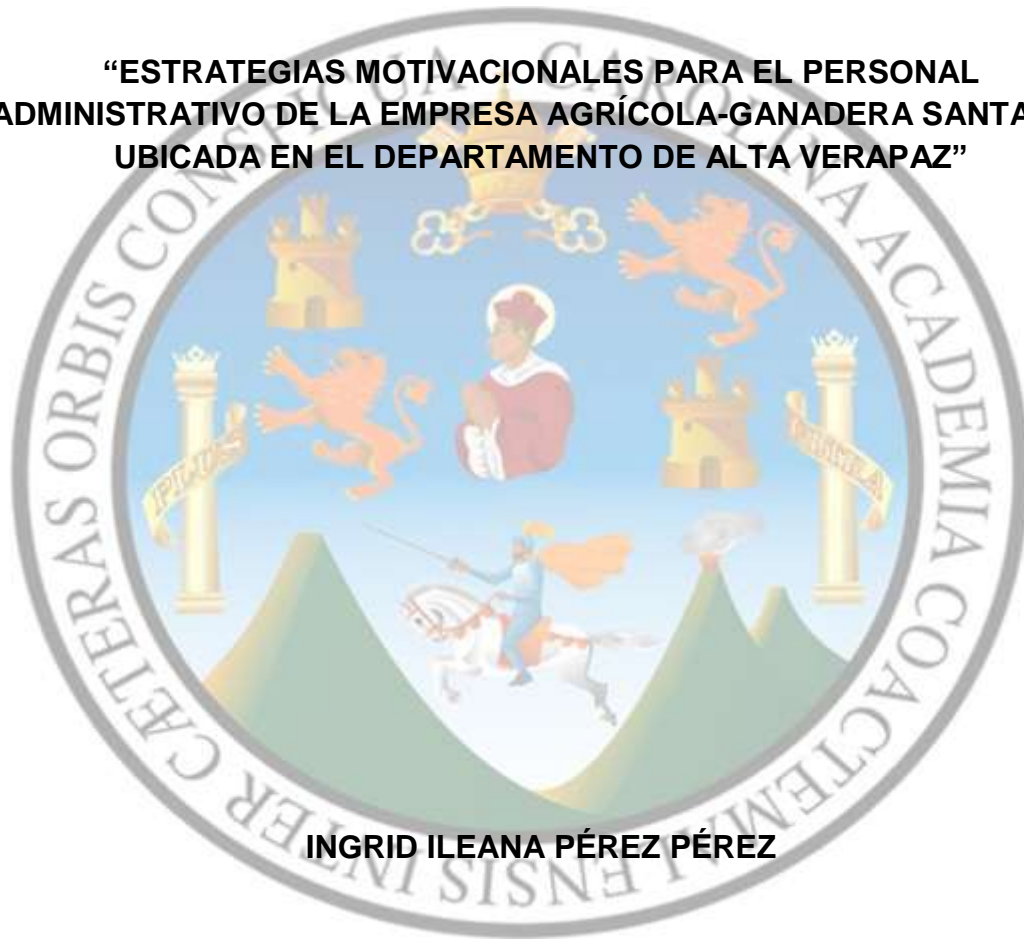


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA-GANADERA SANTA FÉ,
UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ”**



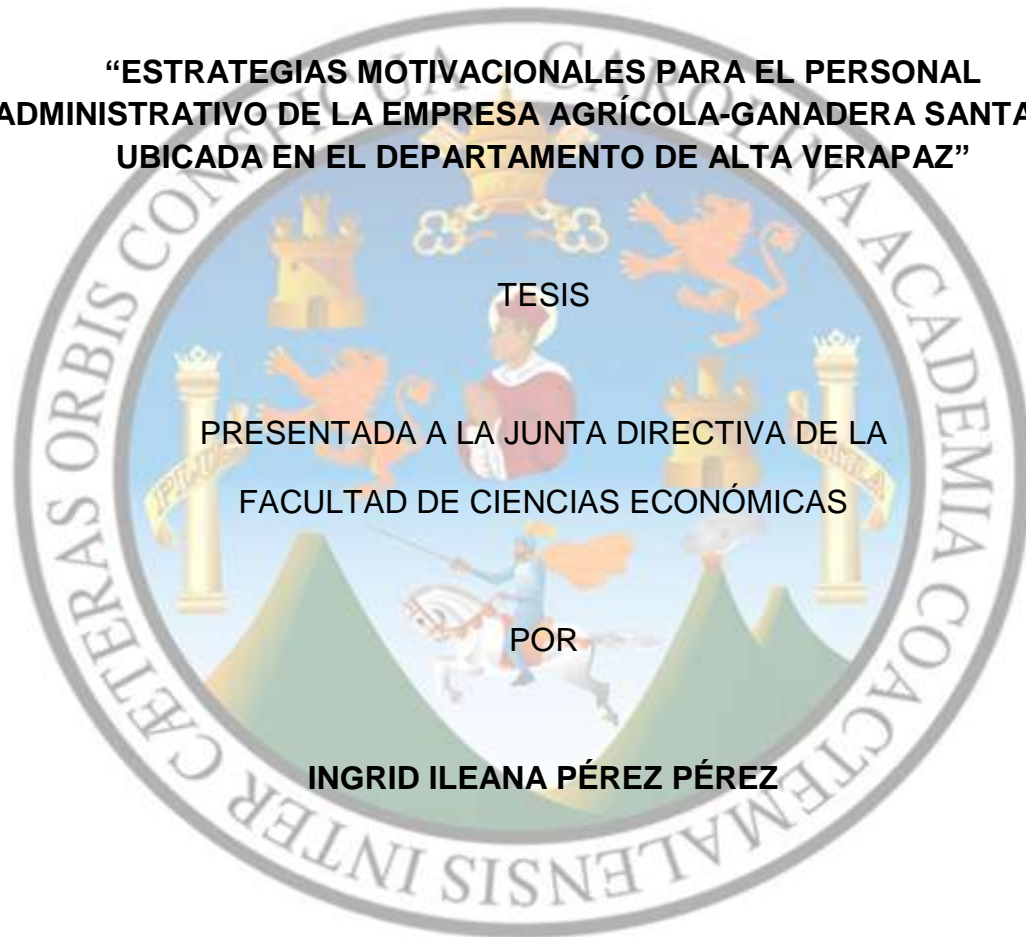
INGRID ILEANA PÉREZ PÉREZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2012

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

**“ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA-GANADERA SANTA FÉ,
UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ”**



PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2012

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

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2°	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5°	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área de Matemática-Estadística	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
Área de Mercadotecnia	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área de Administración	Lic. Jaime Rene Ocampo Muralles

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Examinador:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Guatemala, 04 de noviembre de 2011

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ciudad Universitaria, zona 12

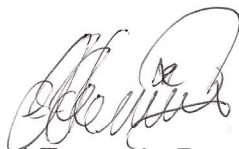
Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, por medio de Dictamen. Admón..82-2011 de fecha 05 de septiembre de 2011, procedí a asesorar a la estudiante **INGRID ILEANA PÉREZ PÉREZ**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA-GANADERA SANTA FÉ, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Ingrid Ileana Pérez Pérez, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 13,759



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE MAYO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, del Acta 7-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de abril de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 293-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA-GANADERA SANTA FÉ, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ", que para su graduación profesional presentó la estudiante INGRID ILEANA PÉREZ PÉREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
PÉREZ PÉREZ

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Porque toda gloria es para Él, bendeciré tu nombre para siempre.

A MIS PADRES: José Ángel Pérez y Vitalina de Pérez, quienes son mi inspiración y mejor compañía.

A MIS HERMANOS: Ángel, Karla, Rut y José David, por ser los ingredientes esenciales en mi vida.

A MIS ABUELOS: Dionicia y Felipe Pérez
Isabel y Carlos Pérez, por sus oraciones y consejos.

A MIS AMIGOS: Por estar siempre a mi lado.

A MIS PASTORES: Ezequiel García y Herlinda de García, por sus oraciones y cariño.

A : Lic. Carlos Alberto Hernandez Gálvez, por todo su apoyo.

ÍNDICE		Página
Introducción		i
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa agropecuaria	
1.2	Administración	1
1.3	Proceso administrativo	2
1.3.1	Planeación	3
1.3.1.1	Elementos de la planeación	3
1.3.1.2	Instrumento administrativo de planificación	9
1.3.2	Organización	10
1.3.3	Dirección	11
1.3.3.1	Principios de la dirección	12
1.3.3.2	Elementos de la dirección	15
1.4	Teoría motivacional	19
1.4.1	Teoría de los dos factores de Herzberg	22
1.5	Fases de implementación para estrategias motivacionales	23
1.5.1	Sensibilización y concientización de los gerentes	23
1.5.2	Análisis del clima organizacional	24
1.5.3	Establecer una comunicación efectiva de la empresa	24
1.5.4	Fomentar un ambiente de confianza mutua	24
1.5.5	Determinar las necesidades del personal en forma particular	25
1.5.6	Proporcionar el o los motivadores adecuados necesidades detectadas en forma individual	25
1.5.7	Retroalimentación de los resultados obtenidos	25

	Página
1.6 Cultura organizacional	26
1.7 Herramientas administrativas	27
1.7.1 Clima organizacional	27
1.7.2 Conceptualización de los factores a evaluar en la investigación de campo	28
1.8 Utilidad	31
1.9 Ley de Pareto	34

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA-GANADERA SANTA FÉ

2.1 Metodología de la investigación	36
2.1.1 Método científico	37
2.1.2 Técnicas de investigación	37
2.1.3 Instrumentos de investigación	37
2.2 Generalidades de la empresa en investigación	38
2.2.1 Misión	38
2.2.2 Visión	39
2.2.3 Productos	39
2.2.4 Estructura organizacional de la empresa	40
2.3 Situación actual del clima organizacional	41
2.3.1 Supervisión	42
2.3.2 Trabajo en equipo	44
2.3.3 Organización laboral	47
2.3.4 Comunicación	49
2.3.5 Ambiente físico	51
2.3.6 Relaciones interpersonales	53
2.3.7 Liderazgo	55
2.3.8 Capacitación	58

	Página
2.3.9 Reconocimiento	62
2.4 Análisis e interpretación de resultados	64

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGRÍCOLA-GANADERA SANTA FÉ

3.1 Justificación de la propuesta	70
3.2 Objetivos de la propuesta	71
3.2.1 Objetivo general	71
3.2.2 Objetivos específicos	71
3.3 Alcance	72
3.4 Metodología para la implementación de las estrategias motivacionales propuestas	73
3.5 Recursos	74
3.6 Programación y calendarización	76
3.7 Descripción del contenido de la propuesta	77
3.7.1 Fase 1: sensibilización y concientización	78
3.7.2 Fase 2: impulsar un ambiente de confianza mutua	80
I. Programa I: Liderazgo	81
II. Programa II: Trabajo en equipo	92
3.7.3 Fase 3: evaluación	101
3.7.4 Costo de la implementación de estrategias motivacionales	101
3.8 Relación costo beneficio	102
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	107

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Factor supervisión	43
2.	Factor trabajo en equipo	45
3.	Factor organizacional laboral	48
4.	Factor comunicación	50
5.	Factor ambiente físico	52
6.	Factor relaciones interpersonales	54
7.	Factor liderazgo	56
8.	Factor capacitación	60
9.	Factor reconocimiento	62
10.	Comparación general de los porcentajes de satisfacción e insatisfacción	67
11.	Comparación general de los porcentajes de satisfacción e insatisfacción	67

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Personal administrativo	41
2.	Resumen general de porcentaje de satisfacción	64
3.	Plan de acción para la sensibilización y concientización del personal administrativo	79
4.	Plan de acción para el programa de liderazgo	83
5.	Información de talleres sobre liderazgo	87
6.	Información de las empresas proveedoras del servicio	89
7.	Inversión del programa de liderazgo	91
8.	Plan de acción para el programa de trabajo en equipo	94
9.	Información de talleres sobre trabajo en equipo	98
10.	Inversión del programa de trabajo en equipo	100
11.	Costo de la implementación de estrategias motivacionales	101
12.	Relación del costo beneficio de la implementación de las estrategias motivacionales	102

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	2
2.	Fases de implementación para estrategias motivacionales	26
3.	Etapas del desarrollo del equipo	29
4.	Metodología para la implementación de estrategias motivacionales para el personal administrativo	73
5.	Programación y calendarización para la implementación de estrategias motivacionales	76
6.	Fases de implementación de estrategias motivacionales para el personal administrativo	77
7.	Programa de liderazgo	81
8.	Programa de trabajo en equipo	92

INTRODUCCIÓN

Se considera que el factor clave de la organización son las personas y que en éstas reside el conocimiento y la creatividad. Debido a tal importancia para el funcionamiento de la organización, contar con colaboradores motivados, para el desarrollo de sus labores aportará mejores esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa.

Dado lo anterior se eligió el trabajo de tesis denominado “Estrategias motivacionales para el personal administrativo de la empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé, ubicada en el departamento de Alta Verapaz”, el cual es un aporte de acciones para motivar a los colaboradores.

El capítulo I, se presenta el marco teórico, conformado por conceptos concernientes al tema de motivación. Los cuales se usaron como base para el desarrollo y sustento de la investigación y la propuesta realizada. En este apartado también se encuentra la información general de la empresa Santa Fé.

El capítulo II, presenta los resultados obtenidos del diagnóstico del clima organizacional realizado a la empresa Santa Fe, determinando el índice de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores, con el fin de comprobar las hipótesis planteadas.

Y por último el capítulo III se presenta la propuesta como solución viable para motivar a los colaboradores.

Se incluye al final conclusiones, recomendaciones y bibliografía citada para la realización de la presente investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.”(1:6)

Se refiere a una entidad que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, que se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, todo lo anterior con el propósito de obtener fines lucrativos.

1.1.1. Empresa agropecuaria

“Son aquellas que explotan en grandes cantidades los productos agrícolas y pecuarios, utilizan la naturaleza como factor de producción.”(9:s.p.)

La caficultura y la ganadería, están dentro de esta clasificación; el cultivo de café posee la característica de ser un elemento esencial en la preservación del medio ambiente.

1.2 Administración

“Es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado.”(5:3)

Las empresas agropecuarias como cualquier otra, están obligadas a utilizar esta disciplina a fin de efectuar su labor con mayor eficiencia para poder ser competitivas, y evitar operar con pérdida; ya que sus amenazas son precios

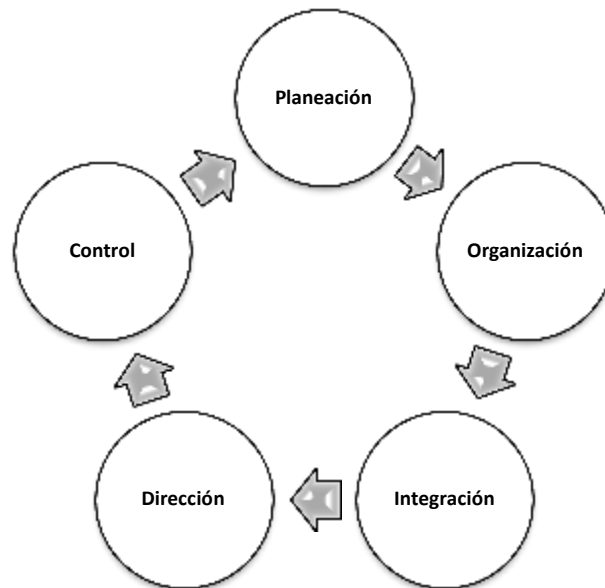
bajos en la venta del producto, los precios altos de insumos y escasez de la mano de obra.

1.3 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.”(1:25)

El proceso administrativo consiste en las siguientes fases:

Esquema No. 1
Proceso administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Raymundo Javier, Administración, 1ra. Edición. Pág. 37

El proceso administrativo está formado por cinco fases fundamentales, que se refieren a planeación, organización, integración dirección y control. Para la presente investigación se toman en cuenta tres funciones del proceso administrativo: planeación, organización y dirección, está última contiene algunos

elementos principales que se abordan en la investigación, debido que giran en torno a la motivación de los colaboradores.

1.3.1 Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación.”(1:38)

Este proceso permite identificar oportunidades de mejora para el establecimiento formal de planes y proyectos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado, para obtener un aprovechamiento integral de los recursos. La planeación funciona como un medio orientador de alternativas a futuras decisiones, esto infunde una mayor seguridad y firmeza en las elecciones realizadas.

Dentro de la planeación se define la filosofía empresarial: misión, visión, valores así como los objetivos y se eligen los cursos de acción para lograrlos, presentados en tipos de planes los cuales son operativos, tácticos y estratégicos, el desarrollo se realiza con base a una investigación previa a las necesidades que la organización requiere, para mejorar a corto, mediano o largo plazo.

A continuación se describen algunos elementos de la planeación, cuya aplicación podría ser de utilidad en la investigación:

1.3.1.1 Elementos de la planeación

A. Misión

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en

el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos.”(1:76)

La misión es el motivo o razón de ser de la existencia de una organización. En la misión se define lo que la empresa actualmente pretende ofrecer a sus clientes, como producto o servicio para satisfacer sus necesidades.

A continuación se mencionan algunos elementos de la misión:

✓ **Visión**

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

La visión es lo que espera, en una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y sirve como camino o rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

“La visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir la misión de la organización.”(1:77)

Los colaboradores motivados lograrán convertir en exitosa una organización, por medio del esfuerzo del logro de los objetivos de la organización

✓ **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.”(1:46)

Se entiende por valores a todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. Los valores más importantes de las personas forman parte de su identidad, orientan sus decisiones frente a sus impulsos y deseos.

B. Objetivos

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados.”(1:46)

Un objetivo es una situación deseada que la organización intenta lograr, es un fin a alcanzar y deben ser establecidos cuantitativamente y determinados en un tiempo específico.

C. Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección.”(1:45)

Las metas dan el sentido básico de la dirección de la organización. Es el fin que trata de alcanzar una organización.

D. Estrategia

“Estrategia es el enfoque de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos.”(1:64)

Una estrategia sirve de guía a los directivos en cuanto al futuro de la organización, radica en proporcionar un sentido de dirección, concentra los esfuerzos de los colaboradores, guían los planes y decisiones. Este conjunto de acciones planificadas deben ser adecuadas a las necesidades presentes y futuras de la organización.

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos, por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos o desarrollar su visión, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.”(6:123)

Las estrategias son acciones orientadas para alcanzar los objetivos de la empresa, con la finalidad de asegurar el logro, de a donde se quiere llegar.

Las estrategias son acciones orientadas para resolver algún problema o una necesidad en particular, en donde la organización busca un beneficio, relacionándolas con sus recursos y capacidades, así como el entorno en donde opera.

✓ **Formulación de estrategias**

“Algunas de las acciones que la organización puede poner en práctica para reforzar su base de recursos y habilidades competitivas, así como para fortalecer su posición en el sector de actividad y giro industrial en el que participa, consiste en seleccionar y aplicar las estrategias correctas en distintos renglones de su actividad.”(5:530)

La formulación de estrategias determina los cursos alternativos de acción que permitirán a la organización alcanzar de la mejor manera sus objetivos. Los costos y beneficios de estas estrategias se apoyan siempre en la necesidad de responder eficientemente y actuar con eficacia ante las debilidades de la organización. Debe de incluir la participación de los gerentes y colaboradores de

la organización para entender bien lo que se está haciendo y porqué, para que el recurso humano se comprometa a contribuir al alcance de los objetivos.

✓ **Implementación de estrategias**

“Éste es el penúltimo paso del proceso de la administración estratégica. Un plan estratégico puede ser verdaderamente bueno, pero si no se implementa de manera correcta no tendrá éxito. En este sentido, el liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente fundamental, al igual que la existencia de un grupo motivado de gerentes de niveles medio y bajo que ejecuten los planes específicos de la alta gerencia.”(5:540)

La implementación de estrategias es un proceso continuo, compuesto por acciones a realizar por los miembros de la organización y asignación de recursos, con el propósito de mejorar la productividad de la organización.

✓ **Evaluación de estrategias**

“Por último está la evaluación de los resultados. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias? Tal vez se necesiten ajustes. ¿Cuáles? Los conceptos y las técnicas sirven para evaluar los resultados de las estrategias, y para corregir las desviaciones significativas.”(5:540)

Con el objetivo de que realmente se cumplan las estrategias implementadas, es necesaria la revisión, evaluación y control de las mismas. Las organizaciones cambian constantemente, y por lo general hacen que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas. He allí la importancia de alertar a los niveles medios antes de que los resultados no sean los esperados.

Comparar los resultados con los objetivos propuestos y tomar las acciones pertinentes de manera preventiva, si al evaluar las estrategias no son los resultados deseados, replantear la estrategia, para llegar a los resultados

deseados inicialmente. La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada de los resultados obtenidos.

La gerencia es responsable de la evaluación, por lo que debe cuidar que los informes de los resultados sean lo más objetivo posibles. La aplicación adecuada de la evaluación de estrategias garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

E. Programa

“Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender, pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignación de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.”(1:48)

Proporcionan una base sólida para la implementación a corto o mediano plazo de estrategias que ayudarán a mejorar el desempeño de los colaboradores. Estos a la vez son para la solución de un problema específico, elaborados con los elementos y recursos necesarios, para obtener los resultados esperados según el orden y tiempos fijados del programa.

F. Presupuesto

“El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado.”(1:48)

El presupuesto es el resultado del proceso gerencial, que consiste en establecer objetivos y estrategias en la planeación financiera. Considerando que es la presentación de los resultados futuros previstos de un plan, un proyecto o una estrategia, se basan en la información financiera de la organización. En este plan se reflejan los costos de la ejecución de programas o proyectos, que la

empresa estará dispuesta a invertir, para mejorar el desempeño de los colaboradores y así lograr una mayor producción.

1.3.1.2 Instrumento administrativo de planificación

El plan de acción es uno de los instrumentos de planificación, que se integra por actividades para solventar alguna necesidad específica de la organización.

A. Plan de acción

“Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.”(7:s.p.)

El plan de acción es una presentación resumida de las actividades que deben realizarse para la ejecución efectiva de un proyecto, definir las acciones, asignar responsables, tiempos específicos de inicio y final, los costos de la elaboración de cada actividad, y por último los resultados que se esperan, son parte de un plan de acción.

El plan de acción debe ser flexible, porque debe ser revisado y evaluado, y si es necesario ajustarlo, esto permite adecuarlo a la investigación, para que los resultados sean más precisos.

1.3.2 Organización

“La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.”(1:124)

Dar a conocer al personal la estructura de la organización, para que definan con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, permitirá una mejor comprensión de la distribución de funciones y tareas asignadas.

Es preciso considerar que las funciones que desempeñan los colaboradores y las responsabilidades que asumen pueden afectar su conducta, si no se sienten satisfechos de lo que están realizando dentro de la organización. Dar a conocer el nivel de jerarquía a los trabajadores, también ayudará a definir las líneas de comunicación, para que cuando necesiten ser escuchados se avoquen con la persona adecuada.

Distribuir de manera equitativa las cargas de trabajo generará en la organización, mayor satisfacción en los colaboradores, adicionando la asignación de los recursos necesarios, se lograrán mejores resultados en las actividades asignadas con ello podría ser factible alcanzar los objetivos definidos.

Dos elementos fundamentales dentro de la organización para definir los tramos de control, canales de comunicación y líneas jerárquicas son la estructura organizacional y organigrama. Los cuales se conceptualiza a continuación.

✓ Estructura organizacional

“La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización.”(5:326)

La estructura organizacional es la manera en que se divide el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

✓ **Organigrama**

“El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa.”(1:166)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional y muestran las relaciones entre las unidades administrativas, por medio de un gráfico, el cual indica la información jerárquica y las conexiones entre puestos, y las personas que los dirigen en el desarrollo de las operaciones laborales.

1.3.3 Dirección

“La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.”(1:202)

Implica realizar todo lo planeado, darle seguimiento para que se lleve a cabo, tomar las mejores decisiones que contribuyan a la ejecución. Asimismo manteniendo una relación con los colaboradores, motivándolos para el desempeño de sus actividades. En este proceso se motiva al personal a ayudar a cumplir los objetivos de la empresa, teniendo una efectiva comunicación y de la misma manera satisfacer las necesidades de los colaboradores. También en este

proceso se indica la necesidad de resolver problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

“Dirigir es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.”(5:3)

La dirección pone en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y la organización. Es necesario considerar a cada colaborador como miembro de la organización, y los esfuerzos de la dirección deberán ir encaminados a que todo el personal trabaje como un equipo de trabajo.

A través de la dirección se logran las conductas deseables por parte de los colaboradores. La dirección eficiente repercute directamente en la productividad de la empresa y se refleja en el logro de los objetivos, en la calidad de los productos y servicios que ofrece la organización y, por último, en la calidad de vida laboral de todos los que integran la organización. La gestión de la dirección, se ha convertido en el principal factor capaz de generar ventajas competitivas.

Guiar las acciones hacia el logro de los objetivos, manejar adecuadamente los conflictos, comunicar la importancia de lo que hacen, darle sentido al esfuerzo personal y grupal, fortalecer los equipos de trabajo, forman parte de una dirección efectiva que busca satisfacer las necesidades de la organización y de sus colaboradores.

1.3.3.1 Principios de la dirección

A. Coordinación de intereses

“La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Éstos sólo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, y se facilitarán si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.”(1:203)

Los trabajadores deben conocer la visión y el objetivo general de la empresa, para que sus esfuerzos sean canalizados para su logro, así mismo los gerentes deben demostrar interés en conocer las necesidades de los subordinados, para que sea un crecimiento armonioso y paralelo.

B. Impersonalidad de mando

“El ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados: no de la voluntad personal o arbitraria.”(1:203)

Se refiere a la autoridad, como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, definidos en la estructura organizacional, siguiendo los lineamientos. Esto ayudará a minimizar la duplicidad de funciones, y distorsión de autoridad. Los jefes y subordinados deben estar conscientes de que la autoridad, surge como un requerimiento para lograr los objetivos de la empresa, y no de su voluntad personal. Impersonalizar las órdenes y no abusar de la autoridad, evitarán conflictos entre los colaboradores.

C. De la supervisión directa

“Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.”(1:203)

La supervisión directa consigue el mecanismo de coordinación, el responsabilizar a una persona sobre el trabajo de los demás, dándoles instrucciones y herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, facilitará el ejercicio de sus actividades. A medida que una organización crece, es necesario realizar ciertas supervisiones periódicas, para corregir futuros errores y detectarlos a tiempo. Con la finalidad de prevenir problemas futuros, que afectarán negativamente los objetivos de la organización.

D. De la vía jerárquica

“Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.”(1:204)

La autoridad máxima parte de los niveles superiores de la organización, fluye en orden descendente hacia los niveles inferiores. La comunicación debe efectuar el mismo recorrido a través de la escala jerárquica. Este camino está impuesto por la necesidad de transmitir de una manera segura la información. Aunque no sea siempre la fuente más rápida, es necesario conciliar y respetar la vía jerárquica.

La estructura organizacional, ayudará a una mejor comprensión de las líneas de autoridad.

E. De la resolución del conflicto

“Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan evitando que dichos problemas se propaguen y creen problemas colaterales más graves.”(1:204)

Los conflictos son una interacción de personas interdependientes, que perciben objetivos incompatibles y opiniones contradictorias. La resolución de conflictos pretende hallar una salida constructiva a los conflictos, evitando agresiones entre los colaboradores; para ello canaliza y concilia las diferencias, a interés de la empresa, evitará desgastes emocionales en los colaboradores. Como respuesta a resolver problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezca. Inspirar confianza a los colaboradores en situaciones de conflicto, ayudará a pacificar y a manejar una solución de intereses sociales.

F. Aprovechamiento del conflicto

“Este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.”(1:204)

Considerando los conflictos como un problema u obstáculo que se antepone al logro de los objetivos de la organización, obliga a los gerentes a pensar en las mejores soluciones, a alertarse ya que los mismos indican que algo está funcionando mal.

Estas situaciones crean tensiones entre los colaboradores, que pueden ser oportunidades para llegar a una solución de un problema, antes de llegar a la agresión física y verbal. Analizar los conflictos y tratarlos, serán de beneficio para la organización.

La negociación entre las dos contrapartes que generan conflictos, puede aprovecharse si se maneja a favor de los intereses de la empresa.

1.3.3.2 Elementos de la dirección

En este apartado se describen los cuatro elementos de la dirección, especificando su definición y orientando en su aplicación. Para efectos de la investigación de campo, se evalúan tres, siendo éstos: liderazgo, comunicación y supervisión.

A. Liderazgo

“El liderazgo ha sido definido como el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo. Significa hacer que los individuos sigan un rumbo (políticas, procedimientos, reglas, etc.) establecido en la empresa.”(1:211)

El liderazgo es la capacidad de establecer la dirección e influir a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables de su desempeño.

Es una relación de influencia entre líderes y seguidores que reflejan sus propósitos compartidos. Un líder es confidente y realista sobre sus fortalezas y oportunidades y utiliza esto para inspirar a otros a su alrededor. Los buenos líderes inspirarán actitudes positivas, compañerismo y confianza.

El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, y de incentivarlos para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo en común.

Existen diversos estilos de liderazgo, a continuación se describe el situacional y participativo.

✓ **Liderazgo situacional**

“Este enfoque parte de la premisa empírica según la cual diferentes situaciones exigen distintas formas de liderazgo y, por ende, requieren individuos, habilidades y comportamientos específicos diversos en cada situación. También resalta como elemento importante la interacción entre el líder y sus seguidores: el líder influencia a los seguidores en el proceso de interacción, y las reacciones de éstos tienen un impacto sobre el comportamiento del propio líder.”(5:305)

El líder (jefes) debe de manejar cada situación con actitud positiva, que pueda generar confianza y seguridad en los seguidores (colaboradores).

✓ **Liderazgo participativo**

“En este caso el líder promueve la participación y los miembros del grupo trabajan en conjunto, gracias a lo cual alcanzan una elevada cohesión. El liderazgo participativo asigna la máxima importancia al crecimiento y desarrollo de todos los integrantes del grupo, mismos que trabajan según el principio del consenso y tratan de desarrollar sólidas relaciones interpersonales como una sólida base para la resolución de sus problemas. Además, los miembros del

grupo demuestran un alto grado de identificación con los objetivos comunes y se esfuerzan por igual para cumplirlos.”(5:297)

Generar valor en cada colaborador y hacerlo participe del logro de los objetivos de la organización, estimulará a motivarlo.

Los jefes como líderes de la organización deberían de tener la capacidad de provocar participación de los colaboradores en las actividades laborales y sociales de la organización.

B. Comunicación

“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, pues, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuesta.”(1:224)

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que puede ocasionar atrasos en las actividades, malos entendidos que disminuyen el rendimiento del grupo.

La comunicación permite orientar a los colaboradores de manera eficiente, así mismo se dan a conocer las normas de conductas, para obtener las expresiones y actitudes deseadas dentro y fuera de la organización. La retroalimentación de resultados de nuevos cambios motivará al empleado y se sentirá identificado con la organización.

Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización, tiene carácter jerárquico. La efectividad y buen rendimiento de una organización depende de una buena comunicación organizacional. En la

empresa en investigación se estudiarán las formas de cómo se lleva a cabo esta actividad a fin de analizar cuál o cuáles podrían ser las más eficientes para lograr una comunicación adecuada.

C. Supervisión

“La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observación de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y la observación de la motivación y del marco formal de disciplina.”(8:s.p.)

Supervisar es la observación periódica y el registro de las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización, con la finalidad de controlar y obtener la información necesaria, para mejorar la productividad de los colaboradores y el desarrollo del uso óptimo de los recursos. Este monitoreo de actitudes de los subordinados, permite conocer los factores que obstaculizan el buen desempeño, así como mejorar las condiciones laborales

D. Motivación

“El término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico.”(5:100)

Las motivaciones son impulsos, deseos, necesidades, son fuerzas que se canalizan para alcanzar satisfacción. Este último elemento de la dirección influye en el comportamiento del recurso humano de la organización.

1.4 Teoría motivacional

Previo al desarrollo del tema se consideran conceptualizar los siguientes aspectos para mayor comprensión del desarrollo y aplicación de la teoría motivacional.

A. Importancia de la motivación

“Los motivos se perciben como expresiones de las necesidades de una persona: por tanto éstos son personales e internos. Los incentivos, por su parte, son externos a la persona. Éstos forman parte del ambiente laboral que propicia la gerencia para alentar a los trabajadores a desempeñar sus tareas.”(5:73)

La motivación puede generarse por estímulos externos o internos y es un factor que utilizado internamente en la empresa puede influir en forma directa en la conducta de los colaboradores. La motivación en la empresa, es el conjunto de estímulos que siente un colaborador, que potencian su percepción del ambiente laboral, como un lugar de trabajo donde pueden realizarse como persona, generando una remuneración para satisfacer sus necesidades individuales. Estos estímulos pueden ser positivos o negativos, que pueden producir motivación o desmotivación.

A su vez la motivación está influida por el reconocimiento del trabajo del colaborador por parte de la empresa, las posibilidades de crecimiento, la atención que ameritan los buenos desempeños, entre otros. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. El recurso humano hace competitiva una empresa, por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, proporcionarle las condiciones adecuadas, confiables y agradables para un desempeño efectivo. La motivación son los impulsos que conducen a una persona a comportarse, a elegir y realizar una acción en una determinada situación.

El desarrollo de estrategias motivacionales coadyuva a mejorar la satisfacción laboral, por medio de acciones dirigidas a motivar a los colaboradores. Es importante la evaluación de las mismas, para realizar los cambios necesarios.

B. Diferencia entre motivación y satisfacción

“La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer un deseo o una meta. En cambio, la satisfacción se refiere al placer que experimenta el individuo cuando satisface un deseo. Por lo tanto, desde un punto de vista administrativo, las personas podrían tener una alta satisfacción en el empleo pero un bajo nivel de motivación por el mismo, o viceversa.”(5:102)

La diferencia radica en que la motivación es el impulso de una necesidad que se busca satisfacer por medio acciones, por lo que una motivación es previo a una satisfacción, ésta se experimenta una vez cumplido el deseo. La satisfacción es el resultado esperado de una motivación, que surgió de una necesidad.

C. Satisfacción en el trabajo

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Existe una importante diferencia entre estos sentimientos y otros dos aspectos de las actitudes del empleado. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor (“disfruto al hacer diversas tareas”) que difiere de los pensamientos objetivos (“mi trabajo es complejo”) y de las intenciones en el comportamiento (“tengo planes de dejar este trabajo en tres meses”). Juntos, los tres renglones de actitudes ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto en su conducta futura.”(4:114)

Los colaboradores que se incorporan a cualquier organización llevan con ellos necesidades que esperan satisfacer al desarrollarse en el trabajo que se traducen en expectativas del trabajo. La satisfacción en el trabajo expresa la

intersección de las expectativas que cada colaborador genera y las compensaciones que el empleador provee. Las actitudes influyen en el comportamiento, tomando como partida las actitudes negativas como efecto de la insatisfacción laboral que presentan los colaboradores, para determinarlo es preciso realizar una investigación para recabar información necesaria acerca de dichas actitudes.

D. Insatisfacción en el trabajo

“La insatisfacción en el trabajo con frecuencia se traduce en ausentismo, rotación de personal y robos, por lo que los directivos se preocupan por desarrollar la satisfacción de sus empleados.”(4:131)

La insatisfacción deteriora la imagen de la empresa, frena el desarrollo organizacional bajando la productividad. El colaborador insatisfecho tiende a faltar al trabajo y en casos extremos a renunciar a sus actividades laborales. El manejo de estas actitudes negativas y la eliminación de las mismas, aumentará la productividad de la organización.

Existen diferentes teorías sobre la motivación, todas están relacionadas con las necesidades humanas, basado en la atención que se brinda al colaborador para aumentar su productividad, pero con enfoques diferentes. Sustentan la importancia de la motivación y los aportes que han dado inicio a nuevas teorías, entre ellas se pueden mencionar las siguientes teorías: La jerarquía de necesidades de Maslow, el modelo contingente de motivación de Vroom, teoría de la motivación con base a las necesidades, de McClelland, teoría de la expectativa, de Lawler, teoría de las metas, teoría de la equidad. Para efectos de la investigación, se desarrolla la teoría de dos factores de Herzberg.

1.4.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

“Esta teoría se basa en el entorno externo y en el trabajo del individuo orientado hacia el exterior. Para Frederick Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, incluyendo los aspectos físicos y ambientales del trabajo. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción: cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.

Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.”(5:108)

Los factores higiénicos, no influyen en la conducta del colaborador, pero son de carácter preventivo, evitan las fuentes de insatisfacción, considerando que el trabajo agrícola y ganadero las condiciones de trabajo del personal administrativo, tiene únicamente lo básico, sin percatarse de la iluminación, el ruido, las instalaciones, por lo que se considera como un factor relevante de la investigación, para ver la influencia en la conducta de los colaboradores. Los factores higiénicos, se constituyen de las relaciones sociales, salario, estatus, ambiente físico, supervisión, el compañerismo y las condiciones de trabajo, estos factores evitan la insatisfacción.

Las actividades desafiantes y estimulantes que los colaboradores desempeñan dentro de la organización, provocan satisfacción, éstos se llaman factores motivacionales. Los factores motivacionales, a diferencia de los factores higiénicos, se refieren al crecimiento dentro de la organización, el reconocimiento verbal, las probabilidades de ascenso, logros, premios, estos factores harán elevar la satisfacción en el trabajo. La investigación se basará en algunos

factores indicados anteriormente y en otros factores que influyen en la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores de la empresa agrícola – ganadera, constituida en unidad de análisis.

Para el análisis en empresas agropecuarias, en las cuales entre las características principales se pueden mencionar que la mayoría son de capital familiar, administración basada en núcleo familiar y con características de trabajo básicas, el desarrollo de factores motivacionales se ve como un paso posterior al desarrollo de los factores higiénicos.

1.5 Fases de implementación para estrategias motivacionales

Para atender las necesidades determinadas después de haber realizado una investigación sobre el comportamiento organizacional se desarrolla estrategias contemplando distintas fases para su aplicación.

Implementar estrategias comienza con un esquema de participación de todos los niveles jerárquicos de la organización. Se debe entender la implementación como un proceso continuo, que debe ser guiado y evaluado en cada fase. El propósito fundamental de la investigación es determinar las causas que han determinado las actitudes de sus colaboradores. A continuación se describe cada fase.

1.5.1 Sensibilización y concientización de los gerentes

Es necesario en primer lugar el compromiso de la gerencia, el proceso de sensibilización y concientización acerca de la importancia de las necesidades de los colaboradores para poder motivar efectivamente.

Esto se refiere a que es necesario motivar a los gerentes e involucrarlos en el desarrollo de estrategias adecuadas para los colaboradores, con la finalidad de inducir hacia un comportamiento deseado.

1.5.2 Análisis del clima organizacional

En esta fase se analizan los factores físicos, tecnológicos, sociales, y económicos; en otras palabras el clima organizacional representa el escenario en donde se desarrollan los colaboradores de una determinada organización y como estos factores afectan su comportamiento y actitudes.

Determinar el clima laboral, después de que la gerencia esté involucrada, es importante determinar las necesidades individuales y generales de los distintos niveles jerárquicos. Para poder responder a las necesidades del personal se deben diseñar mecanismos que permitan lograr satisfacción.

1.5.3 Establecer una comunicación efectiva de la empresa

Dar a conocer de la mejor manera, los objetivos de la organización, es indispensable, ya que la percepción de la información debe ser clara, para que los resultados sean los esperados. En esta fase se debe establecer un alto nivel de confianza, ya que por medio de la comunicación se conoce la situación existente en la organización. Una comunicación efectiva, eliminará las barreras que impidan el logro de los objetivos de la organización.

1.5.4 Fomentar un ambiente de confianza mutua

Al establecer una comunicación efectiva, generará un ambiente de confianza en los colaboradores, como resultado de la primera. Un ambiente agradable mejorará el desempeño, mediante una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos.

La identificación de los colaboradores hacia la empresa y la información de la situación real de la empresa, vinculará información que permitirá llegar a conocer las necesidades de los colaboradores.

1.5.5 Determinar las necesidades del personal en forma particular

En esta fase se definen las necesidades actuales del personal que labora en la organización y los factores que influyen en la satisfacción o insatisfacción de los mismos. En la investigación a realizar en la empresa agrícola ganadera Santa Fé, se evaluarán los factores necesarios para lograr determinar los motivadores de los mismos.

El propósito es detectar qué necesidad debe satisfacerse en cada uno de los colaboradores.

1.5.6 Proporcionar el o los motivadores adecuados a las necesidades detectadas en forma individual

Al identificar las necesidades de los colaboradores, la gerencia debe de canalizar todos sus esfuerzos para lograr satisfacerlas según el orden de insatisfacción laboral. En esta fase se estudiarán los factores que influyen en el comportamiento organizacional de forma personal en los colaboradores.

1.5.7 Retroalimentación de los resultados obtenidos

Deberán medirse los resultados obtenidos, esto constituye factores impulsores de éxito, debido a que se detectarán las necesidades que fueron satisfechas y proporcionar el motivador que pueda suplir las necesidades aún existentes, considerando que el ciclo motivacional, inicia constantemente. Comunicarles a los trabajadores los resultados y el desarrollo de los programas motivacionales, los socializará con la implementación de las estrategias adecuadas. Considerando que la motivación es un proceso constante, una vez concluido el proceso, este debe reiniciarse.

La aplicación de las fases para la implementación de estrategias motivacionales, se desarrollará según las necesidades de la organización. Para mayor comprensión se presenta el siguiente esquema:

Esquema No. 2 **Fases de implementación para estrategias motivacionales**



Fuente: Martínez Colón, Mynor Martinole. Tesis sobre motivación al personal con base a las necesidades individuales. Pág. 60. 2002

1.6 Cultura organizacional

“Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.”(2:83)

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, actitudes y expectativas que comparten los colaboradores de una organización, el cual determina la manera en que el grupo percibe el entorno.

1.7 Herramientas administrativas

Existen varias herramientas administrativas que pueden ser aplicadas para la investigación del comportamiento humano; la principal que ayuda a determinar la satisfacción de los colaboradores en relación a determinados aspectos dentro de la empresa es el clima organizacional.

1.7.1 Clima organizacional

“El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real.”(4:25)

El clima organizacional influye en la motivación, desempeño y satisfacción de los colaboradores. Esto se genera con las expectativas con respecto a la percepción que tienen del clima organizacional y de las oportunidades de satisfacer sus necesidades. Las actitudes de los colaboradores están basadas en las creencias y valores que adquieren y desarrollan de su propio trabajo. Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. En el proceso de investigación se analizará si los colaboradores de la empresa Santa Fé, demuestran ciertas insatisfacciones laborales, que puedan verse reflejadas en las actitudes negativas, negligencias, agresiones, retrasos que puedan haber producido una baja en la eficiencia de la organización.

1.7.2 Conceptualización de los factores a evaluar en la investigación de campo

Los factores a evaluar en el clima organizacional (liderazgo, comunicación, supervisión, capacitación, trabajo en equipo, comunicación, reconocimiento, ambiente físico y relaciones interpersonales), se definirán a continuación y algunos ya fueron definidos anteriormente como parte de los elementos de dirección. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación del índice de satisfacción de los colaboradores a investigar.

“El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Tanto patrones como empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, como por ejemplo, un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo.”(4:27)

Para estudiar la forma de cómo puede crearse un clima favorable en la organización, en la investigación a realizar en la empresa Santa Fé, se analizarán y evaluarán los factores, basada en la teoría de los dos factores de Herzberg.

1.7.2.1 Capacitación

La capacitación significa preparar a la persona para el desarrollo de su puesto, de una manera sistemática y organizada. Este proceso educativo a corto plazo desarrolla las habilidades y hace a los colaboradores competitivos, y a la vez se ven motivados, por lo que se considera como factor a evaluar dentro de la investigación.

1.7.2.2 Trabajo en equipo

“Es un grupo real cuyos miembros interactúan entre sí. Los equipos de trabajo se componen de empleados que forman parte de una unidad de gestión y resultados de la organización.”(5:207)

Un equipo de trabajo son personas, que comparten y desarrollan ciertos objetivos, con metas claras y de diferentes roles, que canalizan y promueven la participación de otros, con la finalidad de mejorar los procesos operativos de la organización. Para estructurar equipos de trabajo, según Enrique B. Franklin, lleva un proceso que es el siguiente:

✓ **Etapas de desarrollo del equipo**

Para la formación de trabajos en equipo dentro de la organización se lleva una secuencia por etapas, que se esquematiza a continuación.

Esquema No. 3
Etapas de desarrollo del equipo



Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José. Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina. Primera edición. Pág. 211

“La evolución y maduración son consustanciales con su misma naturaleza, y están determinadas por cuatro etapas muy claras.”(5:211)

Para lograr el desarrollo de trabajar en equipo, se debe realizar mediante un proceso que parte desde su formación y paso a paso llega de grupo a equipo de trabajo.

“La **Etapa I: formación**, representa la transición del estado individual al de miembro o componente de un equipo. Las inquietudes de los participantes

giran en torno de cómo involucrarse, cuál es su rol, qué se espera de ellos.”(5:211)

Se caracteriza por la incertidumbre respecto a la estructura y la integración de equipos, y los colaboradores empiezan a considerarse parte de un grupo relativamente estable.

“En la **Etapa II: discusión** se manifiestan los rasgos propios de cierta pérdida de individualidad no reconocida; al mismo tiempo aparece resistencia a la formación grupal, acompañada por una fuerte dosis de respuesta emocional.
“(5:211)

Los colaboradores aceptan la creación de equipos de trabajo, pero se resisten al cambio de controles y mandos, por lo que los líderes solucionar los conflictos futuros en beneficio a las partes afectadas.

“En la **Etapa III: normatización**, el equipo empieza a reconocer su papel, los miembros lo aceptan y aceptan su rol personal en el mismo, iniciándose la tolerancia hacia otros. En esta etapa comienzan a elaborar las reglas informales o formales que guiarán su accionar.” (5:211)

En esta etapa se definen los valores, los objetivos y los métodos para alcanzarlos.

“En la **Etapa IV: ejecución** el equipo es capaz de diagnosticar situaciones, resolver problemas, tomar decisiones, emprender y consolidar cambios.”(5:211)

Los colaboradores deben de aprender a trabajar en equipo, a afiliarse entre ellos y ser productivos en el desarrollo de sus actividades laborales.

1.7.2.3 Reconocimiento

Es la acción de distinguir a una persona entre las demás, como consecuencia de su desempeño. También sirve para expresar la gratitud del servicio prestado de un trabajador a la organización.

1.7.2.4 Ambiente físico

Es el lugar o área donde los trabajadores realizan su trabajo. Estas áreas pueden estar sujetas a diferentes condiciones físicas adecuadas como, la iluminación, ventilación, apariencia limpia, áreas de paso, etc., y de condiciones no adecuadas, ruido, vibraciones, radiaciones, contaminantes químicos o biológicos.

1.7.2.5 Organización laboral

La organización es agrupar y ordenar las actividades laborales necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía. En la organización se establecen las relaciones entre los empleados, el trabajo y los recursos.

Integra las actividades de los empleados hacia objetivos comunes. Organización es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y obtengan satisfacción personal al realizar las tareas asignadas.

1.7.2.6 Relaciones interpersonales

Es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa acerca de la existencia de un ambiente laboral grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados.

1.8 Utilidad

“La gerencia debe tener claridad en la interrelación entre la planeación, la toma acertada de las decisiones con los costos, la actividad y las utilidades.”(3:264)

Para las empresas agrícolas y ganaderas, el sesenta por ciento de sus costos son de mano de obra, directa a la producción, es en este proceso donde se invierte la mayoría de los recursos y donde se ve reflejado el nivel de efectividad, por lo que se considera en la investigación la evaluación del recurso humano

encargado de la administración y supervisión, de las actividades laborales. La utilidad es la diferencia de ingresos menos costos, la cual se expresa en la siguiente ecuación:

Ecuación de la utilidad:

$$\text{Ventas} - \text{costos variables} - \text{costos fijos} = \text{Utilidad}$$

Ventas: es la transferencia de un producto o servicio, a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

Costos variables: son aquellos que cambian en relación del volumen total de la producción.

Costos fijos: son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo a la producción.

Utilidad: ingreso neto de una empresa, calculado como los ingresos por venta menos los costos variables, menos los costos fijos.

Las negligencias, las actitudes negativas, los retrasos, el inadecuado aprovechamiento de los recursos de la organización, son consecuencia de las insatisfacciones de los colaboradores, las cuales reducen las utilidades de un determinado período contable. Cuando los trabajadores se sienten satisfechos, sus esfuerzos serán para maximizar las utilidades de la empresa.

“Cuando las decisiones que se toman son cotidianas se hacen con base en experiencias anteriores y uno mismo se convierte en juez y evaluador de la efectividad de la decisión, pero cuando dichas decisiones involucran a más personas y tienen un gran impacto, entonces es importante conocer perfectamente el problema, delinear sus límites, determinar alternativas, escoger la mejor e implantarla cuidando de darle un seguimiento o realimentación.”(1:59)

Las decisiones financieras van relacionadas con la obtención y uso de fondos para adquirir bienes y servicios, el mejoramiento de la habilidad y rendimiento de la mano de obra también requieren de recursos financieros para realizar talleres o seminarios, adquisición de equipo, para mantener y mejorar las instalaciones de la organización, para que el colaborador se sienta motivado y seguro y su desempeño sea el óptimo.

La utilidad depende de la producción y productividad de los colaboradores y a continuación se describen los conceptos.

A. Producción

La producción, es el proceso por medio del cual se crean los bienes o servicios, como actividad principal de una organización, para satisfacer necesidades humanas.

“Representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad.”(2:35)

La producción se realiza por la actividad humana de trabajo y con la intervención de determinados instrumentos que tienen una mayor o menor perfección. La empresa en investigación produce productos agrícolas y la crianza de ganado.

Los productos agrícolas se obtienen a través de la actividad humana con los recursos naturales, suelos y agua, para cosechar algún cultivo, para luego recolectar el fruto cosechado.

B. Productividad

“La productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método

racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa.”(2:279)

La productividad es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que se utilice para obtenerlo, más productivo es. Un colaborador motivado y satisfecho trabajará con interés en realizar sus actividades laborales y producirá más en menor tiempo y con menor recurso. Por el contrario un colaborador desmotivado se sentirá indiferente con los objetivos de la organización y para elaborar los productos requeridos lo realizará con menor esfuerzo, no aprovechará los recursos y el tiempo será mayor en comparación a un colaborador motivado, y la cantidad de la producción será menor.

1.9 Ley de Pareto

El principio de Pareto es también conocido como la regla del 80-20 y su nombre es a honor a Vilfredo Pareto, economista italiano, quien lo enunció por primera vez en el año 1,906. En los años 40 el Dr. Joseph M. Jurán atribuyó la regla del 80-20 a Pareto, llamándola “Ley de Pareto”. Creó una fórmula matemática para describir la distribución desigual de la riqueza en su país, observando que el 20% de las personas poseían el 80% de la riqueza. Pareto con la finalidad de mejorar la eficiencia, se basó su principio tomando como consideración principal que esto se da cuando los esfuerzos están bien canalizados y existe una estrategia de planeación. En esta investigación se utiliza esta lógica administrativa para enfocar la manera de dar solución a la problemática que se encuentre en la organización.

El Dr. Joseph Juran, pionero del movimiento por la calidad total en los años 40, estableció la existencia de un principio universal que denominó “los pocos esenciales y los muchos triviales”, que como resultado de la regla del 80/20

significa que el 20% de algo es esencial y el 80% es trivial. Juran estableció que el 20% de los defectos causaban el 80% de los problemas, por esa regla es que esta teoría se aplica mucho al área operativa donde se evalúa las actividades que más consumen tiempo y recursos. Identificar ese pequeño porcentaje es el objetivo principal de la investigación de campo y los esfuerzos se deberán enfocar en lo que realmente importa, lo poco que produce la mayor insatisfacción de los colaboradores.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA GANADERA SANTA FÉ

Para analizar más a profundidad los aspectos que pueden relacionarse con los problemas de productividad que se observa en la empresa, se realizó el estudio del clima laboral el cual permite identificar los factores críticos con base en la percepción de los colaboradores. En el presente capítulo se analizan nueve factores específicos de la empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé.

2.1 Metodología de la investigación

Por medio de las entrevistas con el Gerente General y posteriormente con los jefes de departamento, donde se indago sobre las posibles causas de las actitudes negativas de los colaboradores, de los comportamientos que percibían y los posibles factores que pudieran estar dificultando el rendimiento de los colaboradores, se tomó conciencia del clima laboral actual.

Con base a la información proporcionada se procedió con el Gerente General a determinar los factores que pudieran ser evaluados para calificar la satisfacción de los colaboradores, luego se diseñó una encuesta basadas en la teoría de Frederick Herzberg, con el propósito de realizar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa en investigación.

Luego se determinó que la empresa presentaba algunos problemas, que sustentaban hacer la investigación, con la finalidad de mejorar la satisfacción de los colaboradores. Con la colaboración de los niveles superiores, se pasó la encuesta a 88 colaboradores que representan el 100% del personal, para evaluar de ellos 30 colaboradores que son los que integran el personal administrativos debido a que ellos son el centro de la organización y tienen a su cargo la responsabilidad de todos los colaboradores, los cuales se reunieron en la finca ubicada en Cobán, Alta Verapaz, en donde se recopiló información y se procedió a explicarles lo necesario para llenar la encuesta.

2.1.1 Método científico

La investigación de la situación actual de la empresa estudiada, se llevó a cabo a través del desarrollo de las tres fases del método científico, siendo éstas: indagadora, demostrativa y expositiva. Para cada una se hizo uso de técnicas e instrumentos de investigación específicos que se detallan a continuación.

2.1.2 Técnicas de investigación

Como técnicas de investigación se utilizaron dos: la observación directa y la entrevista; la primera se hizo durante la fase de acercamiento hacia la empresa para conocer las generalidades de la misma; la segunda fue la entrevista enfocada al Gerente General con el fin de obtener mayor información de la problemática desde una percepción diferente. Luego se realizó una segunda entrevista con los jefes de departamento para determinar las relaciones de trabajo y la comunicación con el recurso humano, y por último el acercamiento fue con todo el personal el cual se hizo por medio de una encuesta para evaluar el clima organizacional de la empresa.

2.1.3 Instrumentos de investigación

El instrumento de investigación se conforma por una encuesta que contiene 34 preguntas las cuales fueron cerradas y anónimas, que se definieron según la teoría de Herzberg por los siguientes factores: supervisión, trabajo en equipo, organización laboral, comunicación, ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, capacitación y reconocimiento.

Los factores están ordenados según la aparición de la interrogante en la encuesta. Sin embargo, el orden es neutral y no están agrupadas por factor, están dispersas, y por ende el número de interrogante no van en correlativo. El contenido de la pregunta determina si la respuesta es satisfecha o insatisfecha. Se consideró “insatisfecho” si la respuesta a la pregunta es nunca, casi nunca,

que según la pregunta serán los aspectos negativos. Por el contrario si la respuesta es casi siempre o siempre se consideran como “satisfecho”.

Cada factor está integrado en por lo menos tres interrogantes, y cuatro respuestas para cada una con escala de ponderación de 0.25, que totaliza el 100% para cada pregunta. Luego se calculó el promedio de las preguntas y dicho porcentaje fue el resultado final para cada factor.

2.2. Generalidades de la empresa en investigación

A continuación se da una breve reseña de la empresa; se analizará cada factor evaluado y se representa gráficamente los resultados, para determinar la percepción, las actitudes y consecuencias, tanto para el trabajador como para la organización.

La empresa Santa Fé, fue establecida en 1,989, como una sociedad anónima; es una empresa que cuenta con un área aproximada de 4,000 hectáreas, el propietario es un empresario guatemalteco. Dicha institución se dedica a la producción de café, cardamomo y reforestación de pino y ciprés; es una organización agrícola y ganadera, de patrimonio familiar y su estructura organizacional está integrado por miembros de la familia. Tiene como domicilio el municipio de Cobán, departamento de Alta Verapaz y sus oficinas centrales en la zona doce de la ciudad de Guatemala.

2.2.1 Misión

La empresa cuenta con una misión formal siendo esta: “Somos una empresa dedicada a cultivar, procesar y vender café de exportación, utilizando de la mejor manera los recursos naturales, manteniendo altos estándares de calidad de acuerdo a las exigencias y necesidades del mercado nacional e internacional”.

2.2.2 Visión

“Ser uno de los principales y mayores productores de café guatemalteco de exportación, manteniendo la excelencia en la calidad de nuestros productos, para que éstos puedan ser comercializados en los mercados más exigentes del mundo”.

2.2.3 Productos

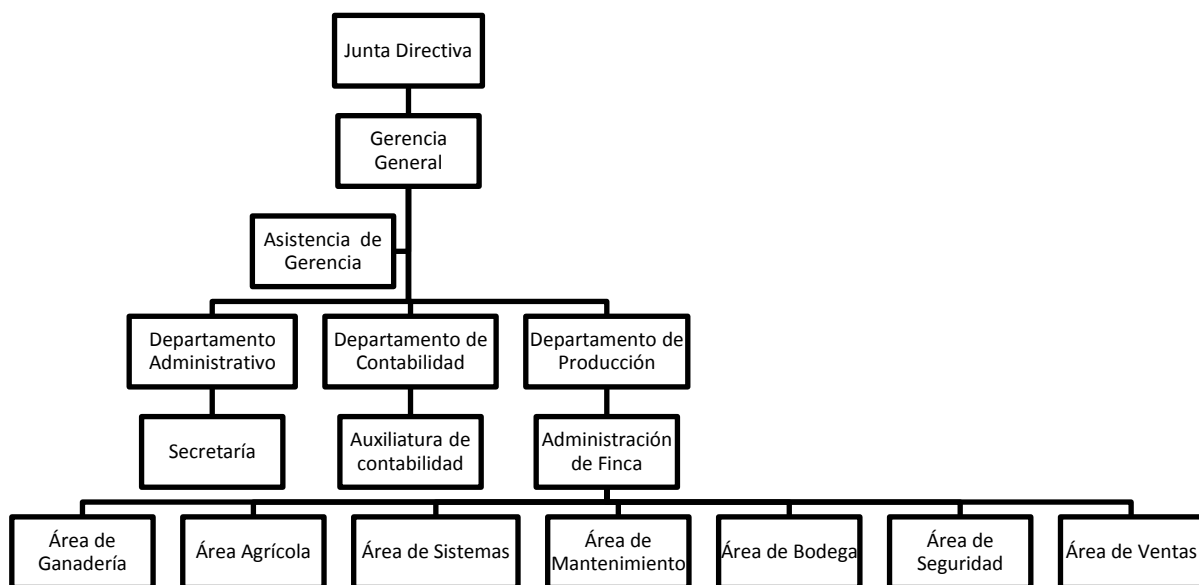
La organización cultiva lo siguiente:

- ▶ Café
- ▶ Cardamomo
- ▶ Aguacate
- ▶ Cacao
- ▶ Piña
- ▶ Pacaya
- ▶ Limón
- ▶ Plátano

Adicional a los cultivos mencionados, la empresa se dedica al engorde de ganado vacuno y realiza la venta en pie. El producto principal es el café, representa el 95% de área cultivada y es exportado a Centro América y Estados Unidos de América.

2.2.4 Estructura organizacional de la empresa

ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL EMPRESA AGRÍCOLA-GANADERA SANTA FÉ



Fuente: empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé. Julio 2011

El organigrama es vertical y general, esta estructura determina el puesto de cada colaborador y su dependencia. De esta manera, se ordena en función de la jerarquía, la autoridad y responsabilidad. El Gerente General tiene la autoridad de dirigir el desempeño de las actividades laborales. Las divisiones de la organización son por departamentos y áreas.

La organización no cuenta con reglas, políticas u otros tipos de normas formalmente establecidas para regular la conducta de los colaboradores. La falta de procedimientos que guíen el desempeño de actividades laborales, provoca constantemente errores, mal funcionamiento del personal, atrasos y en ocasiones conflictos entre ellos.

La investigación se enfocó en la evaluación del personal administrativo, el cual abarcó un análisis cuantitativo y cualitativo del recurso humano. A continuación se representan los puestos del personal administrativo para los cuales se realizará la presente investigación.

Cuadro No. 1
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Personal Administrativo
Año 2011

Puestos de Trabajo	No. de colaboradores
Junta Directiva	3
Gerencia General	1
Asistencia de Gerencia	3
Departamento Administrativo	5
Departamento de Contabilidad	3
Departamento de Producción	5
Secretaría	4
Auxiliatura de Contabilidad	5
Administración de Finca	1
TOTAL	30

Fuente: investigación propia. Julio 2011

2.3 Situación actual del clima organizacional

En el presente inciso se analizan y presentan gráficamente los resultados obtenidos del diagnóstico del clima organizacional realizado en julio del 2011, reflejando la percepción de los colaboradores ante su trabajo y sus compañeros, se agrupan las interrogantes de cada factor y se presentan en un cuadro, en la primera columna está el número de interrogante asignado en la encuesta y en la segunda columna el detalle de la interrogante.

El orden de la presentación de las gráficas es acorde a la aparición de la interrogante en la encuesta, de cada factor se presenta: en el primer cuadro el detalle posteriormente la gráfica que refleja el resultado en barras de las respuestas de cada interrogante y por último se analiza cada factor evaluado, se hace la salvedad que la rotulación de cada componente indica que las respuestas son de 88 colaboradores que representan todo el personal de la organización.

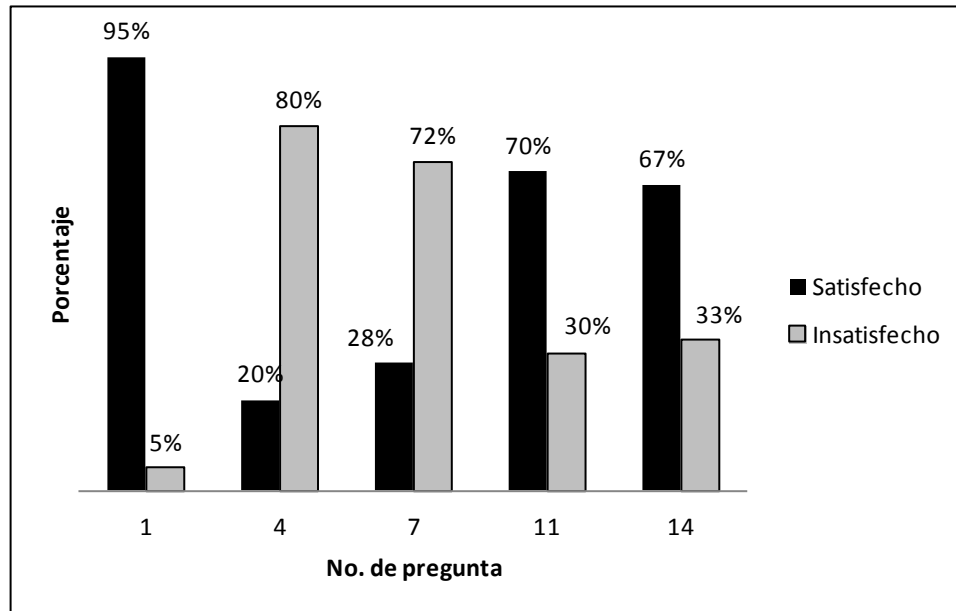
2.3.1 Supervisión

Este factor se compone de cinco preguntas, las cuales son:

No. Pregunta	Detalle
1	¿Cuándo su jefe inmediato le llama la atención lo hace en forma privada?
4	¿Su jefe o superiores le supervisan su trabajo?
7	¿Cuándo lo supervisan lo tratan adecuadamente?
11	¿Su jefe tiene las cualidades y habilidades necesarias para ser responsable de dicha área?
14	¿Su jefe inmediato les da ejemplo en el cumplimiento de las normas y procedimientos?

Los colaboradores encuestados muestran los siguientes resultados.

Gráfica No. 1
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Factor supervisión
Según 88 colaboradores
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011.

El resultado de la información obtenida en relación a la supervisión, los colaboradores consideran que su jefe inmediato, la mayoría de veces les llaman la atención de forma privada. Los colaboradores son evaluados por sus supervisores, y sus rendimientos son medidos y comparados en relación al desarrollo de sus actividades, sin embargo existen descontentos debido que no todos son supervisados y evaluados de la misma manera.

La falta de supervisión en los colaboradores aumenta los errores cometidos y éstos cuando se corrigen la mayoría de veces no se realizan adecuadamente, por lo que los trabajadores justifican las faltas por la deficiencia de supervisarlos y que cuando se les llama la atención no se hace de forma justa. La inadecuada supervisión del desempeño de las actividades laborales reduce la calidad de trabajo, y baja el rendimiento dentro de la organización, debido que están dentro del proceso de producción, y el error de un colaborador, puede perjudicar el

resultado final de las operaciones. Los colaboradores se sienten presionados, intimidados, tensos y sus actitudes hacia sus actividades laborales, se vuelven tediosas y negativas. Esto provoca estrés, y desmotivación al trabajador, y disminución en la productividad. Sin embargo los supervisores demuestran cualidades y habilidades como encargados y responsables del área asignada, por lo que han controlado estos aspectos negativos pero no dejan de ser aspectos a considerar como debilidades de la organización.

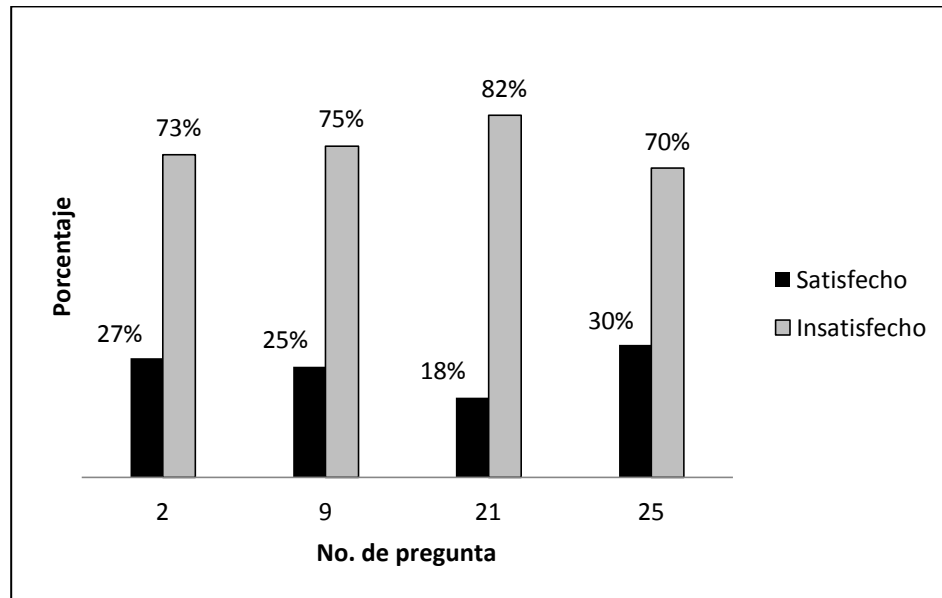
2.3.2 Trabajo en equipo

El siguiente factor a evaluar es trabajo en equipo y se integran las siguientes preguntas.

No. Pregunta	Detalle
2	¿Se lleva usted bien con sus compañeros?
9	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?
21	¿Se ayudan mutuamente cuando hay exceso de trabajo?
25	¿Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo?

De las cuales se recopila la siguiente información.

Gráfica No. 2
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Factor trabajo en equipo
Según 88 colaboradores
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

El personal administrativo tiene una deficiente relación con sus compañeros presentando indiferencia ante los problemas de los demás colaboradores. Este grupo demuestra desconfianza, y opiniones pesimistas de sus compañeros, consideran que no se fomenta las buenas relaciones entre los jefes y subordinados. Dentro del grupo existen rivalidades, descontentos por las malas actitudes hacia las resoluciones de los problemas y en algunos casos ha ocasionado conflictos entre ellos. Actualmente no se promueven actividades sociales donde puedan tener contacto personal y entablar una conversación entre colaboradores y superiores.

No se estimula la cooperación y el trabajo en equipo, y esto desgasta las pocas relaciones que existen entre ellos. En la época de cosecha que comprende de octubre a abril del siguiente año, hay exceso de trabajo, la finca contrata cuadrillas, y en esta época, el personal de campo se triplica, aunque es personal eventual, los trabajadores fijos, se sienten tensos por la cantidad de personas,

los horarios de trabajo se extienden y al no recibir apoyo de sus compañeros se desmotivan. Esto ocasiona stress en los colaboradores y el desempeño laboral tiende a disminuir. Los colaboradores no demuestran empatía, ni solidaridad por sus compañeros, existen discrepancias respecto al rol que deberían desempeñar.

El personal de la organización se concentra en objetivos individuales, no comparten los mismos objetivos, por lo que sus esfuerzos no se canalizan y no van en una sola dirección. Esto hace que no se logren satisfacer todas las necesidades de los colaboradores, genera desconfianza entre jefe y subordinado, reduce la cooperación y cohesión. La comunicación no es fluida, dado a que no se esfuerzan por mantener buenas relaciones con los miembros de la empresa, la falta de seguridad y lealtad, reduce la oportunidad de fomentar buenas relaciones entre los miembros de la empresa.

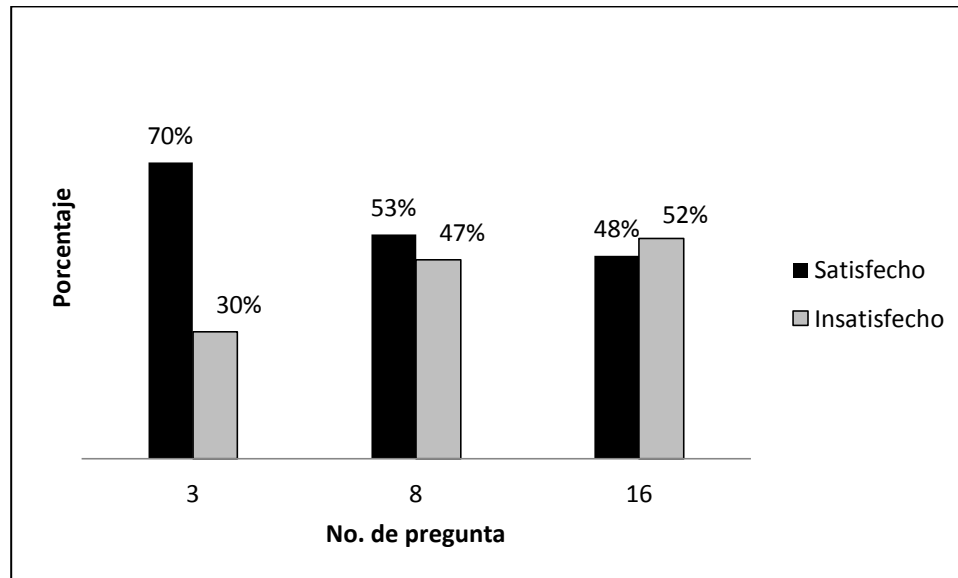
2.3.3 Organización laboral

La organización de la empresa Santa Fé, está dividida por departamentos, el desarrollo de las actividades laborales son direccionadas por el Gerente General y los jefes de departamento. A continuación se detalla las preguntas correspondientes a este factor:

No. Pregunta	Detalle
3	¿Considera que existen pasos innecesarios para hacer su trabajo?
8	¿Conoce todas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?
16	¿El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlo a cabo?

Con las preguntas anteriores se puede visualizar en la siguiente gráfica las respuestas de cada una. Es importante mencionar que la falta de manuales de procedimientos que guíen el esfuerzo de los colaboradores, conlleva a un esfuerzo extra para poder cumplir con sus obligaciones, debido a la desorganización y planificación de las áreas.

Gráfica No. 3
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Factor organización laboral
Según 88 colaboradores
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

En la gráfica anterior se puede visualizar que los colaboradores aunque consideran que hay pasos innecesarios en el desarrollo de su trabajo, no les impide sentirse satisfechos de cómo han realizado sus actividades laborales hasta el momento. Los colaboradores desconocen el organigrama de la empresa Santa Fé, esto provoca constantemente conflictos y órdenes contradictorias.

Los trabajadores se excusan que por falta de información de todas las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo, no las realizan a tiempo, o las han dejado de hacer, ya que no es solicitado o no se les estipula fecha de entrega. Los jefes y encargados, admiten que no solicitan reportes de trabajos constantemente, porque asumen que se están llevando a cabo, según las indicaciones que se le ha dado a cada trabajador, con respecto a su puesto.

Cabe mencionar que se ha dado cambios fuertes a lo interno de la empresa que afecta la organización laboral, se ha reducido el personal de contabilidad y esto

ha llevado a una redistribución de atribuciones el trabajo se ha distribuido en los puestos existentes y se percibe que no ha sido equitativa, se ha sobrecargado al personal, uno de los efectos negativos es que los informes financieros y contables se han atrasado. Esto ha provocado en el departamento de contabilidad fatiga, generando insatisfacción al no poder realizar todas las tareas a tiempo, atrasos que han tenido que solventar con horas extras y fines de semana.

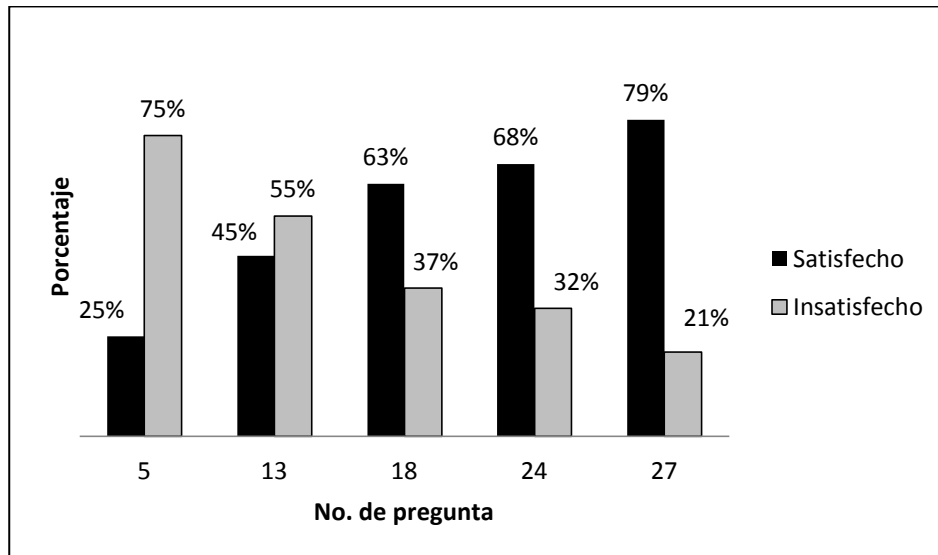
2.3.4 Comunicación

El siguiente factor es comunicación, para recolectar la información necesaria se planteo las siguientes preguntas.

No. Pregunta	Detalle
5	¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe de la información que le comunican?
13	¿Le comunican los objetivos, metas y logros de su departamento?
18	¿La información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato es buena, muy buena, mala o regular?
24	¿Su jefe o jefes escuchan sus opiniones y sugerencias?
27	¿Su jefe suele estar bien informado y le transmite la información?

Los datos recabados se presentan a continuación gráficamente. Las anteriores preguntas se basan en conocer como la información es percibida, comprendida y compartida por los colaboradores y qué problemas de comunicación enfrentan.

Gráfica No. 4
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Factor comunicación
Según 88 colaboradores
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

El resultado del análisis del factor comunicación demuestra que los colaboradores no reciben retroalimentación por parte de su jefe de la información que le comunican, en relación al desempeño de su puesto y de las modificaciones y cambios de personal. Esto se debe regularmente porque los jefes inmediatos no suelen estar bien informados, por lo que no transmiten la información a tiempo. Existen desacuerdos en relación a las instrucciones que dan los encargados y dueños de la empresa, por lo que los trabajadores se excusan al momento de no llevar a cabo su trabajo.

Aunque por otro lado el 33% del total de colaboradores encuestados perciben recibir atención por parte de sus jefes cuando dan a conocer sus opiniones y sugerencias para mejorar el desempeño de sus tareas y dan seguimiento de las correcciones realizadas a las actividades laborales. Además los jefes y encargados tratan de transmitir al personal que tienen a su cargo la poca información que manejan sobre los cambios de procesos e integración de nuevo personal a la empresa, sin embargo no siempre todas las indicaciones son

correctas ni suelen ser acertadas al mensaje inicial. La comunicación entre los colaboradores, demuestra ineficiencia en la ejecución de órdenes, atrasos en pedidos y compras de productos agrícolas que ha provocado tomar decisiones inadecuadas por estar fuera del tiempo requerido. La poca información ha provocado tensión, descontentos, e insatisfacción entre el personal.

La falta de retroalimentación produce en los empleados frustración, que afecta de manera negativa en el rendimiento laboral. Al no escuchar en su totalidad las opiniones y sugerencias, se cierra la posibilidad de dialogo, conciliación de opiniones y no se logra una comprensión mutua. Los canales de comunicación no están formalmente establecidos o no son los adecuados y ha provocado distorsiones, omisiones de información, por lo que el mensaje no es conciso ni claro. Esto ha generado incertidumbre del verdadero contenido que se necesita transmitir a los colaboradores y reduce su productividad al no contar con toda la información necesaria.

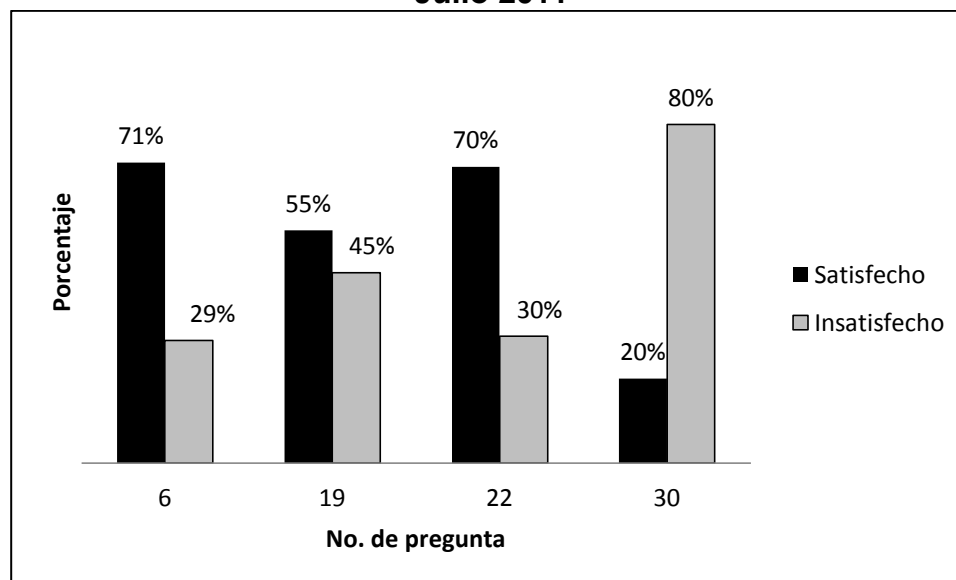
2.3.5 Ambiente físico

El quinto factor que integra la encuesta del clima organizacional, se relaciona al ambiente físico, la cual se integra de las siguientes preguntas, con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores de la empresa Santa Fé.

No. Pregunta	Detalle
6	¿El nivel de ruido es soportable?
19	¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?
22	¿Cuenta con todas las herramientas, equipo y material necesario para llevar a cabo su trabajo?
30	¿La empresa le brinda los recursos monetarios y humanos necesarios para realizar su trabajo?

La presentación de la información recolectada de las preguntas antes mencionadas son las siguientes:

Gráfica No. 5
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Factor ambiente físico
Según 88 colaboradores
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

La gráfica anterior refleja que los colaboradores opinan tener un ambiente físico cómodo, limpio y con un nivel de ruido soportable además cuentan con las herramientas básicas de trabajo que les facilita el desempeño de sus labores.

Sin embargo el ambiente físico puede variar en la cosecha que comprende seis meses, y el nivel de ruido es incontrolable por el uso de maquinaria, existen áreas peligrosas e incómodas, en donde el personal se ve obligado a quedarse por la época de cosecha para cubrir cualquier eventualidad que surja en el secado de café. El área donde se ubica la oficina cuenta con poca iluminación y ventilación y las instalaciones se encuentran deterioradas o en mal estado lo que ha perturbado el desempeño de los colaboradores. El ruido que producen las máquinas del beneficio de café, desconcentra e interviene en el desempeño de los colaboradores.

Las condiciones desagradables de trabajo, debidas al ruido y la iluminación, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, disminuye la productividad y aumenta la vulnerabilidad a los accidentes, sino se contemplan acciones preventivas. La empresa Santa Fé, tiene señalizaciones de precaución, de uso de productos químicos, pero no cuentan con guantes y accesorios que no permitan el contacto directo y la inhalación de estos productos.

Es evidente que existe necesidad de adquirir medidas de seguridad e higiene y más equipo para la utilización de herbicidas e insecticidas, ya que los trabajadores se exponen a correr el riesgo de sufrir alguna irritación en la piel o en los peores de los casos intoxicación por inhalar sustancias que perjudicarán su salud a corto plazo y pueden producir problemas en la visión, tensión, entre otros, que reduce la capacidad y daña la salud física de los trabajadores. Estos aspectos físicos producen desmotivación y frustración para los colaboradores, al no recibir un interés personal por parte de la empresa en el cuidado de su salud.

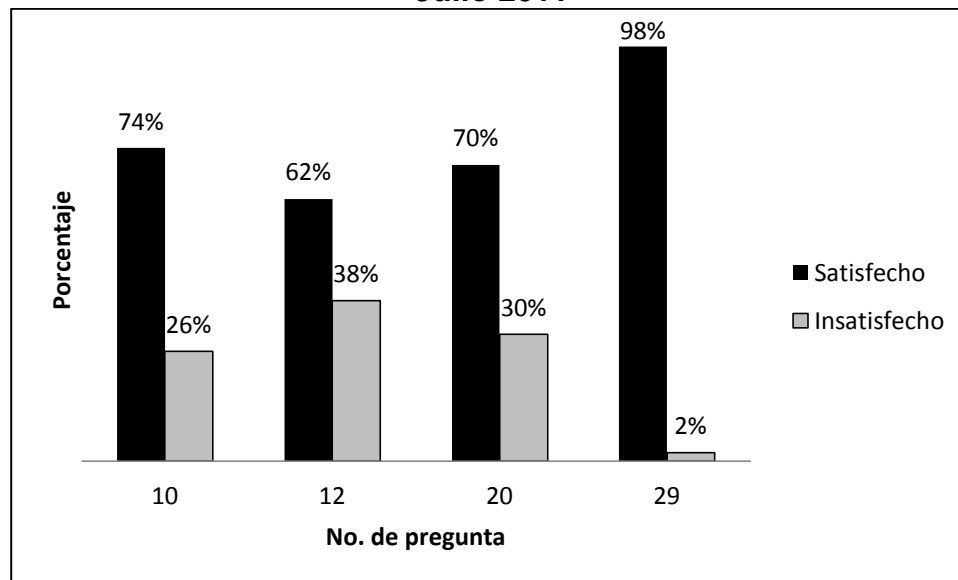
Sin embargo a pesar de la poca inversión en el ambiente físico, la empresa ha invertido en el mantenimiento de equipos y en productos químicos no dañinos para el colaborador y se ha inclinado en el último año a la utilización de productos orgánicos.

2.3.6 Relaciones interpersonales

Para este factor se plantearon las siguientes preguntas, las cuales fueron respondidas por los colaboradores y en la siguiente gráfica se presenta los resultados.

No. Pregunta	Detalle
10	¿Su jefe inmediato enfrenta los conflictos, con una actitud positiva?
12	¿Existen rivalidades personales muy fuerte entre sus compañeros?
20	¿Sus compañeros de trabajo realizan su trabajo de manera honrada?
29	¿En la empresa son tratados con respeto?

Gráfica No. 6
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Factor relaciones interpersonales
Según 88 colaboradores
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

La gráfica anterior demuestra que los colaboradores mantienen una relación de comunión con sus compañeros. Los trabajadores demuestran tener buenas relaciones sociales con su jefe o encargados, que se han generado dentro y fuera de la organización. La percepción del personal, acerca del ambiente laboral es grato, existe relación de amistad.

Los jefes demuestran interés en mantener una comunicación efectiva con los colaboradores, sin embargo estos últimos no demuestran el mismo interés en cultivar y mantener una relación con sus compañeros y jefes. Esta indiferencia de los colaboradores ocasiona conflictos entre ellos, aislamiento, que perjudican las relaciones ya existentes.

Aunque los niveles medios tratan de solucionar de forma positiva los conflictos entre los colaboradores, el esfuerzo en el aprovechamiento y resolución de conflictos, ha provocado la confrontación de intereses personales y laborales, actitudes negativas, falta de cooperación, e indiferencias entre los trabajadores.

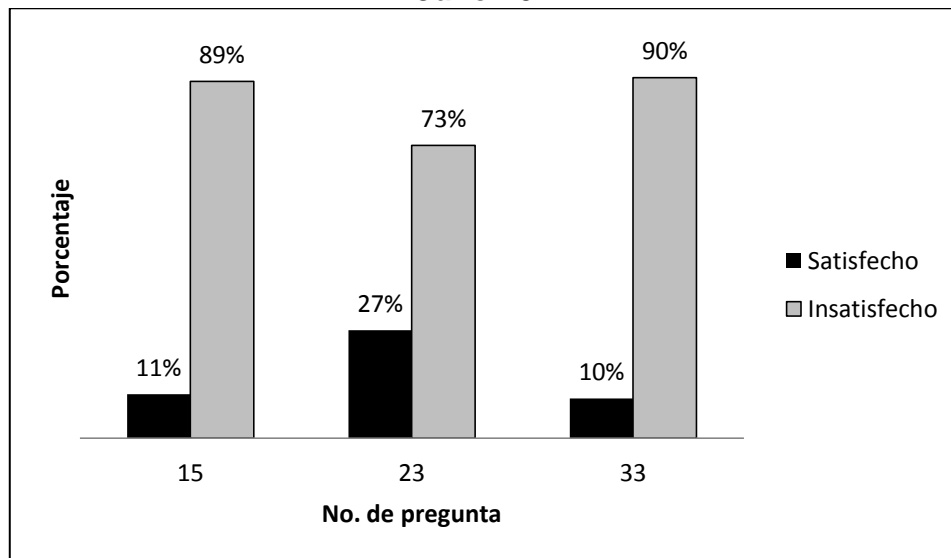
Es preciso mencionar que la empresa Santa Fé ha invertido tiempo, recurso humano y financiero, para solventar y apoyar a los colaboradores en sus problemas económicos y familiares, que son valorados por los trabajadores y lo demuestran con su fidelidad hacia la organización.

2.3.7 Liderazgo

El factor de liderazgo forma parte esencial para el análisis del clima laboral de la empresa Santa Fé, debido a que contribuye a fomentar relaciones de confianza con los colaboradores que se ha podido observar como factor crítico, en seguida se detallan las preguntas utilizadas para evaluar este factor y el resultado de las mismas.

No. Pregunta	Detalle
15	¿En su área de trabajo las llamadas de atención se hacen de forma justa y equitativa?
23	¿Suele recibir órdenes contradictorias de diferentes personas?
33	¿Le presta atención su jefe cuando usted necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?

Gráfica No. 7
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Factor liderazgo
Según 88 colaboradores
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

Los colaboradores encuestados perciben que las llamadas de atención por los errores cometidos en su área de trabajo, no son equitativas ni justas y no reciben atención ni apoyo en el desarrollo de su trabajo.

Los colaboradores consideran que se reciben órdenes contradictorias de diferentes personas, por lo que se ven frustrados al momento de decidir las prioridades de las tareas. También consideran que sus supervisores no tienen

las cualidades y habilidades necesarias para ser responsable de dicha área. Por lo que la influencia interpersonal de llevar a un grupo de colaboradores a realizar un determinado objetivo, es conflictivo y a veces agresivo con el jefe o encargado.

Las consecuencias de recibir órdenes contradictorias, atrasan las labores diarias de campo, el atraso en la reparación de vehículos, tractores y otras maquinarias, elevando así el costo de reparación y mantenimiento, y reprime el potencial de los colaboradores. La falta de coordinación en los jefes responsables de los trabajadores, y la deficiencia de dirigirlos tiene un costo implícito, que perjudica los intereses de la organización.

Sin embargo algunos colaboradores opinan que sus jefes tienen la capacidad de dirigirlos, demuestran interés en las actividades laborales y son equitativos al momento de llamarles la atención. Reciben apoyo y comprensión por parte de sus jefes, escuchan sus opiniones y demuestran interés en la realización de las actividades asignadas. La minoría de supervisores tienen autoridad y ejercen su liderazgo, sin embargo el administrador de finca tiende a tener compadrazgo con algunos colaboradores y muy difícilmente hace valer la autoridad delegada, por miedo hacer rechazado por sus compañeros.

Los colaboradores encuestados demuestran un 84% de insatisfacción, como respuesta a la debilidad del liderazgo ejercido por sus supervisores y jefes, esto provoca que los colaboradores asuman responsabilidades que no están dentro del desarrollo de su puesto de trabajo, esto con frecuencia ocasiona descontentos e inseguridad.

El personal al no recibir las orientaciones adecuadas en el desarrollo de sus tareas, se desmotivan, por la falta de guía y apoyo. Como consecuencia existe insatisfacción laboral.

Los jefes eluden la responsabilidad del desempeño de los colaboradores, y los efectos son que pierden personalidad como líder, actitud y credibilidad de atender las necesidades y resolver los problemas de los trabajadores. Esto mismo desgasta las relaciones laborales, existe desconfianza, los trabajadores realizan sus actividades por compromiso y no se comprometen, a mejorar su desempeño.

Aunque exista debilidad en el liderazgo ejercido, es importante resaltar que sin embargo los líderes o jefes de la organización son reconocidos como tal, y tienen influencia en los colaboradores. Si bien la relación con los colaboradores no es efectiva, de manera general el 16% muestran satisfacción, ya que los jefes y supervisores escuchan las opiniones y demuestran interés al brindarles apoyo en diversas ocasiones. Y a la vez han creado las condiciones para mejorar el desempeño de los colaboradores en función a los objetivos de la organización.

2.3.8 Capacitación

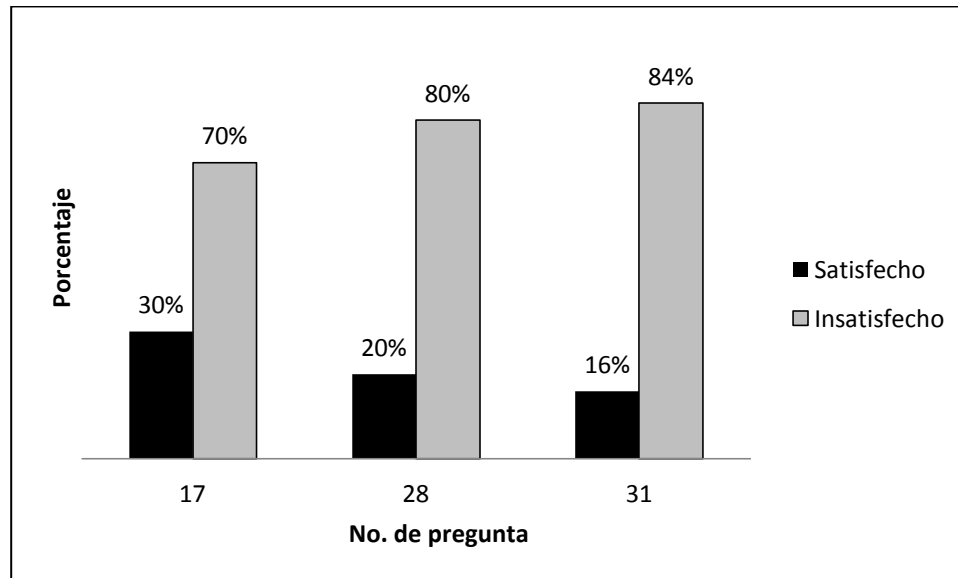
La empresa actualmente realiza una inversión en capacitación que representa el 1% del total de sus costos y son dirigidos a los encargados del personal de campo, referente a la aplicación y uso de fertilizante, herbicidas, fungicidas, manejo de plagas, etc. Aprovecha el apoyo y asistencia técnica de Anacafé y la experiencia de otras empresas cafetaleras. Sin embargo se realizó la evaluación de este factor para conocer los avances de la inversión ya realizada, por lo cual se utilizaron las siguientes preguntas:

No. Pregunta	Detalle
17	¿Su jefe lo motiva a desarrollarse y/o capacitarse?
28	¿Antes de realizar una nueva atribución en su trabajo recibe una previa capacitación sobre el área?
31	¿Considera que para mejorar el desempeño de sus funciones, debería recibir algún tipo de capacitación?

Las respuestas se presentan en la siguiente gráfica, de cómo los colaboradores encuestados perciben el interés de la organización en ellos como recurso vital para llevar a cabo sus labores diarias.

Actualmente la empresa brinda apoyo financiero a los niveles medios y atribuye a estos la responsabilidad sobre el desarrollo de las habilidades del personal que tiene a su cargo. Con la finalidad de que los colaboradores estén convencidos de que su desarrollo laboral es importante para la organización para la cual se necesita una previa preparación para desempeñar sus atribuciones.

Gráfica No. 8
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Factor capacitación
Según 88 colaboradores
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

La gráfica refleja un alto índice de insatisfacción en cada ítem contestada, los cuales se debe a que los colaboradores encuestados consideran que no reciben una capacitación que se adapte a las necesidades del puesto y a la mejora del uso del equipo de trabajo. Los jefes o encargados no facilitan el desarrollo de actividades, en donde los trabajadores amplíen sus conocimientos técnicos e intelectuales.

La debilidad de este factor, se ve reflejado en la baja producción, atrasos en el proceso de producción, errores y desperdicios de materia prima, gastos excesivos en el mantenimiento de maquinaria, vehículos y equipos. Además han ocurrido accidentes leves, por el mal uso del equipo y la falta de indicaciones previas para la utilización de herbicidas y fungicida. Frecuentemente desconocen los cambios de procesos y aplicación de nuevos fertilizantes y el tiempo de aprendizaje se prolonga, debido a que no han recibido capacitaciones continuas y constantes.

La poca capacitación brindada ha frenado el desarrollo de las capacidades de los trabajadores y el deseo de superación personal. Esto a la vez provoca insatisfacciones y como resultado actitudes negativas al realizar sus tareas, por lo que eleva el costo por errores, el tiempo requerido por tarea asignada y disminuye las utilidades de la empresa en investigación.

Las necesidades de capacitación no atendidas completamente, han bajado la productividad de los trabajadores, y actualmente con un promedio del 78% de insatisfacción en los colaboradores, demuestra que la inversión en este factor debe reforzarse. Sin embargo los resultados de dicha inversión no son a corto plazo si no a largo plazo y el proyecto está en su fase inicial, según datos reportados por la organización.

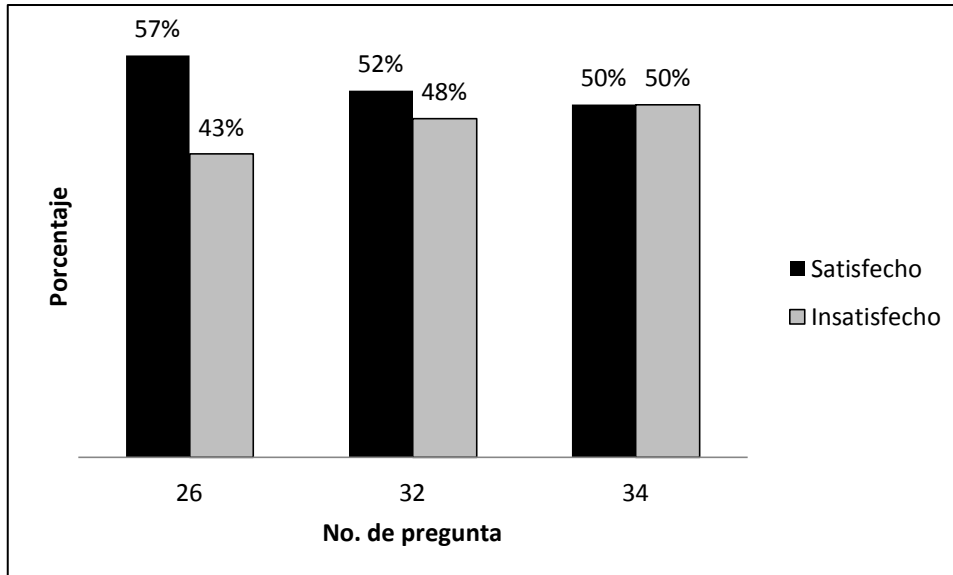
Como contraparte el 22% de los colaboradores encuestados consideran que no es necesaria una capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones, es preciso mencionar que hay puestos técnicos que necesitan habilidades a base de experiencias, pero en puestos de operaciones y manejo de maquinaria, es imprescindible la actualización y capacitación para el uso y mantenimiento del equipo. Este porcentaje puede representar al personal que se envía actualmente a los cursos de Anacafe, Intecap, y otros de empresas que brindan el servicio de actualización de programas contables, programas ganaderos y programas de costos de mano de obra.

2.3.9 Reconocimiento

En relación al factor reconocimiento, se plantean y adicionan a la encuesta del clima laboral las siguientes preguntas, los resultados se grafican y se presentan a continuación.

No. Pregunta	Detalle
26	¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?
32	¿Su trabajo es evaluado en forma justa?
34	¿La empresa reconoce y premia los esfuerzos realizados?

Gráfica No. 9
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Factor reconocimiento
Según 88 colaboradores
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

La gráfica refleja que los colaboradores perciben que no son reconocidos ni premiados por los esfuerzos realizados. Y además que la supervisión que reciben por parte de sus encargados, no son equitativos. Sin embargo hay colaboradores que no han recibido y desconocen el pago de algún reconocimiento por parte de la empresa como agradecimiento al buen desempeño de las actividades laborales.

Además de ser pocos los reconocimientos que brinda la empresa los colaboradores perciben que lejos de sentirse alagados por un reconocimiento se ven en la necesidad de callar dicho reconocimiento, ya que no todos sus compañeros son premiados de la misma manera. Aunque se esfuerzan de la misma forma al desempeñar sus atribuciones. La empresa por ser agropecuaria, ha adoptado las siguientes formas de reconocer a sus trabajadores toma como referencia la cosecha cafetalera obtenida de un ejercicio y brinda una bonificación monetaria, y con respecto al ganado se basa en el porcentaje de nacimiento. A los colaboradores técnicos, se les recompensa por reparaciones realizadas a la maquinaria que se utiliza en el beneficio de café. Sin embargo estos reconocimientos no se dan públicamente, no se reconoce el esfuerzo de los colaboradores frente a los demás compañeros de trabajo. El pago de reconocimientos es dado al trabajador, de forma discreta, para evitar descontento por los que no son reconocidos. Por lo mismo los jefes rechazan cualquier tipo de recompensa para el personal, porque no perciben que son justos y dicho pago repercute en las relaciones de compañerismo. Dicha inconformidad, provoca actitudes negativas, baja la autoestima de los colaboradores que se esfuerzan en realizar sus tareas.

El sistema de reconocimiento actualmente realizado por la empresa mantiene dividida las emociones de los colaboradores, y puede afectar negativamente en las relaciones sociales y laborales de todo el recurso humano de la organización.

2.4 Análisis y discusión de resultados

Después de haber analizado individualmente cada factor a continuación se reúnen los resultados generales. La presente investigación ha comprobado con los datos arrojados de la encuesta, que el clima laboral es inadecuado y ha afectado directamente al desempeño de los colaboradores. A continuación se presenta en una tabla el resumen de los ocho factores evaluados y se menciona brevemente el efecto que ha ocasionado.

Cuadro No. 2
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Resumen general de porcentajes de satisfacción
Según 88 colaboradores
Julio 2011

No.	Factor	Satisfacción	Insatisfacción
1	Supervisión	56%	44%
2	Trabajo en equipo	25%	75%
3	Organización laboral	57%	43%
4	Comunicación	33%	67%
5	Ambiente físico	54%	46%
6	Relaciones interpersonales	76%	24%
7	Liderazgo	16%	84%
8	Capacitación	22%	78%
9	Reconocimiento	53%	47%
Promedio		44%	56%

Fuente: investigación propia. Julio 2011

En la tabla anterior se presenta en la primera columna el índice de satisfacción que matemáticamente es el promedio de cada pregunta contestada satisfactoriamente y la segunda columna de la misma forma representa el promedio de las respuestas insatisfactorias con respecto a las respuestas que corresponde a cada factor evaluado. Estos resultados se consolidan para el presente análisis, de manera que se determine el nivel de satisfacción e

insatisfacción, y se llega a un índice general de satisfacción del 44% contra un 56% de insatisfacción.

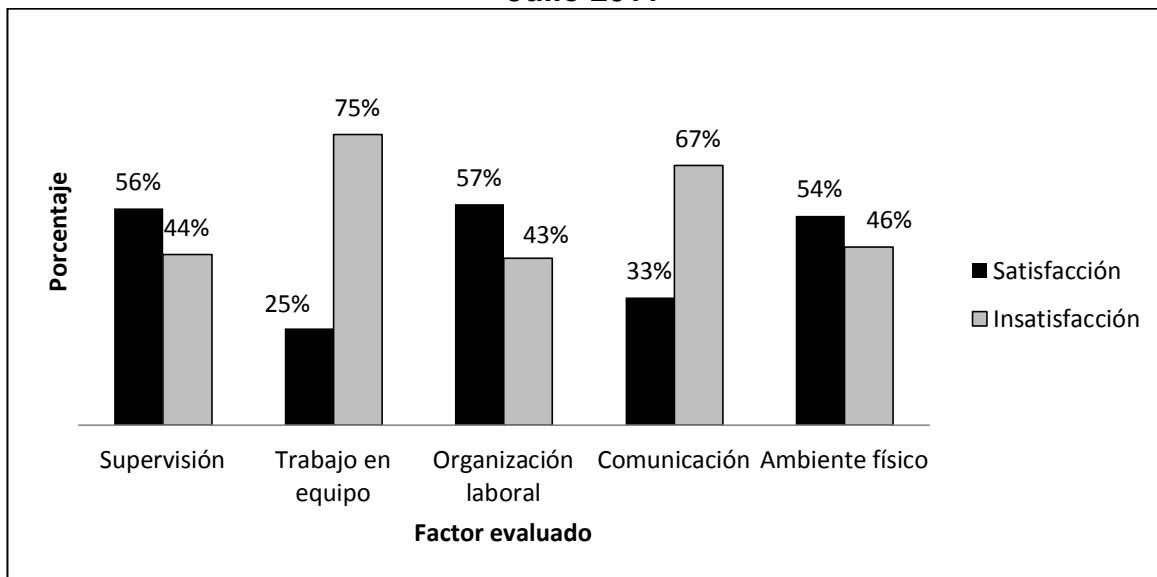
A continuación se hace mención de algunos efectos causados por la insatisfacción de los colaboradores.

- ▶ **Supervisión:** los subalternos al no recibir la adecuada supervisión en las tareas, aumentan los errores y reduce la calidad del producto.
- ▶ **Trabajo en equipo:** la falta de cooperación entre los colaboradores provoca en ocasiones atrasos que pudieron ser evitados si se coordinaran para desarrollar sus actividades individuales en equipo.
- ▶ **Organización laboral:** el desconocimiento de los colaboradores sobre la estructura organizacional de la empresa y de los procesos de trabajo, debilita el desempeño laboral de cada colaborador. Debido que lo utiliza como justificación al momento de rendir cuentas sobre su trabajo.
- ▶ **Comunicación:** al no transmitir la información clara y a tiempo, provoca atrasos, baja el rendimiento laboral de los colaboradores y la organización ha incurrido en gastos innecesarios, para solventar las tareas incumplidas.
- ▶ **Ambiente físico:** las instalaciones de la organización se ven deterioradas y el mantenimiento no ha sido suficiente para mejorar la apariencia física y produce inseguridad. Estos aspectos han producido insatisfacción en los trabajadores.
- ▶ **Relaciones interpersonales:** las relaciones laborales que mantienen los jefes y colaboradores, no son eficientes debido a que las dos partes no demuestran interés por mantener la relación y en ocasiones han existido conflictos e indiferencias entre ellos.

- ▶ **Liderazgo:** la debilidad de este factor se refleja en los colaboradores al no reconocer la autoridad de sus líderes (jefes) al recibir instrucciones sobre cómo realizar su trabajo. Tal comportamiento se debe que los colaboradores no reciben apoyo ni solución sobre los errores cometidos. Y los errores son más frecuentes y eleva los costos de producción y gastos de administración.
- ▶ **Capacitación:** los colaboradores no capacitados de acuerdo a las necesidades del puesto que desempeñan, con respecto al manejo y uso del equipo de trabajo es deficiente, por lo que el costo de reparación y el costo de mano de obra se elevan y reducen las utilidades al no aprovechar la capacidad instalada que dispone la organización.
- ▶ **Reconocimiento:** los reconocimientos monetarios y no monetarios, no son equitativas y en ocasiones ha provocado descontentos y desacuerdos entre los miembros de la organización

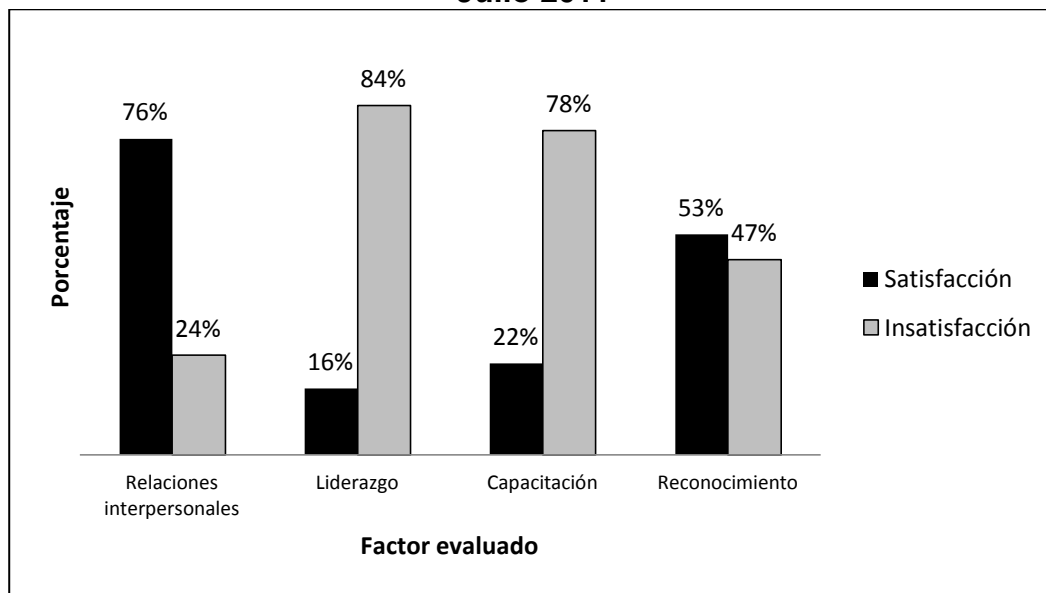
En las siguientes dos gráficas se presenta los resultados del diagnóstico del clima laboral de la empresa estos porcentajes alertan a la Gerencia debido a que estos factores influyen de alguna forma en la desmotivación de los colaboradores actualmente.

Gráfica No. 10
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Comparación general de los porcentajes de satisfacción e insatisfacción
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

Gráfica No. 11
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Comparación general de los porcentajes de satisfacción e insatisfacción
Julio 2011



Fuente: investigación propia. Julio 2011

Con base a los resultados presentados se observa la necesidad de contar con estrategias motivacionales que permitan disminuir el índice de insatisfacción; el actual estado de ánimo de los colaboradores puede afectar de gran manera en la productividad de la organización. Los colaboradores desmotivados tienden a tener actitudes negativas, actitudes de rechazo, que perjudican y obstaculizan las operaciones diarias de la organización.

Los costos organizacionales asociados con la desmotivación de los colaboradores pueden medirse con la baja productividad que actualmente opera la empresa. Es importante mencionar que la organización actualmente tiene gastos de operación altos, en reparaciones y mantenimiento de maquinaria y vehículos, entre otros, en comparación al período anterior los gastos de reparación de maquinaria y vehículos, tuvo un incremento del 19%. Y puede ir incrementando si no se toman las medidas necesarias.

La finca tiene capacidad según las matas plantadas y el agotamiento de cada mata de 60,000 quintales de café cereza, sin embargo los colaboradores con un 44% de satisfacción producen 26,400 quintales de café cereza, se deja de percibir el 56% por insatisfacción lo que equivale a 33,600 quintales de café cereza. Por el contrario, las actitudes favorables hacia el trabajo, eleva la productividad y la satisfacción de los colaboradores lo que con llevaría a largo plazo un aumento en la producción en quintales de café. Se hace énfasis en el cultivo de café, ya que representa el 95% de sus ingresos en comparación a otros cultivos y venta de ganado.

El presente análisis ha comprobado que el clima laboral es inadecuado y ha afectado directamente a la organización, debido a que no se están atendiendo las necesidades de los trabajadores, lo que ha obstaculizado la realización de actividades asignadas, despertado incertidumbre que ha bajado la productividad, esto a la vez genera aumento en los costos y disminuye las utilidades.

Los resultados de la investigación muestran que los colaboradores están insatisfechos y las condiciones de trabajo, son deficientes y no alcanzan su aprovechamiento óptimo.

Por lo que se propone estrategias motivacionales para lograr a largo plazo un clima laboral estable y favorable, que podría reducir los costos y aumentar la productividad. Partiendo que es un proyecto a largo plazo se recomienda la solución de los factores críticos de insatisfacción. Para ello se aplicó la ley de Pareto, al darle solución al 20% de los factores siendo estos liderazgo y capacitación, sin embargo la organización cuenta con un programa de capacitación actualmente por lo que el siguiente factor es trabajo en equipo, al cual se le dará solución por ser uno de los factores críticos junto con liderazgo.

El conocimiento de los índices del clima laboral determina la importancia de introducir cambios planificados, para mejorar las conductas de los colaboradores y su satisfacción por medio de la implementación de estrategias motivacionales adecuadas, por lo que se sugiere la propuesta que se expone a continuación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGRICOLA-GANADERA SANTA FÉ

La presente propuesta es una herramienta administrativa que coadyuvará para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Santa Fé.

Los resultados anteriores de la investigación de campo arrojaron que los factores críticos son liderazgo, capacitación y trabajo en equipo. Considerando que la empresa cuenta actualmente con un programa específico para el factor de capacitación, por tal situación y con base a la ley de Pareto, se presenta planes de acción para liderazgo y trabajo en equipo; para los que se propone las siguientes estrategias motivacionales, integrada por dos programas que contienen acciones con el propósito de disminuir el índice de insatisfacción de los colaboradores de la empresa a largo plazo.

La propuesta está constituida por los siguientes elementos: justificación, objetivos, alcance, metodología, recursos, programación y calendarización, descripción del contenido de la propuesta, costo de la implementación del programa motivacional y relación costo beneficio.

3.1 Justificación de la propuesta

Para que la empresa logre sus objetivos, es importante desarrollar estrategias que motiven a los colaboradores a cumplir con sus tareas, guiarlos e integrarlos en un equipo de trabajo. Para lo cual es necesario fortalecer el liderazgo de la organización para que sean capaces de guiar a los colaboradores a trabajar en equipo. Con la finalidad de agrupar los esfuerzos de los colaboradores para luego provocar en ellos motivación en el desarrollo de sus tareas. La motivación en los colaboradores hará que el desarrollo de las actividades sea más productivo.

El recurso humano de la organización actualmente presenta un índice de insatisfacción del 56%, que se ve reflejado en las actitudes negativas de los colaboradores al desempeñar sus labores, lo que ha provocado baja productividad.

Es de vital importancia contar con colaboradores motivados y delimitar qué estrategias se emplearan para lograrlo a un largo plazo. La presente propuesta da lineamientos para trabajar liderazgo y trabajo en equipo. Sin embargo, en vista que la motivación es integral, se hace hincapié que la empresa de seguimiento oportuno para la mejora de los siete factores que no fueron considerados.

Contar con colaboradores motivados implica una mejora en las percepciones de los colaboradores, con esto se incrementa el rendimiento laboral y la organización podrá enfocarse de mejor manera para lograr sus objetivos de manera más eficiente y optimizar sus recursos.

3.2 Objetivos de la propuesta

3.2.1 Objetivo general

Lograr que la empresa Agrícola Ganadera Santa Fé, disminuya en un 10% el índice de insatisfacción a través de la implementación de estrategias motivacionales propuestas, la cual abarca la aplicación de los siguientes programas en su totalidad. Con la finalidad de disponer de colaboradores productivos, comprometidos y motivados en el desempeño de sus actividades laborales.

3.2.2 Objetivos específicos

- ▶ Aumentar en un 10% el índice de satisfacción de los colaboradores organización en un período de quince meses.

- ▶ Concientizar a los niveles medios en un 80% sobre la importancia de tener colaboradores motivados para desarrollar las labores de la organización en un período de dos meses.
- ▶ Disponer en un plazo de quince meses de líderes capaces de influenciar en un 90% positivamente en el recurso humano.
- ▶ Promover la participación de los colaboradores en un 80% en un período de seis meses.
- ▶ Proveer un ambiente laboral que apoye y motive a los colaboradores, por medio de la implementación de estrategias motivacionales en un período de quince meses.
- ▶ Incrementar la producción en un 10%, al hacer conciencia en los colaboradores sobre su contribución en la optimización de los recursos de la organización, en un período de quince meses.

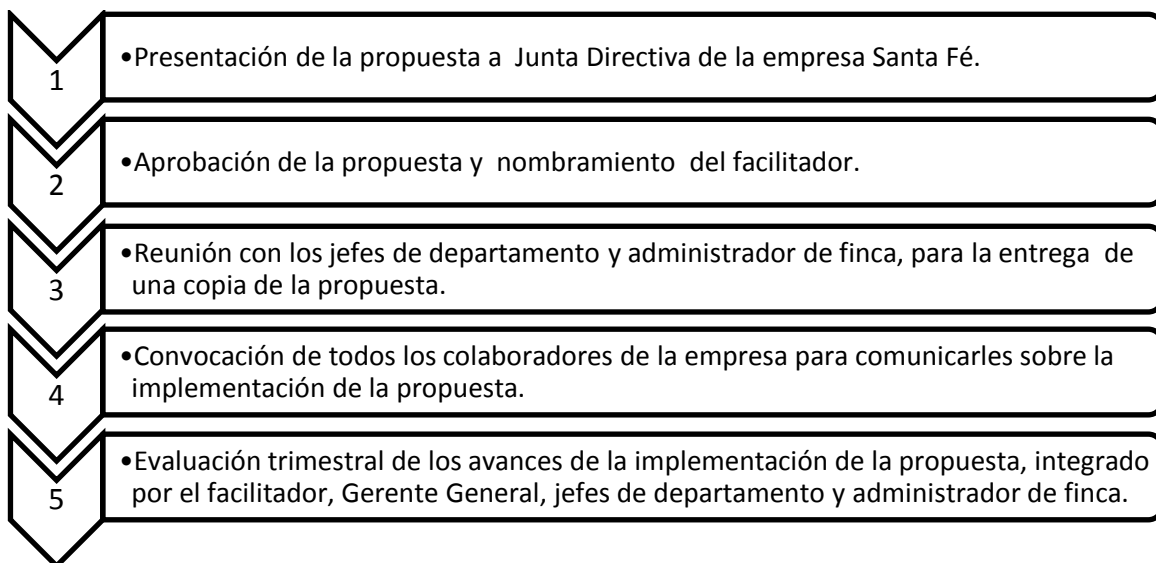
3.3 Alcance

Las estrategias motivacionales propuestas son medidas que contribuyen al cambio de actitudes negativas a actitudes positivas de los colaboradores por medio del desarrollo de actividades que buscan minimizar las necesidades insatisfechas de los colaboradores. Es dirigido para el personal administrativo de la empresa Santa Fé y la implementación soluciona dos factores los cuales son liderazgo y trabajo en equipo, que representa el 20% de los nueve factores analizados, con base a la ley de Pareto, como se menciono anteriormente el factor capacitación cuenta con un programa actualmente.

3.4 Metodología para la implementación de las estrategias motivacionales propuestas

Las estrategias de motivación para el personal administrativo de la organización serán presentadas a la Junta Directiva de la organización, para su previa autorización y aprobación para ser implementadas. En el esquema No. 5 se pueden observar más detalles de la programación y calendarización.

Esquema No. 4
Empresa Agrícola Ganadera Santa Fé
Metodología para la implementación de estrategias motivacionales para el personal administrativo
Año 2011



Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

Aprobada la propuesta, la Junta Directiva de la empresa Santa Fé, asignará a una persona, responsable de la implementación de las estrategias motivacionales propuestas, la persona se nombrará facilitador. Se sugiere que la persona asignada sea de nivel medio. El facilitador posteriormente realizará una reunión con los jefes o encargados, en donde se les proporcionará una copia

del mismo, para determinar conjuntamente el desarrollo de la propuesta, de acuerdo a la programación y calendarización.

Finalmente se reunirá a todos los empleados y se les comunicará sobre los nuevos cambios e implementaciones de los programas, con el fin de integrarlos para recibir su colaboración y prevenir malos entendidos.

Se realizarán reuniones trimestrales con el facilitador, la Junta Directiva, el Gerente General, los jefes de departamento y el administrador de la finca con el fin de evaluar los avances de la implementación de la propuesta. En dicha reunión los jefes de cada departamento y encargados, tendrán que presentar un informe sobre el avance de su grupo, así también el facilitador informará a la Junta Directiva sobre los avances que se hayan alcanzado en el tiempo transcurrido.

3.5 Recursos

Se consideran los siguientes recursos, como necesarios para la implementación de las propuestas.

▶ Humanos

El éxito de la propuesta, requiere el compromiso, entusiasmo y la disposición plena de todos los miembros de la organización:

- Junta Directiva
- Gerente General
- Jefes de departamento
- Administrador de finca
- Colaboradores
- Facilitador

El recurso humano interno representa el 98% y el 2% será contratado para desarrollar los talleres o seminarios necesarios.

▶ **Institucionales**

La implementación de la propuesta requerirá los servicios de algunas instituciones:

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
- Empresas privadas

▶ **Mobiliario y equipo**

La realización de las estrategias motivacionales se realizará en las instalaciones de la organización, los talleres o seminarios que así lo requieran se realizará fuera de las instalaciones con el transporte necesario para la movilización de los colaboradores. Las reuniones trimestrales que se realizarán para evaluar los logros alcanzados y avances del mismo, se realizarán en el salón de reuniones de la finca, con capacidad para treinta personas, dicho salón cuenta con una mesa ejecutiva, treinta sillas, una computadora y un proyector.

▶ **Papelería y útiles**

La asignación monetaria de la inversión en papelería y útiles, necesarios para el desarrollo de las estrategias motivacionales, está estimado en los recursos financieros de cada programa.

En el siguiente esquema se considera la programación y calendarización de la implementación de la propuesta, partiendo desde la presentación y aprobación hasta la evaluación de los resultados.

3.6 Programación y calendarización

Se considera la siguiente programación y calendarización para la implementación de las estrategias motivacionales.

Esquema No. 5
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Programación y calendarización para la implementación de estrategias motivacionales
Año 2011

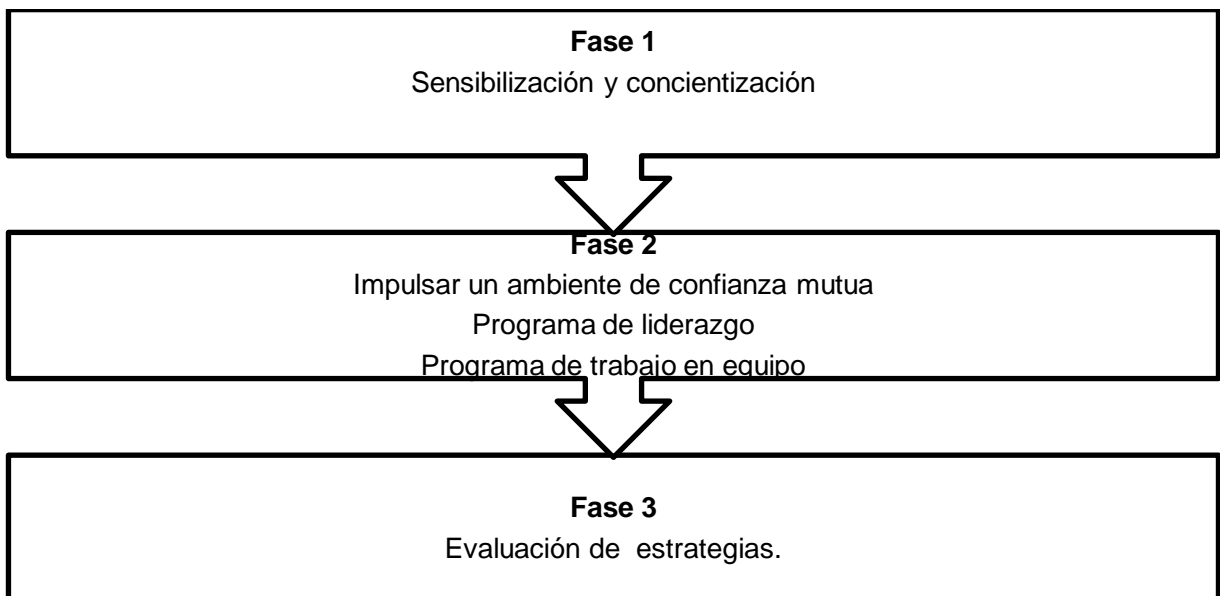
Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Presentación de la propuesta a la junta directiva.	Autor de la propuesta															
Reunión para aprobación de la propuesta.	Junta Directiva															
Asignación del facilitador para darle seguimiento a la implementación de la propuesta.	Junta Directiva/Gerente															
Reunión con los empleados para dar a conocer los programas.	Gerente/Facilitador/Jefe de depto.															
Desarrollo del programa "Liderazgo".	Facilitador/ Jefes de depto.															
Desarrollo del programa "Trabajo en equipo".	Facilitador/ Jefes de depto.															
Informe de avances de la implementación de la propuesta.	Facilitador / Gerente/ Jefes de departamento															
Evaluación de resultados de los programas implementados.	Facilitador / Gerente/ Jefes de departamento															

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

3.7 Descripción del contenido de la propuesta

El contenido de la propuesta está integrado por tres fases para lograr su implementación, se presentan como estrategias para motivar al personal, dos programas integrados por planes de acción y el sistema de evaluación de los resultados esperados. La fase uno comienza con la sensibilización y concientización a los niveles altos y medios, la fase dos contiene los programas propuestos y la fase tres la evaluación de las estrategias. A continuación se esquematiza la secuencia que se debe llevar a cabo para la implementación de las estrategias de motivación al personal de la empresa, previa a su autorización y aprobación por la Junta Directiva.

Esquema No. 6
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Fases de implementación de estrategias motivacionales para el personal administrativo
Año 2011



Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

En cada fase se desarrolla las acciones necesarias que permitirán mejorar la satisfacción de los colaboradores. El desarrollo de las fases es posterior a las

presentaciones debidas a su aprobación y asignaciones de responsables. En la fase 1 se integra por un plan de acción, la fase 2 por un plan de acción para cada programa propuesto y en la fase 3 se propone la evaluación luego de haber realizado las estrategias propuestas de motivación para comprobar y medir resultados.

3.7.1 FASE 1: sensibilización y concientización

La sensibilización y concientización debe coexistir en la Junta Directiva, Gerencia y mandos medios, para alcanzar los objetivos de la propuesta, es importante que los niveles altos y medios estén convencidos y comprometidos en la implementación. Para luego darles a conocer a los colaboradores la importancia de realizar actividades para mejorar el clima organizacional.

Los jefes (líderes) de la organización deben estar consientes que contar con colaboradores motivados es fundamental para alcanzar los logros de objetivos. Es importante que la junta directiva aclare y brinde la información necesaria para que los jefes de área estén conscientes de la situación actual de la empresa, y lo emergente que es tomar acciones que disminuyan las insatisfacciones laborales.

Es primordial que los niveles jerárquicos estén convencidos y comprometidos en la implementación de estrategias motivacionales para que sean los recursos humanos impulsores y necesarios para contar con colaboradores eficaces y eficientes para obtener los resultados esperados.

En esta fase se hace énfasis en la importancia de motivar al recurso humano, para ello se proponen las siguientes acciones para el personal administrativo de la organización.

Cuadro No.3
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Plan de acción para la sensibilización y concientización para el personal administrativo
Año 2011

Empresa: Agrícola-Ganadera Santa Fé

Fecha: Julio 2011

Objetivo del plan: Sensibilizar y concientizar a los líderes (jefes) de la organización.

Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Evaluación	Costo	Presupuesto
<p>Convocar a reunión al gerente y jefes de departamento, y darles a conocer la situación actual del ambiente laboral de la organización, y los resultados como consecuencia de la falta de interés por mejorar.</p> <p>En el desarrollo de la reunión brindar la información de los resultados del clima laboral efectuado para generar conciencia de la percepción que tienen actualmente los colaboradores ante la organización. Y presentar las actividades de las estrategias motivacionales a desarrollar.</p>	<p>Gerentes y jefes de departamento sensibles al cambio y conscientes de la necesidad de motivar a los colaboradores de la organización.</p>	<p>Junta Directiva</p>	<p>Mes 1</p>	<p>Entrega de informe del desarrollo de la propuesta dentro del tiempo estipulado.</p>	<p>Sueldo personal administrativo Q.1000.00 Impresión y fotocopias del informe del clima laboral Q.200.00</p>	<p>Q1,200.00</p>
<p>Asignar y empoderar a una persona encargada que se nombrara facilitador para darle seguimiento a las actividades.</p>						
<p>Levantar acta de compromiso del gerente y jefes de departamento, para el seguimiento de las acciones necesarias para la implementación de la propuesta.</p>						
<p>Realizar una segunda reunión con todos los colaboradores para informarles los resultados de la información recabada en la encuesta y las acciones que se realizaran para mejorar el clima organizacional. Por último presentar al facilitador del desarrollo de las actividades.</p>		<p>Gerente General</p>				

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011.

Partiendo que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos se recomienda asignar a un colaborador de la organización para que sea el responsable de darle seguimiento a los programas, como facilitador.

3.7.2 FASE 2: impulsar un ambiente de confianza mutua

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono del cliente interno se centran en razones de tipo emocional. Los colaboradores valoran más la flexibilidad, el apoyo y las medidas de conciliación.

La confianza como cualidad organizacional se logra a través del tiempo y debe cultivarse constantemente mediante una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos de la organización. Por lo que para impulsar un ambiente de confianza mutua se propone el programa de liderazgo y posteriormente el de trabajo en equipo.

Da inicio el programa de liderazgo, tomando en cuenta que para dirigir los equipos de trabajo, es primordial contar con líderes capaces de influir, de vincular relaciones interpersonales, así generar confianza y brindar un entorno afectivo a todos los miembros de la empresa. Posteriormente el programa de trabajo en equipo, enlazará al líder (jefes) y a los seguidores (colaboradores). Y los guiará a formar y trabajar como equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se presentan dos programas: programa de liderazgo que se integra por un plan de acción que tiene como objetivo integrar líderes capaces de influir en los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la organización y el programa de trabajo en equipo con la finalidad de contar con colaboradores que trabajen en equipo, se integra por un plan de acción.

I. Programa I: “Liderazgo”

A. Presentación

Carecer de liderazgo obstaculiza el éxito organizacional, por el contrario contar con un liderazgo eficaz, capaz de asumir riesgos, afrontar presiones y desafíos ante la incertidumbre, logrará que los colaboradores se comprometan y se dispongan a seguirlos en el alcance de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, se propone implementar el presente programa sobre liderazgo, para identificar, fortalecer y desarrollar las habilidades de los líderes de la organización.

El siguiente programa de liderazgo está integrado por tres etapas.



Fuente: elaboración propia. Tesis 2011.

B. Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar en un 10% las habilidades de los líderes (jefes) para que sean capaces de motivar, dirigir y comprometer a los colaboradores con los objetivos

de la organización a través de acciones constructivas, en un plazo de quince meses.

Objetivo específico:

- Fortalecer en un 10% las habilidades de liderazgo en un plazo de quince meses.
- Que los jefes (líderes) desarrollen sus habilidades en un 10% para dirigir correctamente a los colaboradores en un plazo de quince meses.
- Formar líderes capaces de contribuir al logro de los objetivos de la organización en un 10%, en un período de quince meses.
- Integrar líderes capaces de influir en los colaboradores en un plazo de dos meses, impactando por su actitud de servicio, voluntad profesional y perseverancia, y aumentando la producción en un 10%.

C. Implementación

Para lograr los objetivos planteados el siguiente programa se realiza en 3 etapas; la etapa 1 con la evaluación de las habilidades de los líderes, en esta etapa se desarrollará actividades para que los líderes (jefes) se desenvuelvan en su rol, para luego identificar las capacidades y la influencia que tienen hacia los colaboradores. Etapa 2 impulsar liderazgo situacional, las actividades a realizar en esta etapa se enfocan en el manejo y adaptación del liderazgo en las diferentes situaciones generadas dentro de la organización y la etapa 3 liderazgo participativo para el cual se desarrolla actividades de involucramiento y participación en la toma de decisiones y uso de los recursos de la organización. En el siguiente plan de acción se detalla las 3 etapas.

D. Plan de acción del programa de liderazgo

Cuadro No.4 Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé Plan de acción para el programa de liderazgo Año 2011

Empresa: Agrícola Ganadera Santa Fé

Fecha: Octubre 2011

Objetivo del plan:

Dirigido a: Personal administrativo.

Desarrollar en un 10% las habilidades de liderazgo de los líderes (jefes) para que sean capaces de motivar, dirigir y comprometer a los colaboradores con los objetivos de la organización a través de acciones constructivas, en un plazo de quince meses.

No. Etapa	Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Evaluación	Costo	Presupuesto
Etapa 1 - Evaluación de las habilidades de liderazgo	Convocar a los líderes (jefes) de la organización, y por medio de preguntas verbales o escritas, evaluar la información que manejan en relación a la organización, con respecto a la filosofía empresarial.	Identificación de las deficiencias de los líderes (jefes).	Gerencia	Mes 2 y Mes 3	Cantidad de colaboradores que manejan la información de la organización.	Sueldo de facilitador/ jefes y Admr. Finca Q600.00	Q 600.00
	Asignar a alguien de los directivos con capacidades adecuadas y se le nombrará facilitador.	Nombramiento del facilitador.	Gerencia		Entrega de informes	Gastos en papelería. Q.200.00	Q 200.00
	Estructurar interrogantes sobre qué espera la organización de ellos como líderes y que esperan ellos a cambio.	Líderes conscientes de lo que espera la organización de ellos.	Gerencia/ Facilitador		Observación de las actitudes de los colaboradores.	Gastos en papelería. Q.250.00	Q 250.00
	Evaluar e identificar las habilidades de los líderes, por medio de cuestionarios y planteamientos de problemas. Ver anexo No. 2		Gerencia/ Jefes de depto./ Admr. Finca / Facilitador			Gastos en papelería. Q.100.00	Q 100.00
	Entrenar a los líderes, sobre liderazgo, por medio de talleres, seminarios. Se presentan tres opciones, ver cuadro 4. (Opción A,B ó C)	Líderes capaces para trabajar en grupo.	Gerencia/ Capacitador/ Facilitador		Boletas de evaluación y entrevistas con los líderes de la empresa.	Promedio de las cotizaciones de los talleres Q8,556.00	Q 8,556.00
	Facilitar la información necesaria y los recursos humanos y materiales para que los líderes puedan desarrollar sus habilidades de liderazgo.	Colaboradores con visión y responsabilidad compartida.	Facilitador/Jefes de depto./Admr. Finca.		Medición por medio del logro de los objetivos de la organización.	El recurso monetario será de acuerdo al monto que le asigne Gerencia.	Q -
	Transmitir interés por el crecimiento de los líderes y las necesidades de los trabajadores. Por medio de reconocimientos escritos y verbales.(Tarjetas, pin, etc.)	Respaldar el progreso entre líderes y colaboradores.	Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.		Informes trimestrales presentados a Gerencia.	El recurso monetario será de acuerdo al monto que le asigne Gerencia.	Q -

No. Etapa	Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Evaluación	Costo	Presupuesto
Etapa 2- Impulsar liderazgo situacional	Realizar una reunión para que gerencia dé a conocer las líneas de autoridad, gráficamente por medio de un organigrama actualizado.	Conocimiento de la estructura organizacional.	Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.	Mes 4, Mes 5, Mes 6 y Mes 7	Colaboradores informados sobre la organización.	Sueldo de jefes y Admr. Finca Q400.00	Q 400.00
	Planificar con los jefes de departamento al dar una instrucción debe especificar quién es el trabajador responsable, cómo realizar la instrucción y consolidar opiniones para ejecutarlo de la mejor manera, cuándo se necesita que tenga terminada la tarea, y dónde si es trabajador de campo, y de oficina si aplica.	Mejora del comportamiento de los colaboradores en relación al desarrollo de actividades laborales.	Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.		Observación del comportamiento de los colaboradores al recibir la asignación de una tarea.	Gastos en papelería. Q.300.00	Q 300.00
	Fomentar el liderazgo situacional, por medio del manejo de la modificación de conducta, para adaptar el liderazgo a la situación a beneficio de la organización.	Líderes capaces de dirigir a los colaboradores no importando la situación presente.	Gerente/ Facilitador		El recurso monetario será de acuerdo al monto que le asigne Gerencia.	Q -	
	Los líderes deben negociar y motivar el progreso de los trabajos asignados a los colaboradores, para satisfacer las demandas de cada situación.	Disponer de líderes con capacidad de brindar un trato adecuado a los colaboradores.	Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.		El recurso monetario será de acuerdo al monto que le asigne Gerencia.	Q -	
	Atender de forma individual a los trabajadores para brindar apoyo social y emocional, por medio de programación de citas.		Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.		Gastos en papelería. Q.100.00	Q 100.00	

No. Etapa	Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Evaluación	Costo	Presupuesto
Etapa 3- Liderazgo participativo	Póngase a disposición de los colaboradores, por medio de una actividad "Un café con el jefe", pida sugerencias o platique temas relacionadas con el trabajo. No sea duro ante los problemas dialogue y conserve la calma y procure encontrar la solución junto con el colaborador.	Participación de los colaboradores en actividades laborales y sociales de la organización.	Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.	Mes 8, Mes 9, Mes 10 y Mes 11	Alcance de objetivos de la organización con colaboradores.	Gerencia asignará el recurso financiero necesario.	Q -
	Divulgar los objetivos de la organización e informar las recompensas que se estarán dando por sus logros. Por medio de envíos de correos electrónicos y carteleras.		Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.			El recurso monetario será de acuerdo al monto que le asigne Gerencia.	Q -
	Reunir a los colaboradores del área de administración y elogiar al mejor trabajador del mes que haya cumplido las metas fijadas por su jefe o encargado, concediéndole una bonificación por el esfuerzo realizado, para cumplir con los objetivos de la organización.	Identificación y participación de los colaboradores en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización.	Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.			Gerencia asignará el recurso financiero necesario.	Q -
	Reunir a los colaboradores y premiar al departamento o área que se encuentra al día según las instrucciones dadas y conceder una tarde libre, como recompensa al cumplimiento de sus responsabilidades.		Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.			Gerencia asignará el recurso financiero necesario.	Q -
	Reunir a los jefes de departamento y administrador de finca el último viernes del mes, para que sean participes en la toma de decisiones de planificación para el siguiente mes.		Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.			Sueldo de facilitador/ jefes y Admr. Finca Q600.00	Q 600.00
	Anime a los colaboradores para que disfruten su trabajo, que los jefes de departamento den retroalimentación de las tareas asignadas, brindar la oportunidad de aprendizaje en las tareas para mejorar, y reducir el miedo de cometer errores.		Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.			Gastos en papelería. Q.100.00	Q 100.00

No. Etapa	Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Evaluación	Costo	Presupuesto
Etapa 3- Liderazgo participativo	Programar el intercambio de los colaboradores en diferentes departamentos y niveles jerárquicos, por un día en otro puesto para que conozca las actividades, los procedimientos y la importancia del papel que realiza su compañero de trabajo. Nombrar la actividad "Me pongo en tu lugar".	Logro de objetivos, tanto individuales como grupales.	Gerente	Mes 12, Mes 13, Mes 14 y Mes 15	Comparación de tiempo, y datos financieros del año anterior con el año de la implementación.	Gerencia asignará el recurso financiero necesario.	Q -
	Realizar la siguiente pregunta: "¿Qué haría usted si estuviera en mi lugar?". Segundo visitar todas las instalaciones de la organización y ubicar a un colaborador de diferente área en un distinto puesto, durante 8 horas. Y para finalizar el día de intercambio de puestos de trabajo, realizar una reunión para compartir las experiencias del día y como pueden ayudar y mejorar el trabajo de sus compañeros.		Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.			Gerencia asignará el recurso financiero necesario.	Q -
	Reunir a los niveles medios para discutir el desempeño de los trabajadores, la adaptación de cambios, y darle solución a los posibles conflictos.		Gerente/Jefes de depto./Admr. Finca.			Sueldo de jefes y Admr. Finca Q400.00	Q 400.00
	Realizar una reunión para fortalecer el compromiso de los miembros de la organización, para que el logro de los resultados esperados se alcancen de forma óptima.		Jefes de depto./Admr. Finca.			Sueldo de jefes y Admr. Finca Q400.00	Q 400.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

Nota: en el cuadro No. 7 se detalla el costo total aproximado del programa de liderazgo.

A continuación se presenta cotizaciones de seminarios y talleres, en referencia a la etapa 1 del programa de liderazgo. Las siguientes empresas proveedoras de servicio proporcionan el equipo necesario, personal capacitado, y experiencia en dichos talleres.

Cuadro No.5
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Información de talleres sobre liderazgo
Año 2011

Opción	A	B	C
Nombre de la Empresa	Grupo Crece Consultores	ADVANCEMENT	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
Objetivo	Que los participantes obtengan las herramientas necesarias para liderar diferentes situaciones.	Motivar a las personas a ejecutar con excelencia su liderazgo.	Durante el desarrollo del evento, el participante adquirirá los conocimientos y habilidades para ejercer la función de liderazgo dentro de una organización, de acuerdo a teoría administrativa y técnicas de liderazgo.
Duración	4 Horas	24 Horas	40 Horas
Contenido	*Liderazgo efectivo *Liderazgo y toma de decisiones	*Las 4 condiciones del trabajo en equipo. *Los 4 compromisos del trabajo personal dentro de un marco de actividad que requieren "creatividad" y "liderazgo".	*Liderazgo *Liderazgo y cambio *Liderazgo, cualidad personal *El liderazgo como función dentro de la organización *Formación de líder *Relaciones interpersonales *Estilos de liderazgo *Construir el liderazgo *El líder en acción *Liderazgo e integridad
COSTO TALLER	Q 2,668.00	Q 20,000.00	Q 3,000.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011.

Se presenta información adicional de cada empresa que ofrece sus servicios, en talleres de liderazgo y también de trabajo en equipo, el cual es el segundo programa propuesto, que más adelante se detalla.

- A.** La empresa Grupo Crece Consultores, en los aspectos técnicos de su desarrollo realiza talleres o reuniones grupales en espacios abiertos, iluminados y ventilados. Utiliza equipo audiovisual (lap top, cañonera, CD reproductor, equipo de amplificación, DVD reproductora). El total de la inversión es de Q.2, 688.00 y la duración general del evento es de 4 horas, de cada taller, se cotizo para 30 colaboradores, más viáticos y combustible que equivale a Q.2, 000.00 para el capacitador, debido a que ellos tienen su sede en la ciudad capital y el desarrollo de estas actividades se realizará en las instalaciones de la empresa ubicada en Cobán, Alta Verapaz. El total de esta opción es de Q.7, 336.00.
- B.** La propuesta de Advencement, incluye trabajar paralelamente los dos talleres, liderazgo y trabajo en equipo. La estrategia utilizada por Advencement, se basa en talleres vivenciales. Se lleva a cabo en sus instalaciones ubicadas en la ciudad capital, durante un período de 24 horas “corridas”, donde realizan actividades como campamentos, utilización de la metodología de “cuerdas”, equitación, entre otros eventos. La inversión total por los dos talleres es de Q.20, 000.00. La aceptación de esta cotización requerirá que los colaboradores viajen de Cobán a la ciudad capital, por lo que se estima un costo por viáticos de Q.10, 000.0. El total de esta opción es de Q.30, 000.00.
- C.** El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, desarrolla seminarios y talleres con temas relacionados a liderazgo y trabajo en equipo. La duración total es de 40 horas para el taller de liderazgo y 20 horas para el taller de trabajo en equipo, el costo total es de Q.6, 000.00 para 30 personas. INTECAP, tiene sede en Cobán, por lo que no se incurren en gastos de viáticos y se impartirá en las instalaciones de la empresa.

A continuación se presenta información de los proveedores contactados.

Cuadro No.6
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Información de las empresas proveedoras del servicio
Año 2011

INFORMACIÓN DE PROVEEDORES						Año:2011
1. ESPECIFICACION DE LA SOLICITUD DE SERVICIOS A ADQUIRIR						Aprobación <input type="checkbox"/>
A.	Taller de liderazgo.					
B.	Taller trabajo en equipo.					
2. INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR						
A	Empresa:	Grupo Crece Consultores			Teléfonos	2362-3566
	Nombre contacto:	Humberto Oliva Meza			Fax	
	Dirección	6ta. Calle 1-34 zona 10. Edificio Valsari Primer Nivel Oficina 1-34	Correo-e	grupocrececonsultores@gmail.com		
B	Empresa:	ADVANCEMENT			Teléfonos	6634-0876
	Nombre contacto:	Monica de García			Fax	
	Dirección	Kilómetro. 19.5 Carretera a Fraijanes.	Correo-e	mgarcia@advancement.com.gt		
C	Empresa:	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)			Teléfonos	7873-3813
	Nombre contacto:	Israel Caal			Fax	
	Dirección	Cobán, Alta Verapaz	Correo-e	ecaal@intecap.org.gt		
3. CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES						
PROVEEDOR	PRECIOS Q.		Viaticos y combustible	Total	OBSERVACIONES	
	Taller de liderazgo	Taller de trabajo en equipo				
A	2,668.00	2,668.00	2,000.00	7,336.00	Cotizado para 30 personas.	
B		20,000.00	10,000.00	30,000.00	Cotizado para 30 personas.	
C	3,000.00	3,000.00	-	6,000.00	Cotizado para 30 personas.	

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

La información presentada fue obtenida por medio telefónico y por correos electrónicos.

E. Recursos

Descripción de los recursos:

- **Recursos humanos:**

- ✓ Gerente general
- ✓ Jefes de departamento
- ✓ Administrador finca:
- ✓ Colaboradores
- ✓ Facilitador

- **Institucional:**

- ✓ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
- ✓ Empresas privadas

- **Recursos materiales y equipo:**

Mobiliario y equipo

- ✓ Escritorios
- ✓ Sillas ejecutivas
- ✓ Computadora portátil
- ✓ Cañonera, CD reproductor, DVD reproductor.
- ✓ Papelería y útiles de oficina

- **Recursos financieros:**

La implementación del programa de liderazgo genera una inversión que se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro No.7
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Inversión del programa de liderazgo
Año 2011

Descripción	Total Q. por etapa	Inversión Q.
Etapa 1- Evaluación de las habilidades de liderazgo	Q9,506.00	
Etapa 2- Impulsar liderazgo situacional	Q600.00	
Etapa 3- Liderazgo participativo	Q1,300.00	Q11,406.00
Viáticos		Q1,000.00
Papelería y útiles		Q200.00
Imprevistos (5%)		Q630.30
TOTAL		Q13,236.30

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

Dentro de las cotizaciones realizadas sobre los talleres la opción B, tiene un costo de Q.20, 000.00, sin embargo la opción A y C, el costo es menor a Q.3, 000.00 solo el servicio prestado, el cuadro anterior refleja un promedio de los honorarios, por lo que dependiendo de la decisión de la organización el precio aumentará o disminuirá en la etapa 1. Los siguientes gastos de viáticos y papelería se fijan como fondo y se estima un 5% del total de todo el programa de liderazgo para imprevistos.

F. Evaluación

La evaluación del programa de liderazgo, se medirá con la comparación del índice de satisfacción antes de la propuesta y después de la propuesta, del factor liderazgo. Se evaluará el avance o atraso del programa propuesto, que será el contenido del informe que debe ser entregado cada trimestre bajo la responsabilidad de los jefes de departamento, administrador de finca y facilitador. La Junta Directiva recibirá este informe para verificar los avances, supervisar y realizar los ajustes necesarios para alcanzar los resultados esperados. Otra evaluación es por medio del aumento a la producción de café cereza en un período cafetalero, como resultado del aumento de productividad al contar con colaboradores motivados.

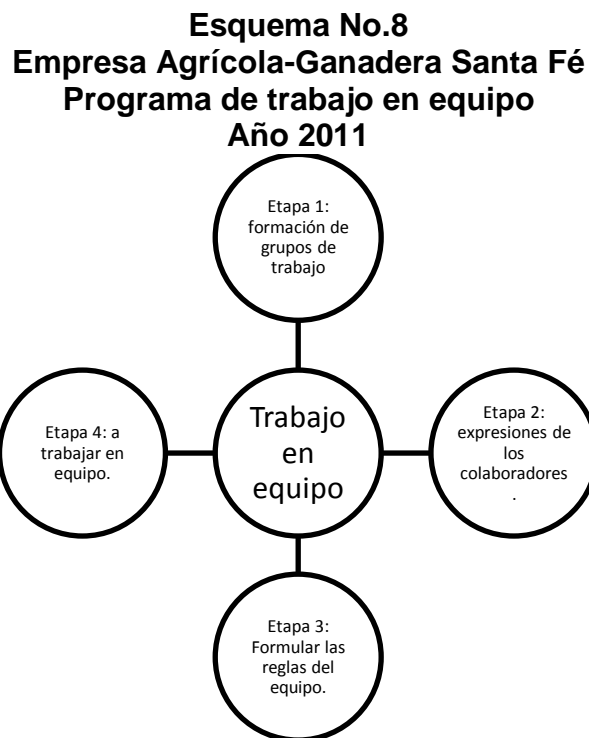
II. Programa II: trabajo en equipo

A. Presentación

El programa de trabajo en equipo integra líderes (jefes) y seguidores (colaboradores) con acciones orientados a reforzar la pertenencia y confianza.

El trabajo en equipo es vital para el éxito de la organización, vincular a los colaboradores con los objetivos de la empresa, respetando las líneas de autoridad, logrará un mejor resultado en menor tiempo.

El siguiente programa se integra en cuatro etapas dando inicio con la formación hasta alcanzar el trabajo en equipo.



Fuente: elaboración propia. Tesis 2011.

Contar con líderes capaces es vital para el buen desempeño de los equipos de trabajo, lograrlo dependerá de un adecuado liderazgo y de sus integrantes.

B. Objetivos

Objetivo general:

Fomentar el trabajo en equipo en un 10% dentro de la organización, delegando responsabilidad y comprometiéndolos con los objetivos de la empresa, en un período de quince meses.

Objetivos específicos:

- Lograr que los colaboradores se integren en un 10% a equipos de trabajo en un período de dos meses.
- Desarrollar actividades para que los colaboradores interactúen entre sí, consoliden objetivos, coordinen esfuerzos en un 10% en el período de quince meses.
- Involucrar al personal en las actividades laborales y sociales en un 10% para que trabajen en equipo en un plazo de quince meses.
- Diseñar y definir el puesto de cada trabajador como miembro del equipo en un plazo de quince meses.
- Delegar responsabilidad y autoridad en los equipos de trabajo en un 10%, para resolver problemas, toma de decisiones y consolidar cambios en un período de quince meses.

C. Implementación

El desarrollo del programa “Trabajo en equipo” abarca 4 etapas. Etapa 1 con la formación de grupos de trabajo, dará inicio con la integración formal de grupos, realizada por el Gerente General y los jefes de departamento. Para luego seguir con la etapa 2 que son las expresiones de los colaboradores respecto a su percepción de los equipos formados y en la etapa 3 se formulará las reglas del equipo formalmente de la normas necesarias para el desarrollo de actividades de equipos, por último en la etapa 4, ya formados los grupos y reglas, en esta etapa empezarán a trabajar en equipo.

D. Plan de acción

Cuadro No.8 Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé Plan de acción para el programa trabajo en equipo Año 2011

Empresa: Agrícola Ganadera Santa Fé

Fecha: Octubre 2011

Objetivo del plan:

Dirigido a: Personal Administrativo

Fomentar el trabajo en equipo en un 10% dentro de la organización, delegando responsabilidad y comprometiéndolos con los objetivos de la empresa, en un período de quince meses.

No. Etapa	Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Evaluación	Costo	Presupuesto
Etapa 1- Formación de grupos de trabajo	Brindar información sobre el beneficio de trabajar en equipo. Por medio de envíos de correos electrónicos mensajes, videos de personas trabajando en equipo, imágenes, etc.	Colaboradores que trabajan en armonía.	Facilitador/ Jefes de depto. /Admr. Finca	Mes 4 y Mes 5	Comportamiento de equipo de trabajo entre los colaboradores.	Sueldo de facilitador/ jefes y Admr. Finca Q600.00	Q 600.00
	Formar e integrar grupos de colaboradores por departamento. Por medio de actividades sociales que los haga sentir miembros importantes dentro de la empresa. El jefe de departamento dará los lineamientos para que se integren de la manera más conveniente.		Facilitador/ Jefes de depto. /Admr. Finca			Refacción Q600.00 para los colaboradores.	Q 600.00
	Realizar talleres y seminarios sobre equipo de trabajo. Se presentan dos opciones, ver cuadro 8. (Opción A y B)	Cambio de percepción de la ejecución de actividades individuales.	Facilitador/ Capacitador			Promedio de las cotizaciones de los talleres Q2,834.00	Q 2,834.00
	Realizar una reunión con los colaboradores para socializar y compartir experiencias. Para luego determinar cuales serán las actitudes aceptadas y las sanciones por incumplimientos.	Facilitador/ Jefes de depto. /Admr. Finca	Refacción Q600.00 para los colaboradores.			Q 600.00	
	Realizar ejercicios de casos, relatos de historias, para crear sentimiento de confianza mutua en los diferentes niveles jerárquicos.	Lograr cooperación de los colaboradores.	Facilitador			Gastos en papelería. Q.100.00	Q 100.00

No. Etapa	Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Evaluación	Costo	Presupuesto
Etapa 2- Expresiones de los colaboradores	Reunir a los jefes de departamento y administrador de finca, para definir los roles de los integrantes de los grupos, las relaciones que deben existir y asignar un responsable para cada grupo.	Participación de los colaboradores en la toma de decisiones.	Facilitador	Mes 6 y Mes 7	Tareas definidas y claras de acuerdo a la conformidad de cada colaborador.	Sueldo de facilitador/ jefes y Admr. Finca Q600.00	Q 600.00
	Realizar una reunión semanal y permitir que cada miembro del grupo de trabajo participe en las discusiones. Y delegar según el rol de los colaboradores autoridad para la toma de decisiones operativas.		Gerente			Sueldo de Gerencia	Q 400.00
	Manejar y aprovechar los futuros conflictos por alguna resistencia de los trabajadores, por medio de la resolución que favorezca a las partes involucradas, para generar un resultado de "ganar - ganar".	Mejora de las relaciones humanas dentro de la organización	Gerente/ Jefe de depto. / Admr. Finca	No aplica	Conflictos laborales solucionados.	Gerencia asignará los recursos necesarios para cada caso.	Q -
	Otorgar responsabilidad y autoridad a los miembros del grupo, para la resolución de problemas y corrección de errores.		Gerente/ Jefe de depto. / Admr. Finca			Gerencia asignará los recursos necesarios para cada caso.	Q -

No. Etapa	Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Evaluación	Costo	Presupuesto
Etapa 3- Formular las reglas del equipo	Realizar una reunión con los jefes de departamento, para estructurar formalmente las relaciones de los miembros de los equipos de trabajo.	Reglamento interno de trabajos en equipo.	Gerente/ Jefe de depto./ Facilitador	4 Meses	La cantidad de colaboradores amonestados por el incumplimiento del reglamento.	Sueldo de facilitador/ jefes y Admr. Finca Q600.00	Q 600.00
	Fomentar valores como: honestidad, cortesía, puntualidad entre otros.		Gerente/ Jefe de depto./ Facilitador			Gastos en papelería. Q.100.00	Q 100.00
	Elaborar reglas que guíen las acciones del equipo para realizar las actividades asignadas, de la mejor manera.		Gerente/ Jefe de depto.			Sueldo de facilitador/ jefes y Admr. Finca Q600.00	Q 600.00
	Evaluar cada fin de mes los logros alcanzados e incentivar, cuando lo amerite, con una refacción o herramienta de trabajo sencillas, como agendas, lapiceros, organizadores, etc.	Logro de objetivos con menor esfuerzo y en menor tiempo.	Jefe de depto.	Lo definirá el jefe de depto.		El recurso monetario será de acuerdo al monto que le asigne Gerencia.	Q -
	Realizar una reunión a principios de mes para reconocer el tiempo y esfuerzo extra que los encargados de cada equipo de trabajo realizaron el mes anterior.		Gerente	Lo definirá el Gerente.		Sueldo de facilitador/ jefes y Admr. Finca Q600.00	Q 600.00

No. Etapa	Actividades	Meta	Responsable	Calendarización	Evaluación	Costo	Presupuesto
Etapa 4 - A trabajar en equipo	Reunir a los líderes de cada equipo de trabajo, a principios de cada mes, para promover las metas del mes en curso y asignar tareas específicas	Colaboradores unidos.	Admr. Finca	Indefinido	Logro de metas asignadas por equipos de trabajo.	Sueldo de Admr. Finca Q.100.00	Q 100.00
	Brindar las herramientas necesarias, para el logro de tareas y concientizar el buen manejo de los recursos.	Optimización de las capacidades de los colaboradores.	Gerente/ Jefe de depto. / Admr. Finca		Gerencia asignará los recursos necesarios para cada caso.	Q -	
	Generar sentido de pertenencia a la organización, por medio de delegación de uso de los activos de la empresa para la ejecución de actividades dentro de su área.		Gerente/ Jefe de depto. / Admr. Finca		Gastos en papelería. Q.300.00	Q 300.00	
	Agendar el último día del mes, técnicas de información, sobre los resultados obtenidos por equipos de trabajo, acortejando los esfuerzos y mostrar interés que les garantice a los colaboradores que todo buen trabajo, será reconocido dentro y fuera de la organización.	Personal motivado por logro de objetivos.	Gerente		Logro de objetivos de la organización.	Gastos en papelería. Q.100.00	Q 100.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

Nota: en el cuadro No. 10 se detalla el costo total aproximado del programa de trabajo en equipo.

Cuadro No.9
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Información de talleres sobre trabajo en equipo
Año 2011

Opción	A	C
Nombre de la Empresa	Grupo Crece Consultores	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
Objetivo	Que al final del curso el participante llegue a sensibilizar e identificar sus capacidades disminuidas como también iniciar a modificar actitudes para mejorar de calidad del trabajo.	Establecer las bases de trabajo en equipo de acuerdo con técnicas de administración.
Duración	4 Horas	20 Horas
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo humano *Desarrollo de las actitudes *Las características del trabajador al pertenecer a un equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Beneficio del trabajo en equipo *Importancia del trabajo en equipo *Tipos de equipo y su funcionamiento *Integración de equipos de trabajo *Derechos laborales
COSTO TALLER	Q 2,668.00	Q 3,000.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

Nota: Cuando se presento la información sobre el taller de liderazgo se dio las referencias adicionales a estos servicios, por lo que no se detallan nuevamente.

E. Recursos

Descripción de los recursos:

- **Recursos humanos:**

- ✓ Gerente general
- ✓ Jefes de departamento
- ✓ Administrador finca
- ✓ Colaboradores
- ✓ Facilitador

- **Institucional:**

- ✓ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
- ✓ Empresas privadas

- **Recursos materiales y equipo:**

Mobiliario y equipo

- ✓ Escritorios
- ✓ Sillas ejecutivas
- ✓ Computadora portátil
- ✓ Cañonera, CD reproductor, DVD reproductor.
- ✓ Papelería y útiles de oficina

- **Recursos financieros:**

La implementación del programa de trabajo en equipo genera una inversión que se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

Cuadro No.10
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Inversión del programa de trabajo en equipo
Año 2011

Descripción	Total Q. por etapa	Inversión Q.
Etapa 1- Formación de grupos de trabajo	Q4,734.00	
Etapa 2- Expresiones de los colaboradores	Q1,000.00	
Etapa 3- Formular las reglas del equipo	Q1,900.00	
Etapa 4 - A trabajar en equipo	Q500.00	Q8,134.00
Viáticos		Q1,000.00
Reconocimientos		Q5,000.00
Papelería y útiles		Q200.00
Imprevistos (5%)		Q716.70
TOTAL		Q15,050.70

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

De las cotizaciones presentadas la opción A y C, realizan por separado el taller de trabajo en equipo, el precio colocado es el promedio de las dos opciones, aumentará o disminuirá, según la decisión que tome la Gerencia. Adicional a los honorarios y gastos, se coloca el rubro de reconocimiento, se fijó un fondo de Q.5, 000.00 para premiar los logros alcanzados por los equipos de trabajo.

F. Evaluación

La evaluación del programa de trabajo en equipo, será sobre el avance y logro de los objetivos de la implementación. Así también deberá medirse por medio de la comparación del aumento si fuera positivo o disminución en caso de ser negativo, sobre el factor trabajo en equipo. Esta información será el contenido del informe que debe ser entregado cada trimestre bajo la responsabilidad de los jefes de departamento, administrador de finca y facilitador. El Gerente recibirá este informe para verificar los avances, supervisar y realizar los ajustes necesarios para alcanzar los resultados esperados.

3.7.3 Fase 3: evaluación

Una vez concluida la presente propuesta, se debe evaluar y se debe aplicar nuevamente la encuesta del clima laboral, para cuantificar si disminuyó el índice de insatisfacción, de lo contrario se sugiere realizar los ajustes necesarios. Se hace la salvedad que es el primer ejercicio de esta índole en la organización por lo que la comparación de los análisis de año con año tenga una diferencia alta y problemas diferentes y este ejercicio puede ser de base para realizar los siguientes diagnósticos a la organización. Esta responsabilidad recae en la Gerencia General, darle seguimiento y ejecutar los esfuerzos necesarios para disminuir el nuevo índice de insatisfacción.

3.7.4 Costo de la implementación de estrategias motivacionales

A continuación se detalla el total de la inversión en quetzales para la implementación de los programas propuesto como estrategias para disminuir el índice de insatisfacción de los colaboradores de la empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé, en el período de quince meses. Es preciso mencionar que la mayor inversión es en el pago de honorarios para los talleres propuestos y dicho desembolso se realizará en el primer trimestre de la implementación. Y posteriormente la inversión puede ir variando según la Gerencia vaya autorizando el flujo de efectivo para cada actividad.

Cuadro No.11
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Costo de la implementación de estrategias motivacionales
Año 2011

Fases	Monto Q.
Fase 1: sensibilización y concientización	1,200.00
Fase 2: impulsar un ambiente de confianza mutua.	28,287.00
TOTAL	29,987.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011

La inversión estimada para la implementación de la propuesta es de Q.29,987.00 que será financiado por ingresos de la organización, y su límite en este rubro de inversión es de Q.35, 000.00. Sin embargo a largo plazo la organización tiene contemplado aumentar este límite autorizado.

3.8 Relación costo beneficio

A continuación se presenta el escenario de un aumento del 10% de satisfacción en los colaboradores de la empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé.

Cuadro No.12
Empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé
Relación del costo beneficio de la implementación de estrategias
motivacionales
Año 2011

Descripción	Capacidad área cultivada	Actual	Aumento esperado	Índice de satisfacción proyectado
Índice de satisfacción		44%	↑ 10%	54%
Producción quintales café cereza	60,000	26,400	6,000	32,400
Equivalente a quintales café pergamino	12,000	5,280	1,200	6,480
Equivalente a quintales café oro	9,231	4,062	923	4,985
Precio promedio 1qq café oro	\$230.00	\$230.00	\$230.00	\$230.00
Total Ingresos venta de café oro	\$2,123,076.92	\$934,153.85	\$212,307.69	\$1,146,461.54
Total Ingresos venta de café oro Quetzales	Q 16,984,615.38	Q 7,473,230.77	↑ Q 1,698,461.54	Q 9,171,692.31
Inversión propuesta			Q 29,987.00	
Beneficio Marginal			Q 1,668,474.54	
Inversión porcentaje			1.77%	

Notas: El rendimiento de café cereza a café pergamino es de 5, lo que quiere decir es que por 5 quintales de café cereza se obtiene 1 quintal de café pergamino. Y el rendimiento de café pergamino a oro es de 1.30, por lo tanto por 1.30 quintal de café pergamino se obtiene 1 quintal de café oro.

El tipo de cambio de referencia es de Q.8.00 por US\$.1.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2011.

El beneficio que se proyecta es un aumento en la producción de café cereza de la organización, como resultado de la implementación de estrategias motivacionales, que representa un 10% adicional al 44% actual, lo que totaliza un 54% de satisfacción laboral. El 10% equivale a 6,000 quintales de café cereza que se proyecta que la organización produzca. Los colaboradores motivados realizarán con mayor eficiencia y eficacia sus tareas asignadas.

CONCLUSIONES

1. En relación a los bajos porcentajes de satisfacción que presenta el personal de la empresa, se enfatiza que la falta de estrategias motivacionales mantiene y aumenta actitudes negativas, negligencias, conflictos e incluso agresiones que dificultan el logro de los objetivos de la organización.
2. Como consecuencia de que la empresa no había realizado este tipo de investigación u otros acercamientos con sus colaboradores, éstos no se sentían tomados en cuenta, sentimiento que ha debilitado factores importantes para la integración del equipo y que han provocado insatisfacciones laborales como las registradas en la presente investigación, el impacto principal de esto hacia la empresa es la pérdida del interés por realizar sus tareas eficientemente.
3. Un factor principal de análisis es el nivel de productividad de la empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé, el cual está directamente relacionado con la ausencia de un programa de liderazgo; por lo que se concluye de suma importancia la necesidad de implementar un plan de seguimiento para los planes de acción propuestos en el presente trabajo, con el fin de guiar y reforzar la dirección e influencia en los colaboradores.
4. El trabajo en equipo no es un factor reconocido en la empresa debido a la cultura de individualismo. La falta de un programa específico de trabajo en equipo ha ocasionado indiferencia, atrasos, no hay integración y falta de interés en cooperar con sus compañeros de trabajo.
5. Para solucionar los problemas encontrados en el diagnóstico, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones de los programas propuestos de los dos factores a tratar inmediatamente y darle solución a los siete factores que no fueron considerados en la propuesta, con la finalidad de adecuarlas a las necesidades futuras.

RECOMENDACIONES

1. La implementación de estrategias motivacionales adecuadas a las necesidades de la organización. Así mismo seguimiento de las actividades de cada programa propuesto y medición de los resultados obtenidos en cada trimestre.
2. Mantener con frecuencia actividades de acercamiento e involucramiento del personal de la organización, por medio del desarrollo del programa de liderazgo y trabajo en equipo.
3. Ejecutar el programa de liderazgo adecuado a la organización con el propósito de contar con líderes que tenga personalidad, influencia, actitud y la facilidad de atender las necesidades y resolver los problemas de los colaboradores.
4. Ejecutar el programa de trabajo en equipo, donde la organización integre a los colaboradores, reconozca e incentive los logros como equipos de trabajo, para motivarlos a alcanzar los objetivos de la empresa.
5. Después de realizadas las acciones establecidas en los planes de acción anuales, se recomienda realizar la evaluación nuevamente por medio de la encuesta del clima laboral, iniciando por una campaña de sensibilización y compromiso del personal para que la investigación sea más efectiva al no ser la primera medición.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración**. Primera edición. Editorial McGraw-Hill, México, 2004. 354 Páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones**. Octava edición. Editorial McGraw Hill, México, 2007. 500 Páginas.
3. Cuevas Villegas, Carlos F. **Contabilidad de Costos, enfoque gerencial y de gestión**. Segunda edición. Editorial Pearson Educación, Colombia, 2001. 314 Páginas.
4. Davis, Keith. Newstrom Jhon W. **Comportamiento humano en el trabajo**. Séptima edición. Editorial McGraw Hill, México, 1988. 208 Páginas.
5. Franklin Fincowsky, Enrique B., Krieger, Mario José. **Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina**. Primera edición. Editorial Pearson Educación, México, 2011. 550 Páginas.
6. Koontz Harold. **Administración una Perspectiva Global**. Décima edición. Editorial McGraw Hill, México, 1994. 745 Páginas.
7. Definicion.de (en línea). Consultado el 30 jun. 2011. Disponible en: <http://definicion.de/plan-de-accion/>
8. Dorrego, Pablo. 2002. Liderazgo empresarial. (en línea). Consultado el 30 jun. 2011. Disponible en: http://html.rincondelvago.com/liderazgo-empresarial_1.html
9. Arboleda, Andrés, Fundación. Concepto y clasificación de empresa. (en línea) Consultado el 30 de jun. 2011. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>.

ANEXOS

ENCUESTA

La información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción. Por lo que cada trabajador de la empresa Agrícola-Ganadera Santa Fé, debe completarlo de forma objetiva y honesta. Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

INSTRUCCIONES

A continuación le presentamos varias preguntas, por favor marque la que mejor exprese su opinión con una "X" (equis). Responda todas las preguntas sin dejar ninguna en blanco y marcando solo una opción para cada pregunta.

1. ¿Cuándo su jefe inmediato le llama la atención lo hace en forma privada?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

2. ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

3. ¿Considera que existen pasos innecesarios para hacer su trabajo?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

4. ¿Su jefe o superiores le supervisan su trabajo?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

5. ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe de la información que le comunican?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

6. ¿El nivel de ruido es soportable?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

7. ¿Cuándo lo supervisan lo tratan adecuadamente?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

8. ¿Conoce todas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?

1) **NADA**

2) **MUY POCO**

3) **PARCIALMENTE**

4) **COMPLETAMENTE**

9. ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

1) **NUNCA**

2) **CASI NUNCA**

3) **CASI SIEMPRE**

4) **SIEMPRE**

10. ¿Su jefe inmediato enfrenta los conflictos, con actitud positiva?

1) **NUNCA**

2) **CASI NUNCA**

3) **CASI SIEMPRE**

4) **SIEMPRE**

11. ¿Su jefe tiene las cualidades y habilidad necesaria para ser responsable de dicha área?

1) **NUNCA**

2) **CASI NUNCA**

3) **CASI SIEMPRE**

4) **SIEMPRE**

12. ¿Existen rivalidades personales muy fuertes entre sus compañeros?

1) **SIEMPRE**

2) **CASI SIEMPRE**

3) **CASI NUNCA**

4) **NUNCA**

13. ¿Le comunican los objetivos, metas y logros de su departamento?

1) **NUNCA**

2) **A VECES**

3) **CASI SIEMPRE**

4) **SIEMPRE**

14. ¿Su jefe inmediato les da ejemplo en el cumplimiento de las normas y procedimientos?

1) **SIEMPRE**

2) **CASI SIEMPRE**

3) **CASI NUNCA**

4) **NUNCA**

15. ¿En su área de trabajo las llamadas de atención se hacen de forma justa y equitativa?

1) **NUNCA**

2) **CASI NUNCA**

3) **CASI SIEMPRE**

4) **SIEMPRE**

16. ¿El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlo a cabo?

1) **SIEMPRE**

2) **CASI SIEMPRE**

3) **CASI NUNCA**

4) **NUNCA**

17. ¿Su jefe lo motiva a desarrollarse y/o capacitarse?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

18. ¿La información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato es?

1) MALO

2) REGULAR

3) BUENO

4) MUY BUENO

19. ¿El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

20. ¿Sus compañeros de trabajo realizan su trabajo de manera honrada?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

21. ¿Se ayudan mutuamente cuando hay exceso de trabajo?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

22. ¿Cuenta con todas las herramientas, equipo y material necesario para llevar a cabo su trabajo?

1) NADA

2) MUY POCO

3) PARCIALMENTE

4) COMPLETAMENTE

23. ¿Suele recibir órdenes contradictorias de diferentes personas?

1) SIEMPRE

2) CASI SIEMPRE

3) CASI NUNCA

4) NUNCA

24. ¿Su jefe o jefes escuchan sus opiniones y sugerencias?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

25. ¿Se estimula la cooperación y el trabajo en equipo?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

26. ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

27. ¿Su jefe suele estar bien informado y le transmite la información?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

28. ¿Antes de realizar una nueva atribución en su trabajo recibe una previa capacitación sobre el área?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

29. ¿En la empresa son tratados con respeto?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

30. ¿La empresa le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

31. ¿Considera que para mejorar el desempeño de sus funciones, debería recibir algún tipo de capacitación?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

32. ¿Su trabajo es evaluado en forma justa?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

33. ¿Le presta atención su jefe cuando usted necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

34. ¿La empresa reconoce y premia los esfuerzos realizados?

1) NUNCA

2) CASI NUNCA

3) CASI SIEMPRE

4) SIEMPRE

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ENCUESTA

La información que nos proporciona será utilizada para evaluar las habilidades del liderazgo de la organización. Sea honesto al responder las preguntas.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y no serán utilizados para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

INSTRUCCIONES

Al responder tome en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas, así que no trate de elegir la correcta. Para lo cual deberá considerar, a cada par de enunciados distribuya 5 puntos, con base en qué tan característico sea cada uno en relación con usted.

- 1 Estoy interesado y dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.
 Prefiero que alguien más se encargue del grupo.
- 2 Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a hacer sugerencias al líder para mejorar el desempeño
 Cuando no estoy a cargo, hago las cosas según el estilo del líder, más que ofrecer mis sugerencias.
- 3 Estoy interesado y dispuesto a hacer que las personas escuchen mis sugerencias y las lleve a cabo.
 No estoy interesado en influir en otras personas.
- 4 Cuando estoy a cargo, quiero compartir las responsabilidades gerenciales con los miembros del grupo.
 Cuando estoy a cargo, quiero desempeñar los roles gerenciales por el grupo.
- 5 Quiero tener metas claras y desarrollar y llevar a cabo los planes para alcanzarlas.
 Me gusta establecer metas muy generales y tomar las cosas como se presenten.
- 6 Me gusta variar la forma como se hace mi trabajo y aprender cosas nuevas.
 Me agrada la estabilidad o desempeñar mi trabajo en la misma forma no me entusiasma aprender ni emprender cosas nuevas.
- 7 Disfruto trabajar con las personas y ayudarles a ser exitosas.
 En realidad no me gusta trabajar con los demás ni ayudarles a tener éxito.

Nota:

Para determinar la calificación de potencial de liderazgo sume los números (0-5) del primer enunciado en cada par, no sume los números del segundo enunciado.

El total de la suma ubíquelo en la siguiente tabla:

Bajo potencial de liderazgo

0	5	10	15
---	---	----	----

Alto potencial de liderazgo

20	25	30	35
----	----	----	----