Cafegua, S. A.	4,500.00
3	Análisis y documentación de procesos, y descripciones de puestos. Validación e implementación de manuales administrativos.	4,200.00
4	Capacitación	7,500.00
5	Automatización de actividades; cambio de equipo de cómputo.	64,000.00
6	Realización de actividades extralaborales de convivencia y motivación.	15,000.00
	TOTAL	170,533.34

		2007			2008									TOTAL	
		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	TOTAL
6.1	Premios por aniversario a los empleados con más de 5 años de laborar para Cafegua, S. A.								10,000.00						10,000.00
6.2	Taller de cuerdas para el mejoramiento del liderazgo y trabajo en equipo.									5,000.00					5,000.00
	TOTAL	32,000.00	7,500.00	-5,333.33	70,300.00	8,300.00	7,300.00	6,800.00	18,000.00	10,000.00	666.67	5,000.00	5,000.00	5,000.00	170,533.34

CONCLUSIONES

1. El desarrollo organizacional es una herramienta que contribuye a alcanzar el éxito empresarial al detectar la problemática existente y proponer la planificación de los cambios necesarios, para contrarrestar las debilidades a través del aprovechamiento de las fortalezas organizacionales.
2. El entrenamiento y la capacitación como parte del desarrollo organizacional, es la labor de reforzamiento y enriquecimiento de conocimientos, habilidades y modificación de actitudes que los empleados necesitan para un mejor desempeño de sus labores.
3. La información recolectada durante la investigación de campo realizada, detalló los factores internos y externos que tienen influencia sobre la empresa en estudio. Asimismo, hubo evidencia de los aspectos positivos y negativos que influyen sobre la ejecución de los procesos administrativos y productivos de la organización, bajo la perspectiva del nivel operativo, administrativo y de alta gerencia.
4. El estudio permitió definir la problemática en diez aspectos principales que afectan la ejecución de los procesos de la empresa en estudio, determinados principalmente por la falta de lineamientos administrativos, el desconocimiento de los procesos y las tareas, carencia de automatización de las actividades a pesar de contar con los recursos necesarios, pero derivada de la resistencia al cambio por parte de los empleados y de alta gerencia. Asimismo, se determinó la falta de entrenamiento y capacitación como un apoyo importante para el desempeño del colaborador. La falta de comunicación cruzada y trabajo en equipo entre los diversos departamentos, desmotivación, falta de liderazgo y de identificación con la organización, y la necesidad de estructurar una adecuada administración de compensaciones.
5. Definidos los problemas que afectan el desempeño de la organización objeto de estudio, se propone la implementación de la propuesta, que tiene como actividad principal la creación de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos, como base para la ejecución del cambio planeado que contribuirá a la resolución de la problemática antes mencionada.

RECOMENDACIONES

1. El desarrollo organizacional es solamente una de las diversas herramientas que pueden contribuir a alcanzar el éxito organizacional y debe ser aplicada como apoyo en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales que van más allá del crecimiento y el desarrollo de las empresas ante un mundo actualmente globalizado y competitivo.
2. Es importante estudiar y analizar el comportamiento de las personas y los factores que pueden influir en su desempeño laboral, pues aspectos tales como, la motivación y la satisfacción están ligados a elementos adicionales a los monetarios, a discursos sobre cambios de actitud o actividades que contribuyan a disminuir la resistencia al cambio.
3. En la actualidad los servicios de asesoría externa, conocidos también como *outsourcing*, pueden ser aplicados a actividades que no son medulares dentro de la empresa, razón por la cual se recomienda que la gestión del recurso más importante de la organización, sea realizada de forma interna con el objetivo de administrarlo efectivamente.
4. Derivado del estudio y la investigación en la empresa Cafegua, S. A., se recomienda la implementación de la “Propuesta de creación de la Unidad Administrativa de Recursos Humanos como parte del desarrollo organizacional”, cuyo objetivo es contrarrestar la problemática existente y darle solución a través de un cambio planeado que involucre a toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto; **Gestión del Talento Humano**
Editorial McGraw-Hill, México, 2002, P. P. 475
2. Davis, Keith / Newstrom, John; **Comportamiento Humano en el Trabajo**
Editorial McGraw-Hill, México, 2003, P. P. 622
3. Denison, Daniel; **The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate**
Legis Fondo Editorial, Colombia, 1996, P. P. 654
4. French, Wendell / Bell, Cecil; **Organizational Development**
Editorial Prentice-Hall, México, 1981, P. P. 343
5. Guízar Montúfar, Rafael; **Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones**
Editorial McGraw-Hill, México, 2004, P. P. 405
6. Harrington, H. J.; **Cómo Incrementar la Calidad-Productividad en su Empresa**
Editorial McGraw-Hill, México, 1988, P. P. 465
7. Hernández Sampieri, Roberto; **Metodología de la Investigación**
Editorial McGraw-Hill, México, 2003, P. P. 705
8. Inoue, Murray y Blanco; **Círculos de Calidad**
Editorial Tecnológica de Costa Rica, 1998, P. P. 200
9. Koontz, Harold / Wehrich, Heinz; **Administración una Perspectiva Global**
Editorial McGraw-Hill, México, 2004, P. P. 804
10. Lagos, Carlos René; **Desarrollo Organizacional en Latinoamérica**
Editorial McGraw-Hill, México, 1994, P. P. 223
11. Mi esp@cio; **[http://www.mi_esp@cio/cambio y resistencia al cambio](http://www.mi_esp@cio/cambio_y_resistencia_al_cambio)**
Información de Internet, 2005
12. Morales Arrieta, Juan Antonio / Velandia Herrera, Néstor; **Salarios**
Editorial McGraw-Hill, México, 1999, P. P. 420

13. Pelayo, Carmen María;
<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad>
Información de Internet, 1997
14. Porter, Michael; **Ser Competitivo**
Ediciones Deusto, S. A., España, 1999, P. P. 478
15. Reyes Ponce, Agustín; **Administración Moderna**
Editorial Limusa, México, 2000, P. P. 480
16. Reyes, Alejandro;
[http://www.monografias.com/trabajos/cambio organizacional](http://www.monografias.com/trabajos/cambio_organizacional)
Información de Internet, 2004
17. Robbins, Stephen; **Administración, Teoría y Práctica**
Editorial Prentice-Hall, México, 1994, P. P. 697
18. Robbins, Stephen; **Organizational Behavior**
Editorial Prentice-Hall, México, 1996, P. P. 751
19. Sallenave, Jean-Paul; **Gerencia Integral: no le tema a la competencia, témale a la incompetencia**
Editorial Norma, España, 1996, P. P. 263

ANEXOS

Anexo I

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

GUÍA DE CUESTIONARIO

El presente cuestionario será de utilidad, para el trabajo de tesis denominado **“Propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos como parte del desarrollo organizacional en la Empresa Cafegua, S. A.”**, para lo cual se le solicita su valiosa colaboración, respondiendo las siguientes preguntas.

Coloque una x en la respuesta que corresponde. Su información será tratada de forma confidencial exclusivamente para la investigación del trabajo antes mencionado, por lo cual no es necesario que coloque su nombre en el documento.

1. ¿Cómo calificaría usted su actual empleo?

- a) Excelente _____
- b) Muy bueno _____
- c) Bueno _____
- d) Regular _____
- e) Malo _____

Explique brevemente ¿por qué?

2. De forma general, ¿Se siente satisfecho con su empleo actual dentro de la empresa?

- a) Demasiado satisfecho _____
- b) Muy satisfecho _____
- c) Regularmente satisfecho _____
- d) Poco satisfecho _____
- e) Nada satisfecho _____

3. Indique si alguno(s) de los siguientes factores, son causas para conservar su empleo actual:

- a) Es una empresa sólida y estable _____
- b) El salario actual _____
- c) Ambiente agradable de trabajo _____
- d) Prestaciones (bonos, recompensas) _____
- e) Oportunidad de progreso dentro de la empresa _____
- f) Otros, especifique _____

4. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

- a) Todos _____
- b) Muchos _____
- c) Algunos _____
- d) Ninguno _____

5. ¿Conoce usted los objetivos del departamento al que pertenece actualmente?

- a) Todos _____
- b) Muchos _____
- c) Algunos _____
- d) Ninguno _____

6. ¿Le han dado a conocer los siguientes aspectos de la empresa para la que usted trabaja actualmente? (Marque "si" o "no" en cada una de las opciones)

	Si	No
a) Misión o propósitos de la empresa	_____	_____
b) Visión de la empresa	_____	_____
c) Valores de la empresa	_____	_____
d) Procedimientos de la empresa	_____	_____
e) Normas y políticas de la empresa	_____	_____
f) Descripción de su puesto	_____	_____

7. ¿Cree que la eficiencia en su trabajo depende de los siguientes factores? (Marque "si" o "no" en cada una de las opciones)

	Si	No
a) Adecuada administración de la empresa	_____	_____
b) Agradable ambiente de trabajo	_____	_____
c) Oportunidades de progreso	_____	_____
d) Evaluación del desempeño	_____	_____
e) Entrenamiento y capacitación	_____	_____
f) Salario e incentivos	_____	_____
g) Otros	_____	_____

8. ¿Recibe usted entrenamiento y capacitación en su trabajo?

- a) Siempre _____
- b) Muchas veces _____
- c) Algunas veces _____
- c) Nunca _____

9. ¿Considera usted que le dan los recursos necesarios para realizar bien su trabajo? Indique brevemente lo que considera que le hace falta.

- a) Siempre _____
- b) Muchas veces _____
- c) Algunas veces _____
- c) Nunca _____

10. ¿Cómo considera que es la comunicación y relación en general con su jefe inmediato?

- | | | | |
|--------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente | _____ | d) Regular | _____ |
| b) Muy buena | _____ | e) Mala | _____ |
| c) Buena | _____ | | |

11. ¿Puede usted expresar fácilmente a su jefe inmediato si tiene consultas, dudas, comentarios, sugerencias, quejas, etcétera, con relación a su trabajo?

- | | |
|------------------|-------|
| a) Siempre | _____ |
| b) Muchas veces | _____ |
| c) Algunas veces | _____ |
| d) Nunca | _____ |

12. ¿Cómo calificaría la función del área de Recursos Humanos actualmente?

- | | | | |
|--------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente | _____ | d) Regular | _____ |
| b) Muy buena | _____ | e) Mala | _____ |
| c) Buena | _____ | | |

13. ¿Le gustaría que existiera un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

Si _____ No _____

Explique brevemente, ¿Por qué?

14. ¿Indique el tiempo que tiene de laborar para la empresa?

- | | |
|---------------|-------|
| 1-5 años | _____ |
| 6-10 años | _____ |
| 11-15 años | _____ |
| 16-20 años | _____ |
| 21 años ó más | _____ |

15. Por favor, indique su rango de edad:

- | | |
|-------------|-------|
| 18-25 | _____ |
| 26-35 | _____ |
| 36-45 | _____ |
| 46-55 | _____ |
| 56-65 | _____ |
| Mayor de 65 | _____ |

16. Indique su último grado de escolaridad aprobado

- | | | | | | | | |
|------------------|-------|----|----|-------|----|----|-------|
| a) Primaria | 1° | 2° | 3° | 4° | 5° | 6° | _____ |
| b) Ciclo básico | 1° | 2° | 3° | _____ | | | |
| c) Diversificado | 1° | 2° | 3° | _____ | | | |
| d) Universidad | _____ | | | | | | |

Agradezco su valiosa colaboración.

Anexo II

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

GUÍA PARA ENTREVISTA

Se solicitará al entrevistado, su colaboración para responder a las preguntas que servirán para el análisis del trabajo de tesis: **“Propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos como parte del desarrollo organizacional en la Empresa Cafegua, S. A.”**

1. De forma general ¿Cómo cree que es el desempeño laboral de Cafegua, S. A. en comparación con otras exportadoras de café?

- a) Excelente _____
- b) Muy bueno _____
- c) Bueno _____
- d) Regular _____
- e) Malo _____

Explique ¿por qué?

2. ¿Cuáles cree que son las 3 mayores fortalezas de Cafegua, S. A.? Explique ¿por qué?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

3. ¿Cuáles cree que son las 3 mayores debilidades de Cafegua, S. A.? Explique ¿por qué?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

4. ¿En qué cree que radica la problemática existente en Cafegua, S. A. y qué podría hacerse para solucionarla?

5. ¿Da usted a conocer a su personal los objetivos de la empresa?

- a) Todos _____
- b) Muchos _____
- c) Algunos _____
- d) Ninguno _____

6. ¿Da usted a conocer a su personal los objetivos de su departamento?

- a) Todos _____
- b) Muchos _____
- c) Algunos _____
- d) Ninguno _____

7. ¿Se le ha dado a conocer a su personal los siguientes aspectos?

	Si	No
a) Misión o propósitos de la empresa	_____	_____
b) Visión de la empresa	_____	_____
c) Valores de la empresa	_____	_____
d) Procedimientos de la empresa	_____	_____
e) Normas y políticas de la empresa	_____	_____
f) Descripción de cada puesto de trabajo	_____	_____

8. ¿Cree que la eficiencia en su trabajo y el desempeño de su departamento, dependen de los siguientes factores?

	Si	No
a) Adecuada administración de la empresa	_____	_____
b) Agradable ambiente de trabajo	_____	_____
c) Oportunidades de desarrollo en la empresa	_____	_____
d) Evaluación del desempeño	_____	_____
e) Entrenamiento, capacitación y desarrollo	_____	_____
f) Salario e incentivos	_____	_____

9. ¿Brinda y promueve el entrenamiento y la capacitación a su personal?

- a) Siempre _____
- b) Muchas veces _____
- c) Algunas veces _____
- d) Nunca _____

Explique ¿Por qué?

10. ¿Considera que le brinda a su personal, los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?
Indique los recursos que le hacen falta a su personal.

- a) Siempre _____
- b) Muchas veces _____
- c) Algunas veces _____
- c) Nunca _____

11. ¿Cómo considera que es la comunicación y relación en general con su personal?

- | | | | |
|--------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente | _____ | d) Regular | _____ |
| b) Muy buena | _____ | e) Mala | _____ |
| c) Buena | _____ | | |

12. ¿Considera que su personal puede expresar fácilmente si tiene consultas, dudas, comentarios, sugerencias, quejas, etcétera, con relación a su trabajo?

- a) Siempre _____
- b) Muchas veces _____
- c) Algunas veces _____
- d) Nunca _____

13. ¿Cómo calificaría la función del área de Recursos Humanos actualmente?

- | | | | |
|--------------|-------|------------|-------|
| a) Excelente | _____ | d) Regular | _____ |
| b) Muy buena | _____ | e) Mala | _____ |
| c) Buena | _____ | | |

14. ¿Considera que es importante la creación de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

- a) Demasiado importante _____
- b) Muy importante _____
- c) Regularmente importante _____
- d) Poco importante _____
- e) Nada importante _____

Explique ¿Por qué?

15. ¿En qué aspectos considera que sería valioso el apoyo del Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

	Si	No
a) Mejorar la eficiencia de los empleados	_____	_____
b) Entrenar, capacitar y desarrollar al personal	_____	_____
c) Incrementar la motivación en los empleados	_____	_____
d) Mejorar la comunicación de los miembros de la empresa	_____	_____
e) Incrementar la identificación del empleado con la empresa	_____	_____
f) Mejorar el ambiente laboral de la empresa	_____	_____
g) Otros _____	_____	_____

16. De forma general, ¿qué considera que hace falta para que Cafegua, S. A. sea una empresa más productiva?

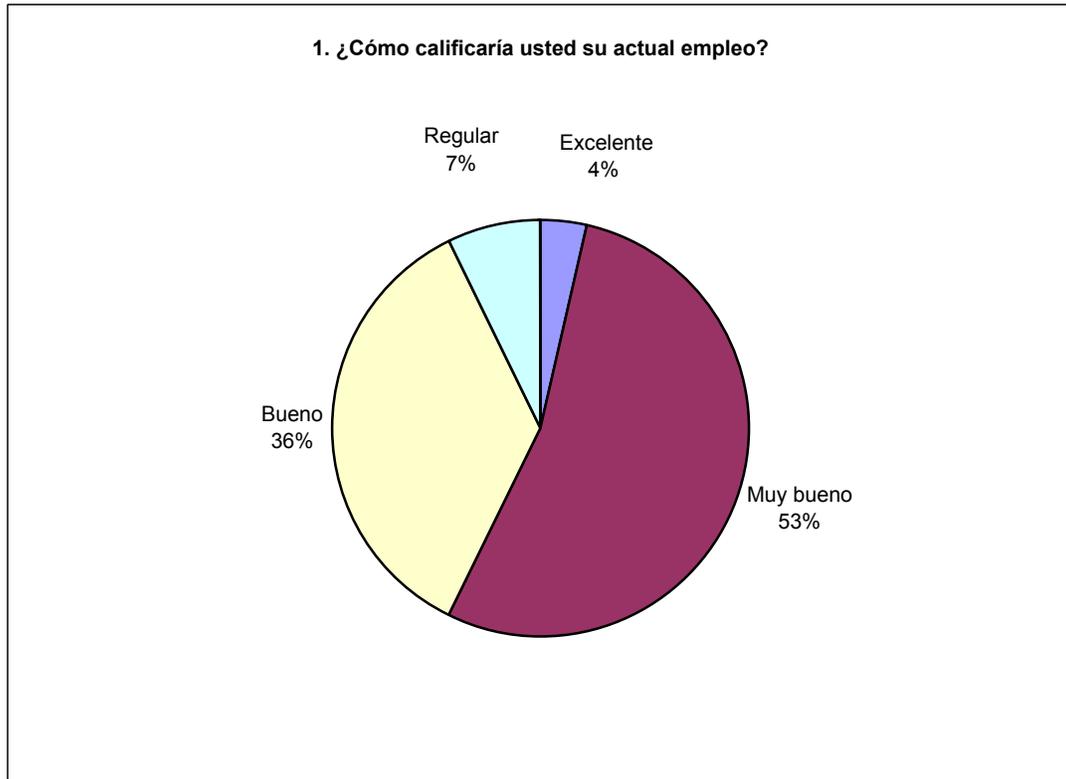
17. De forma general, ¿qué considera que hace falta para que Cafegua, S. A. sea más competitiva?

18. ¿Desea agregar algo más a esta entrevista, con relación al tema de Recursos humanos en Cafegua, S. A.?

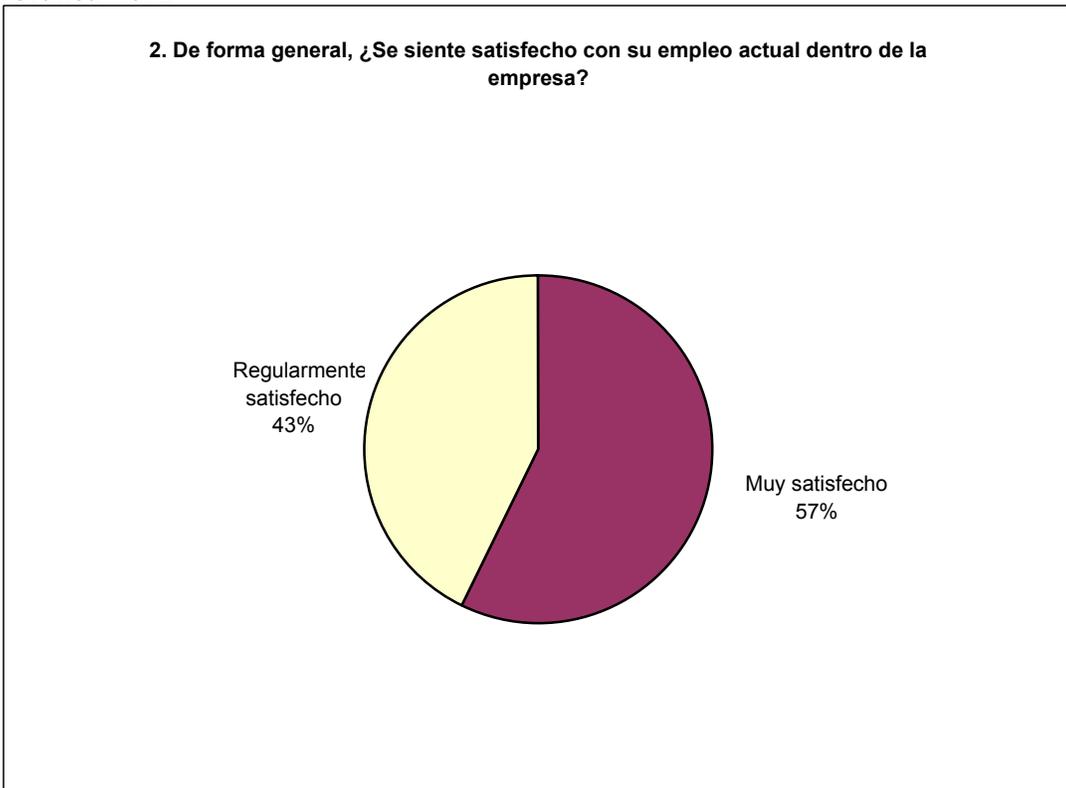
Agradezco su valiosa colaboración.

ANEXO III
GRÁFICAS DE RESULTADOS

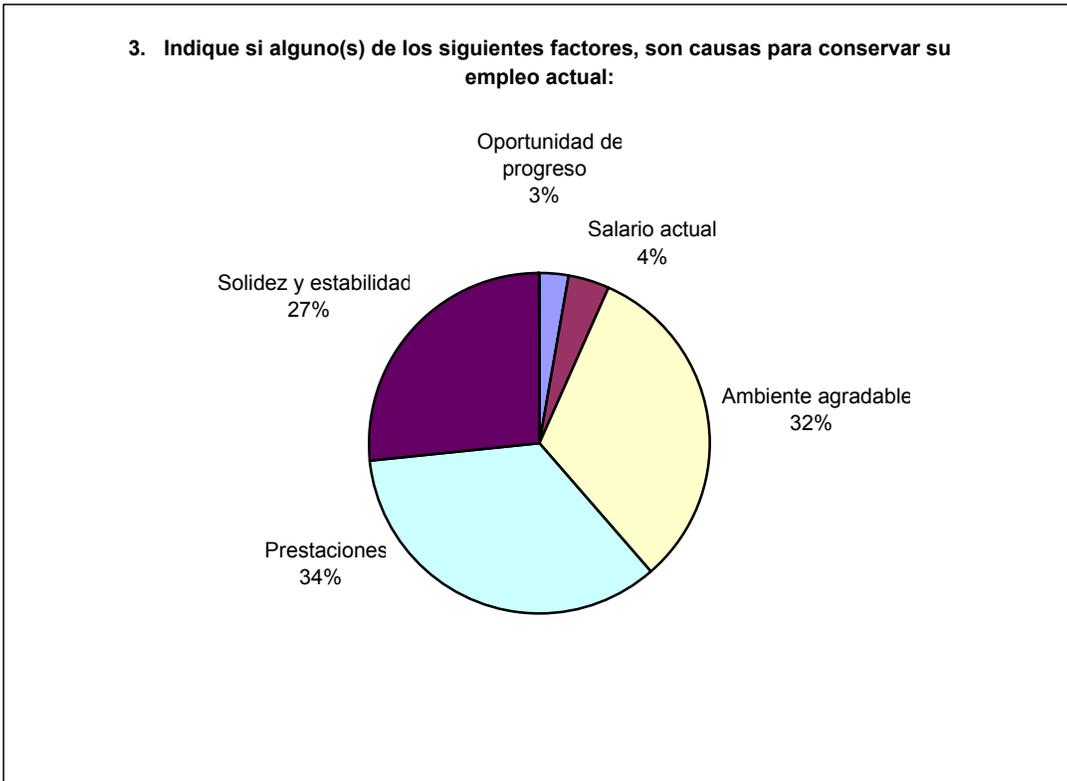
Gráfica No. 1



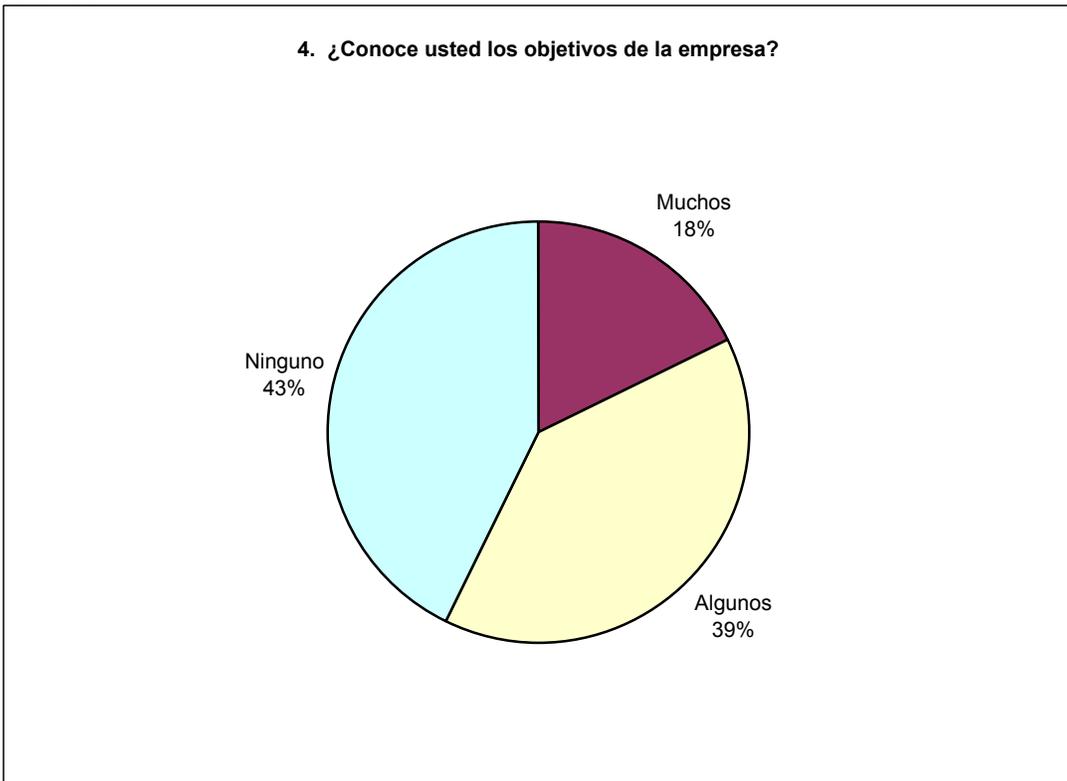
Gráfica No. 2



Gráfica No. 3

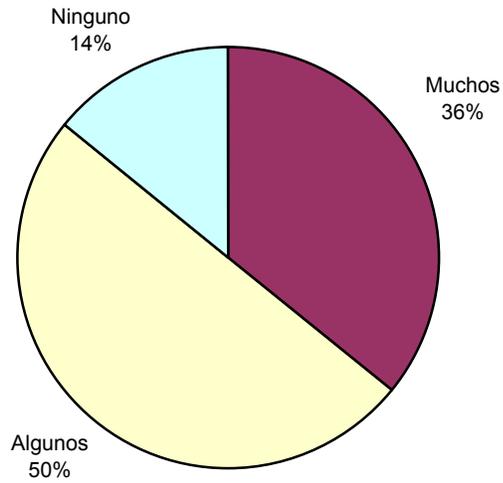


Gráfica No. 4



Gráfica No. 5

5. ¿Conoce usted los objetivos del departamento al que pertenece actualmente?

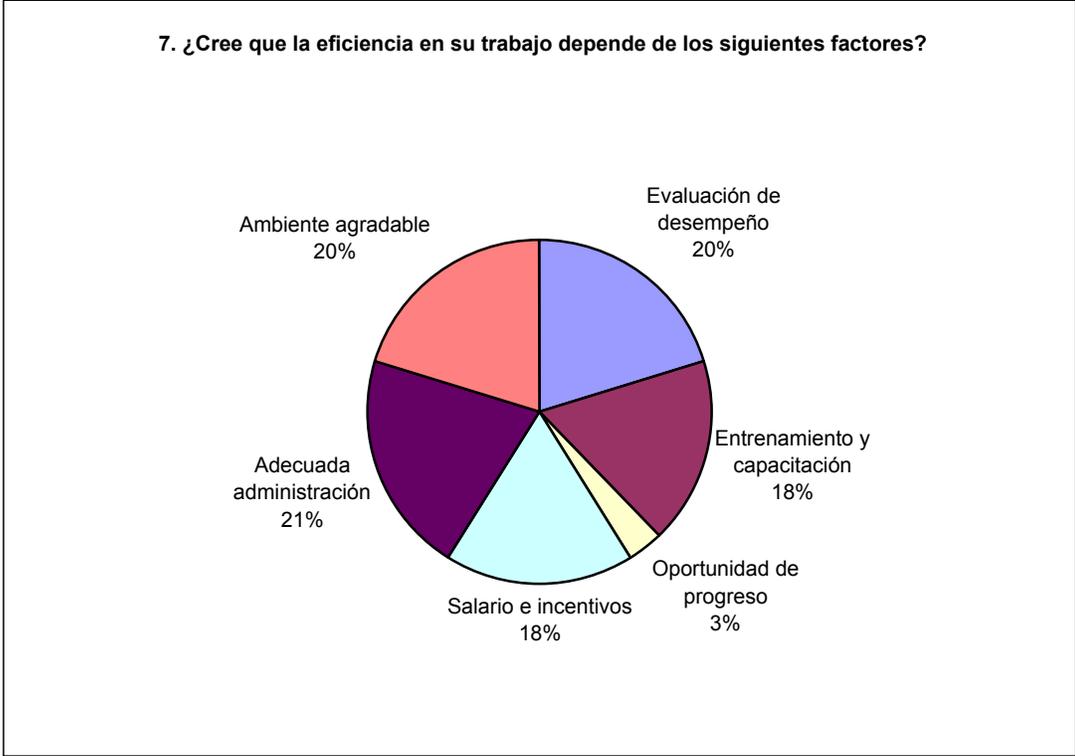


Gráfica No. 6

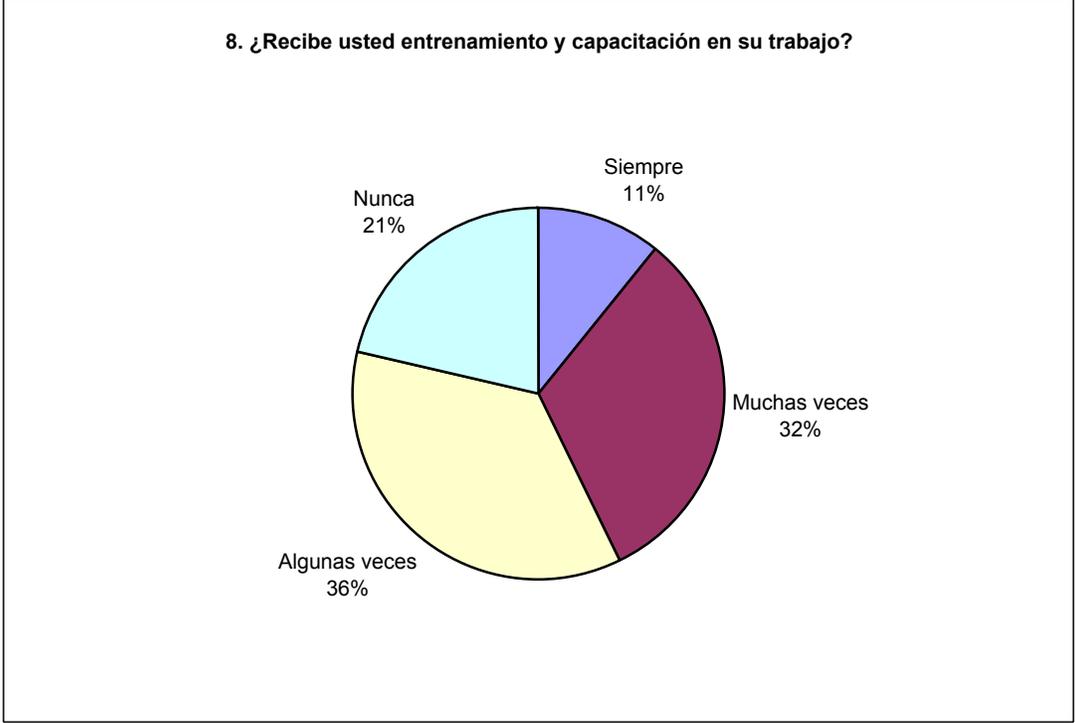
6. ¿Le han dado a conocer los siguientes aspectos de la empresa para la que usted trabaja actualmente?



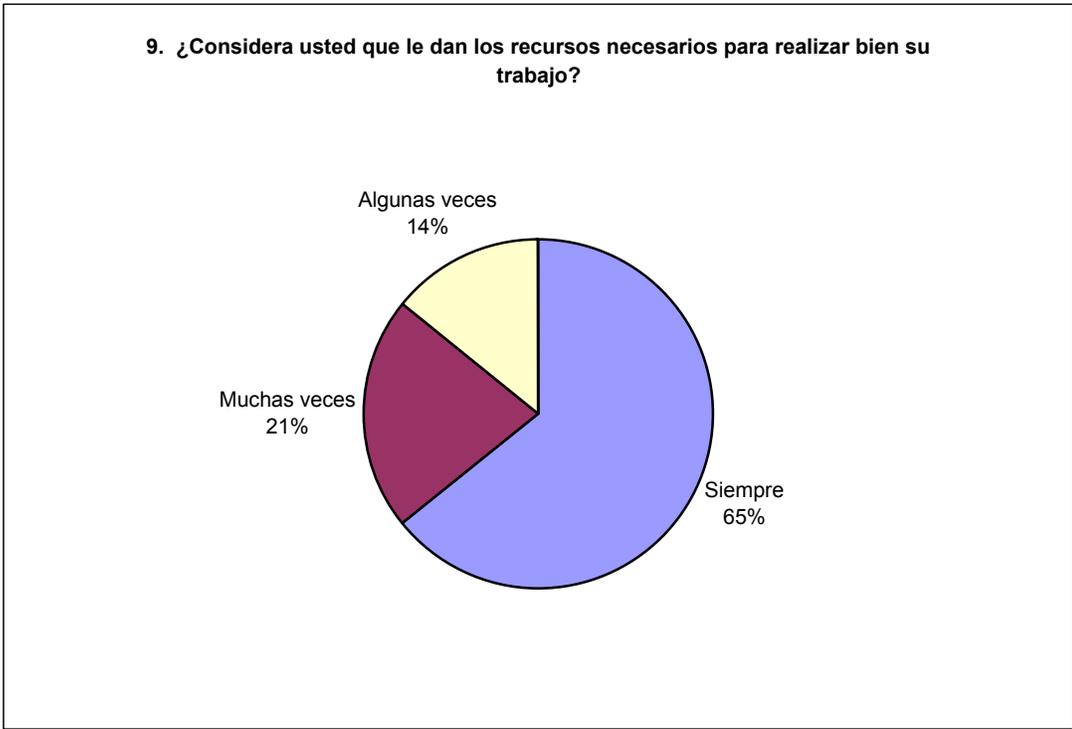
Gráfica No. 7



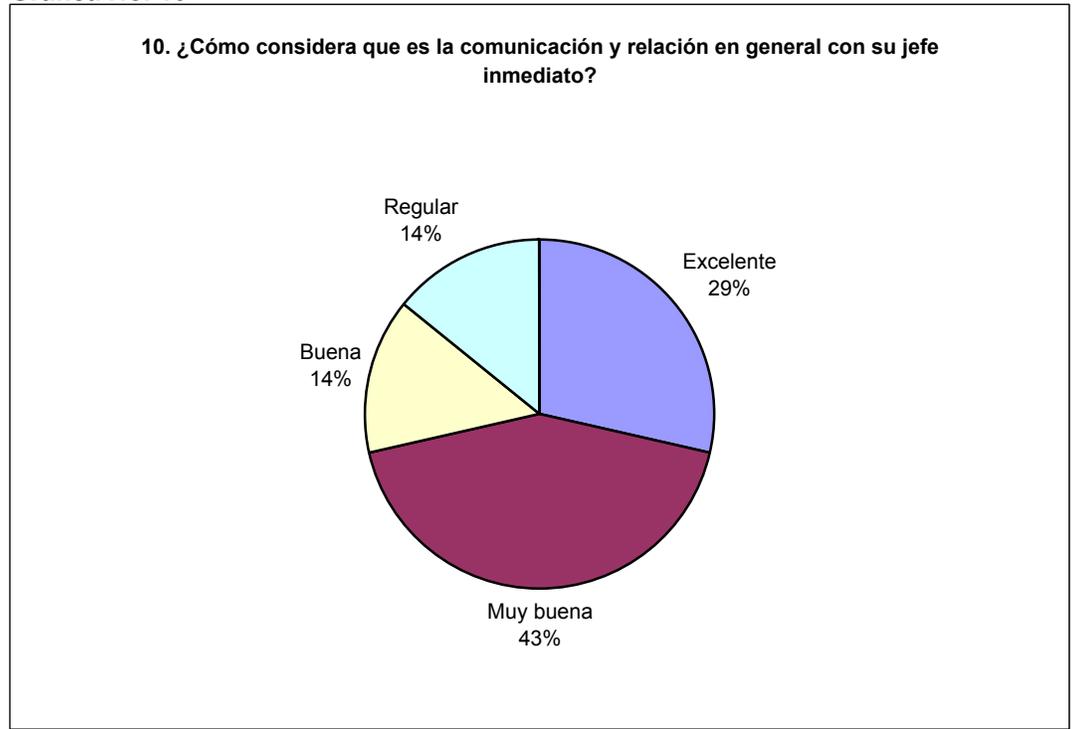
Gráfica No. 8



Gráfica No. 9

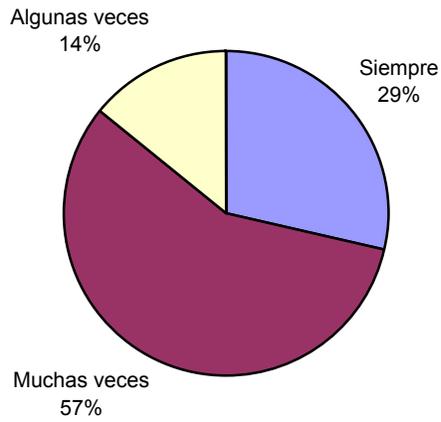


Gráfica No. 10



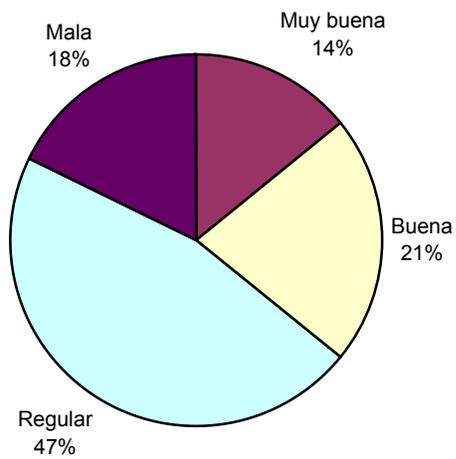
Gráfica No. 11

11. ¿Puede usted expresar fácilmente a su jefe inmediato si tiene consultas, dudas, comentarios, sugerencias, quejas, etcétera, con relación a su trabajo?



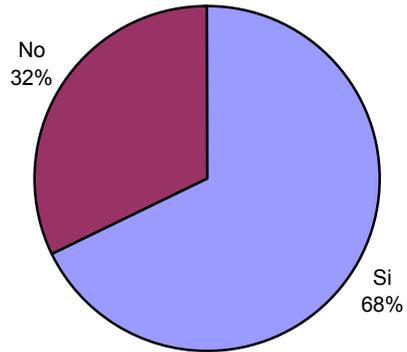
Gráfica No. 12

12. ¿Cómo calificaría la función del área de recursos humanos actualmente?



Gráfica No. 13

13. ¿Le gustaría que existiera un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?

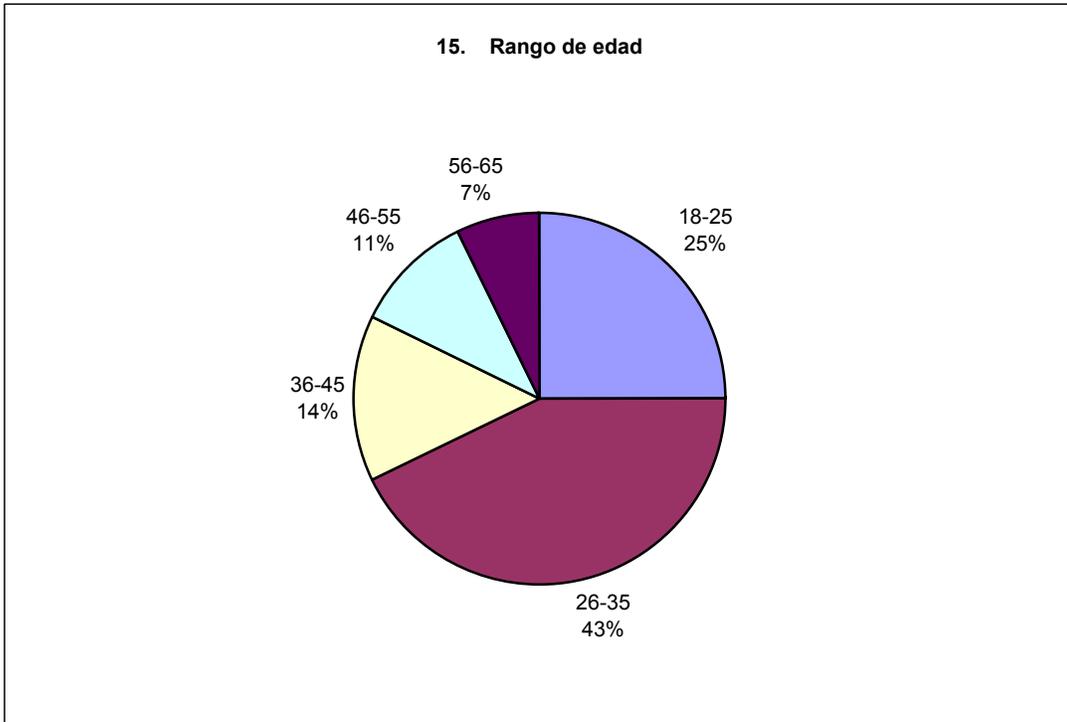


Gráfica No. 14

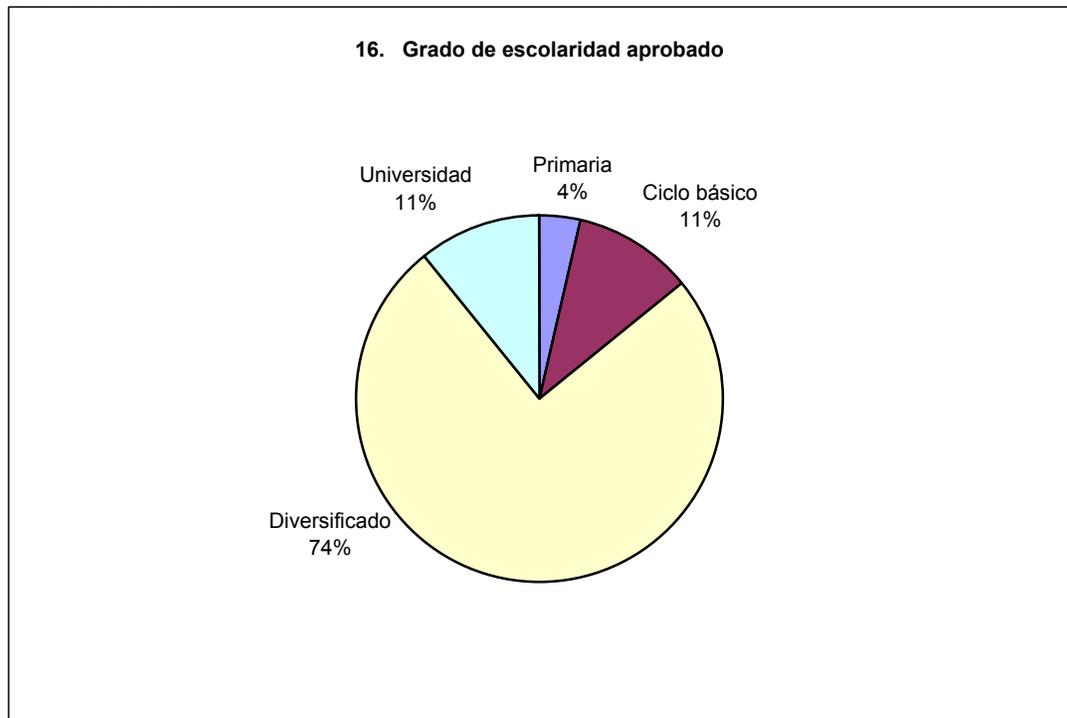
14. ¿Indique el tiempo que tiene de laborar para la empresa?



Gráfica No. 15

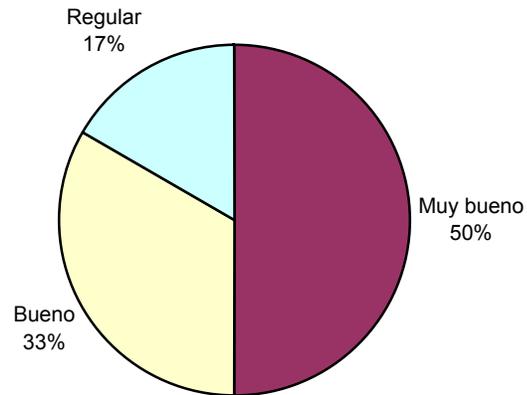


Gráfica No. 16



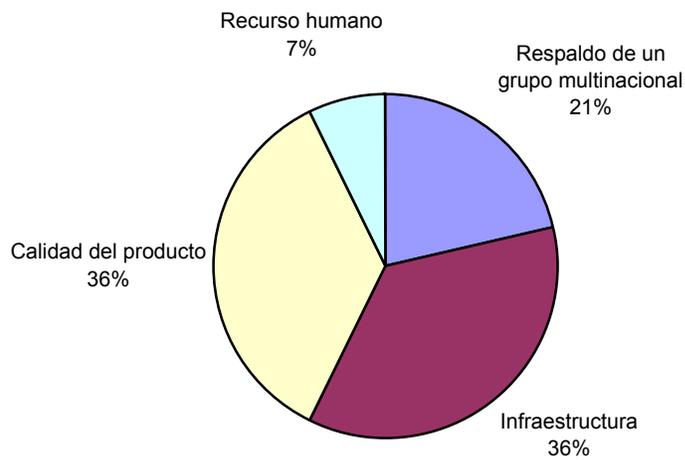
Gráfica No. 17

1. De forma general ¿Cómo cree que es el desempeño laboral de Cafegua, S. A. en comparación con otras exportadoras?



Gráfica No. 18

2. ¿Cuáles cree que son las 3 mayores fortalezas de Cafegua, S. A.?



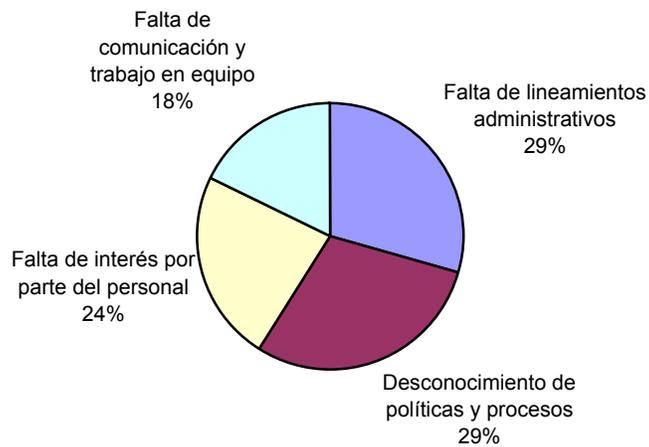
Gráfica No. 19

3. ¿Cuáles cree que son las 3 mayores debilidades de Cafegua, S. A.?

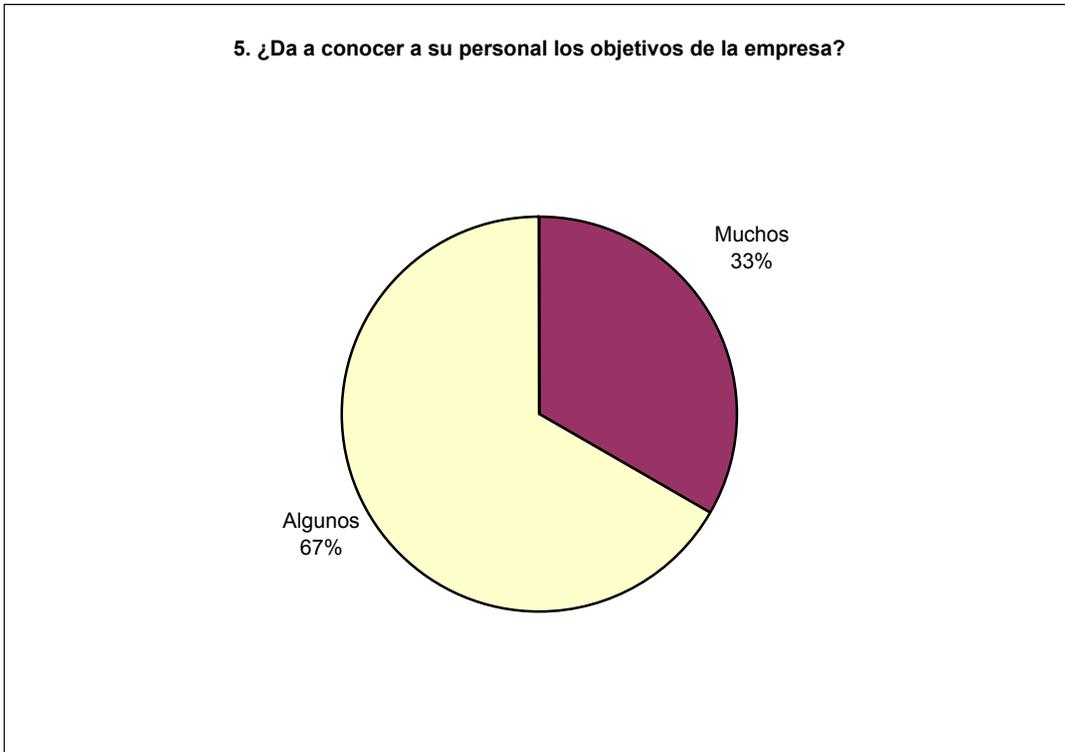


Gráfica No. 20

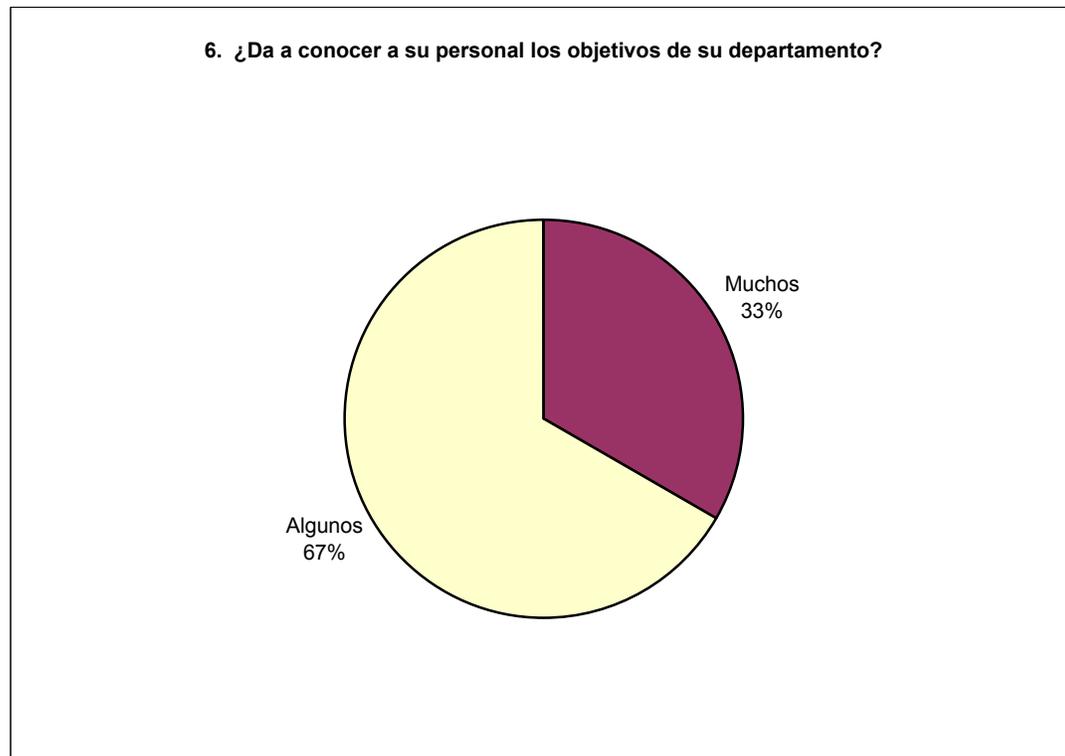
4. ¿En qué cree que radica la problemática existente en Cafegua, S. A. y qué podría hacerse para solucionarla?



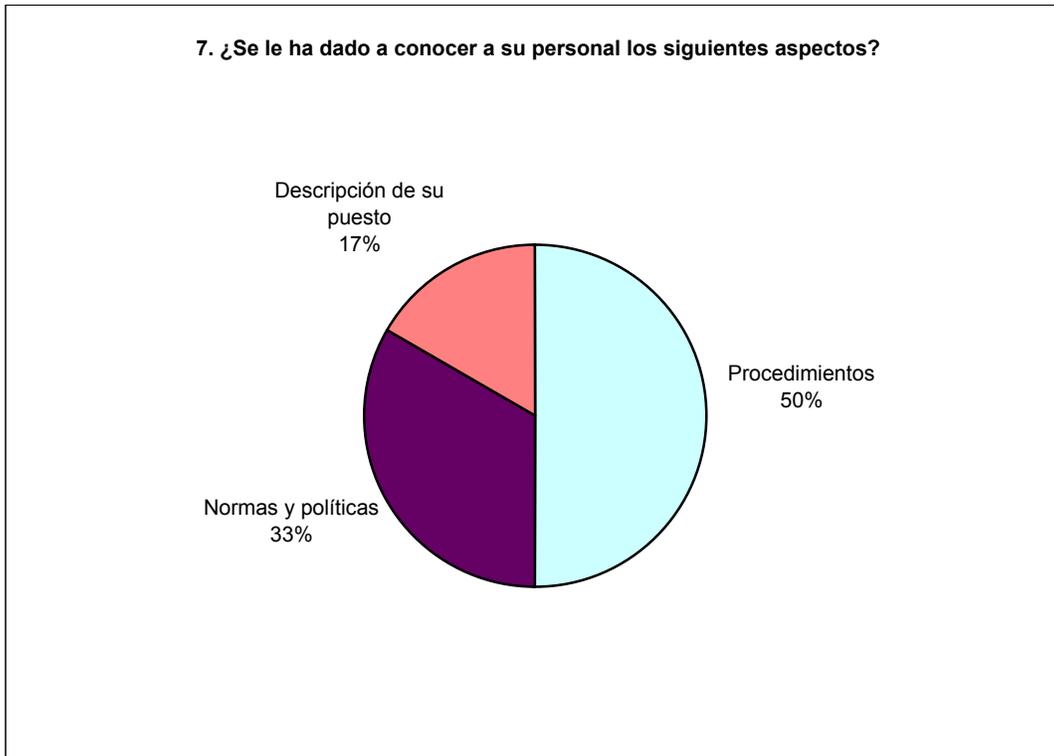
Gráfica No. 21



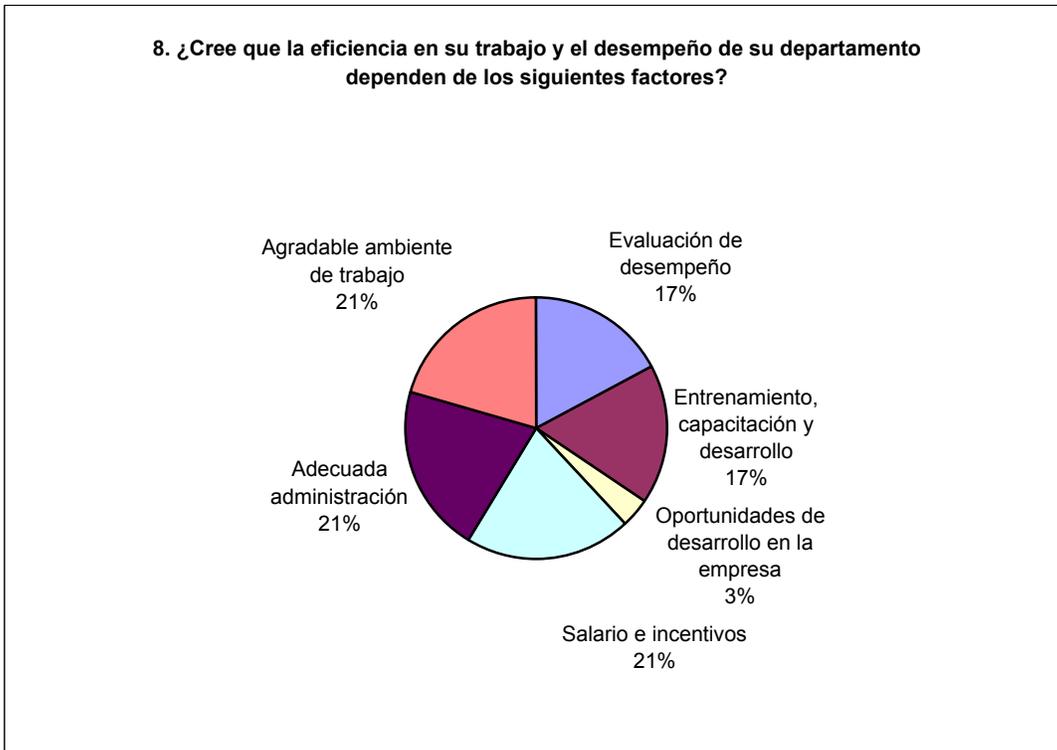
Gráfica No. 22



Gráfica No. 23

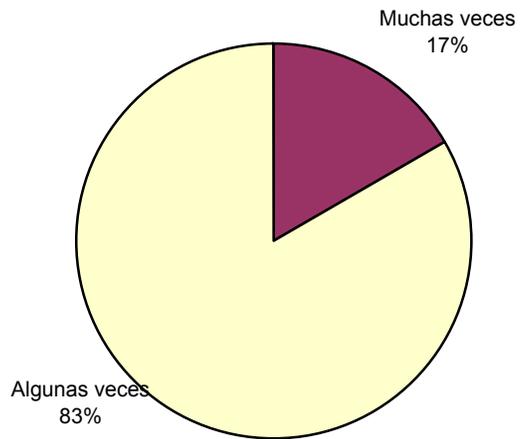


Gráfica No. 24



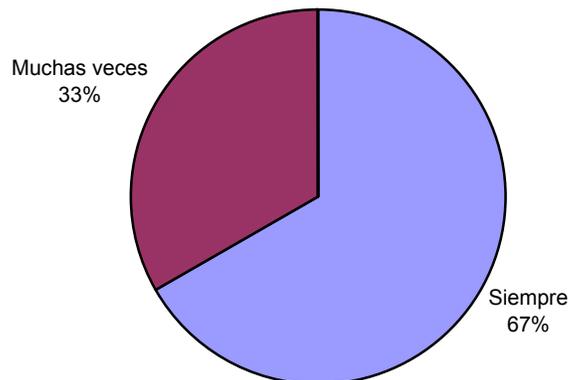
Gráfica No. 25

9. ¿Brinda y promueve el entrenamiento y la capacitación a su personal?



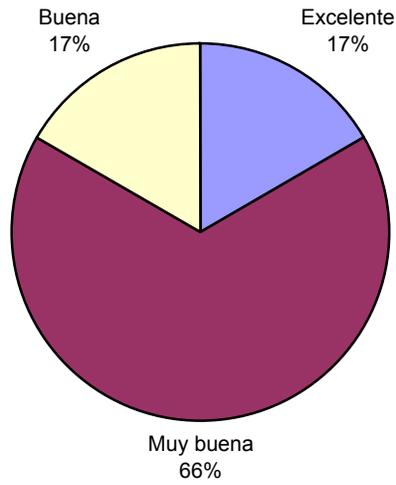
Gráfica No. 26

10. ¿Considera usted que le brinda a su personal, los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?



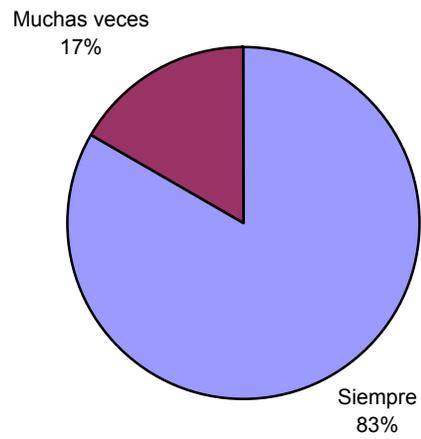
Gráfica No. 27

11. ¿Cómo considera que es la comunicación y relación en general con su personal?



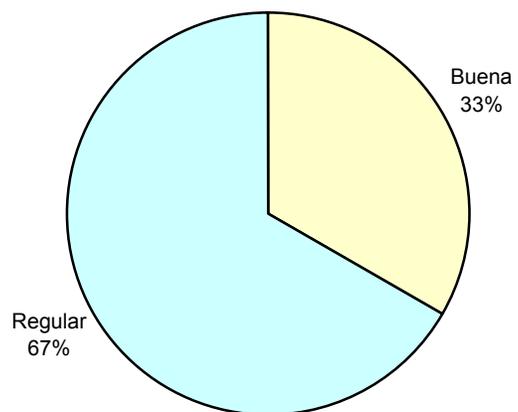
Gráfica No. 28

12. ¿Considera que su personal puede expresarse fácilmente si tiene consultas, dudas, comentarios, sugerencias, quejas, etcétera, con relación a su trabajo?



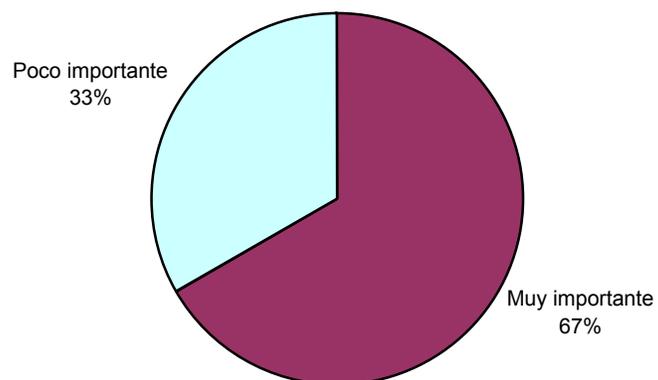
Gráfica No. 29

13. ¿Cómo calificaría la función del área de Recursos Humanos actualmente?



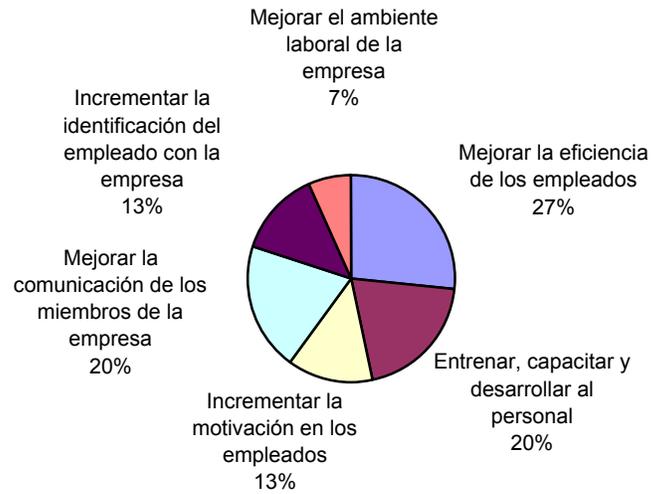
Gráfica No. 30

14. ¿Considera que es importante la creación de un Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?



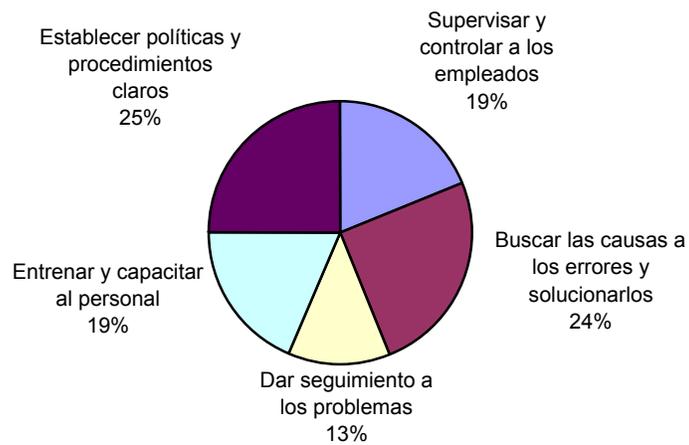
Gráfica No. 31

15. ¿En qué aspectos considera que sería valioso el apoyo del Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?



Gráfica No. 32

16. De forma general, ¿qué considera que hace falta para que Cafegua, S. A. sea una empresa más productiva?



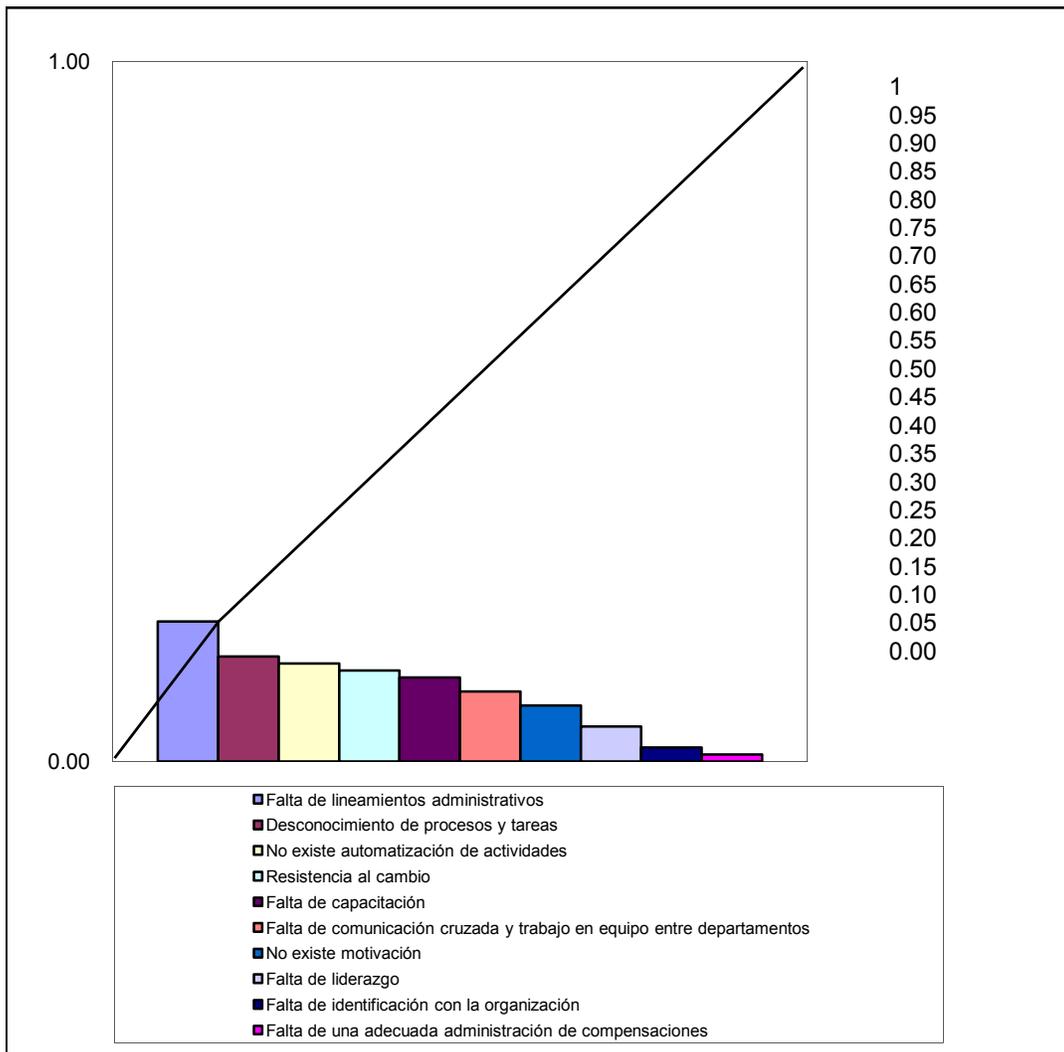
Gráfica No. 33

17. De forma general, ¿qué considera que hace falta para que Cafegua, S. A. sea más competitiva?



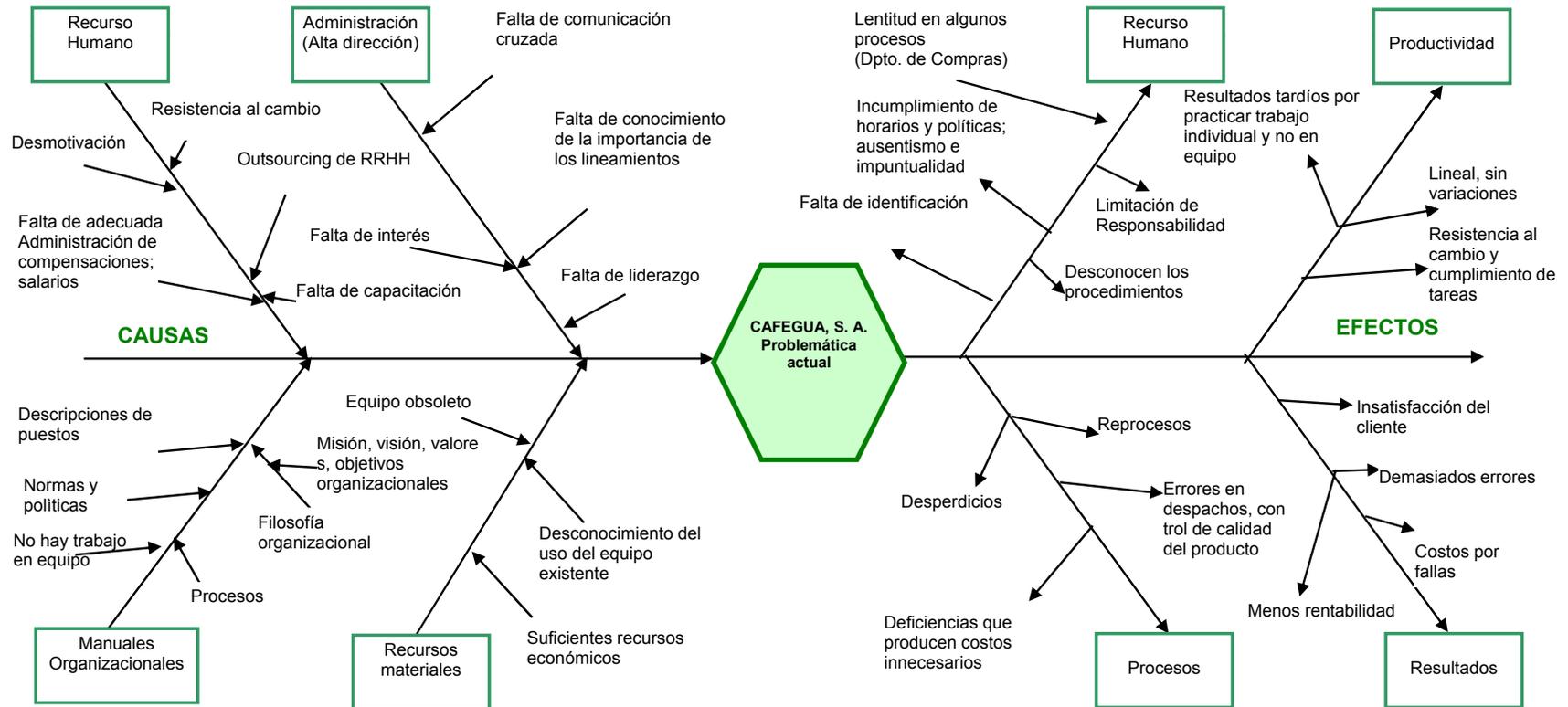
ANEXO IV DIAGRAMA DE PARETO

No.	PROBLEMA	PONDERACION	ACUMULADO
1	Falta de lineamientos administrativos	0.20	0.20
2	Desconocimiento de procesos y tareas	0.15	0.35
3	No existe automatización de actividades	0.14	0.49
4	Resistencia al cambio	0.13	0.62
5	Falta de capacitación	0.12	0.74
6	Falta de comunicación cruzada y trabajo en equipo entre departamentos	0.10	0.84
7	No existe motivación	0.08	0.92
8	Falta de liderazgo	0.05	0.97
9	Falta de identificación con la organización	0.02	0.99
10	Falta de una adecuada administración de compensaciones	0.01	1.00



ANEXO V

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



CAFEGUA, S. A.
Unidad de Recursos Humanos

