



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS
Y RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**PLAN DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
DE LA FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT DE LA PARROQUIA RIOCHICO
DEL CANTÓN PORTOVIEJO DE LA PROVINCIA DE MANABÍ, 2015.**

AUTORA: YOHANNA LILIBETH MACÍAS VERA

DIRECTOR: MBA. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR

QUITO – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Por la presente declaro que este trabajo de titulación es fruto de mi trabajo y esfuerzo personal, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona que de manera substancial haya sido aceptado, excepto donde se ha hecho reconocimiento debido en el texto.

Quito, Abril 29 del 2015

Yohanna Lilibeth Macías Vera

C. I.....

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la Sra. Yohanna Lilibeth Macías Vera ha desarrollado el presente trabajo de investigación que se ajusta a las normas establecidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial, por tal razón autorizo su presentación para seguir con los trámites correspondientes.

Ing. César Augusto Lara Ascúntar. MBA. MSc.

Director de Tesis

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis hijos Daneska y Xavier, pilar fundamental para inspirarme y alcanzar todas las metas y proyectos propuestos, ustedes son la razón de mi vida y el motivo por el cual cuando he sentido desmayar me he levantado. No ha sido fácil pero tampoco imposible, con perseverancia se derrumba toda clase de obstáculos. Hoy que estoy cerca de culminar mi carrera y ser una profesional puedo comprender que cada problema que se presentó fue un impulso más para no desistir del anhelo de ser un ejemplo para mis hijos.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyan constantemente y me animan a ser una mujer emprendedora.

Yohanna Lilibeth Macías Vera

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme por el camino de la sabiduría y la felicidad, a mi madre Nelly Vera por apoyarme todos los días, por haber confiado en mí, sin ella nada de esto hubiera sido posible.

Agradezco de manera especial a mi Director de tesis MSc. Ing. Cesar Augusto Lara, por la paciencia brindada, por todos los conocimientos compartidos para poder terminar mi tesis.

Agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial por haberme acogido durante toda la carrera, a cada uno de mis profesores por todo lo enseñado.

Yohanna Lilibeth Macías Vera

RESUMEN

El trabajo de investigación se realiza para determinar las causas que generan la baja productividad de la Finca Agrícola Agrofrut, y que se puede hacer para cambiar la situación actual de la conducción de los recursos humanos.

La propuesta que se plantea en este trabajo de titulación contribuirá a la solución de los problemas de desmotivación, insatisfacción, falta de compromiso, escasa participación de los trabajadores, toma de decisiones e incumplimiento de los objetivos organizacionales.

Entre los principales aspectos a destacar, se mencionan:

El factor que más preocupa es la deficiente conducción de los recursos humanos.

Las debilidades del administrador de la Finca Agrícola son manifiestas. Él no ha desarrollado habilidades y/o las competencias para gestionar los Recursos Humanos.

Las habilidades técnicas que posee no son suficientes. Agrofrut desconoce las necesidades y las expectativas de sus colaboradores. El plan de mejora del Clima Laboral cubre tanto los factores higiénicos como lo relacionado con, la estabilidad, la orientación para el trabajo, la interrelación con jefes y compañeros. También cubre los factores motivadores como: el logro, reconocimiento, identificación con el trabajo y responsabilidad.

En Agrofrut, existe la posibilidad de implementar el plan de mejora del clima organizacional siempre y cuando los directivos de la organización den el apoyo moral y económico para su aplicación.

PALABRAS CLAVES:

Factores Motivadores, Clima Laboral, Factores Higiénicos,

ABSTRACT

The research is conducted to determine the causes of the low productivity of the Agrofrut farm, and that can be done to change the current situation of the conduct of human resources.

The proposal arises in this work titration contribute to solving the problems of motivation, dissatisfaction, lack of commitment, poor worker participation, decision making and failure to meet organizational objectives.

Among the main points to note are mentioned:

The most worrying factor is the poor handling of human resources.

The weaknesses of the farm administrator are obvious. He has not developed skills and / or skills to manage human resources.

Possessing technical skills are not enough. Agrofrut know the needs and expectations of its employees. The improvement plan covers both the working environment and hygienic factors related to the stability, orientation for work, interaction with superiors and colleagues. It also covers the motivating factors such as achievement, recognition, identification with the work and responsibility.

In Agrofrut, there is the possibility of implementing the organizational improvement plan always weather and when the directors of the organization give moral and financial support for their implementation.

KEYWORDS:

Hygienic Factors, Working Environment, Motivating Factors

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Derecho de Autoría.....	i
Certificación.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Introducción.....	viii
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problema de investigación	1
1.1.1 Problema a	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	2
1.1.3 Objeto de estudio práctico	2
1.1.4 Planteamiento del problema	2
1.1.4.1 Diagnóstico	2
1.1.4.2 Pronóstico	2
1.1.4.3 Control pronóstico	3
1.1.5 Formulación del problema	4
1.1.6 Sistematización del problema	4
1.1.7 Objetivo general	4
1.1.8 Objetivos específicos	4
1.1.9 Justificaciones	5
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	7
2.1 Marco teórico	7
2.1.1. Plan de mejora	7
2.1.2 ¿Qué se entiende por Clima Organizacional?	8
2.1.3 ¿Cómo AGROFRUT hará sus negocios?	10
2.1.4 Seguimiento y control	13
2.2 Marco legal	13
2.3 Marco conceptual	15

CAPÍTULO III**MÉTODO18**

3. Tipo y diseño de la investigación	18
3.1 Metodología General	18
3.1.1 Nivel de Estudio	18
3.1.2 Modalidad de investigación	18
3.1.2.1 Propósito de la investigación de campo	19
3.1.3 Método	19
3.1.3.1 Método Inductivo	19
3.1.3.2 Método Deductivo	19
3.1.3.3 Método Analítico – Sintético	19
3.1.4 Población y muestra.....	20
3.1.4.1 Población	20
3.1.4.2 Muestra	21
3.1.4.2.1 Tipo de muestreo	21
3.1.5 Técnicas de recolección de datos	21
3.1.6 Instrumento de investigación	22
3.1.7 Procesamiento de datos	22

CAPÍTULO IV**RESULTADOS23**

4. Presentación de resultados	23
-------------------------------------	----

CAPÍTULO V**PROPUESTA53****Plan de Mejora del Clima Organizacional de la Finca Agrícola
AGROFRUT**

5.1 Introducción	53
5.2 Justificación	53
5.3 Objetivos	55
5.4 Esquema del plan de mejora del clima organizacional	55
5.5 Diagnóstico del clima organizacional	56

Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEFE	58
Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI	59
Matriz FODA	60
5.4.1 Planear	61
5.4.2 Hacer	61
5.4.3 Verificar	62
5.4.4 Actuar	62
5.4.4.1 Consideraciones generales	63
5.5. Desarrollo del Plan de Mejora	64
5.5.1 Objetivo General de Recursos Humanos	64
5.5.2 Misión de Recursos Humanos	64
5.5.3 Visión de Recursos Humanos	64
5.5.4 Políticas de Recursos humanos	64
5.5.5 Determinación de prioridades	65
Matriz de Impactos	65
5.5.6 Estrategias generales de mejoramiento	66
5.5.7 Planificación de la Mejora por problemas	67
Problema 1. Desconocimiento de las necesidades de los trabajadores	67
Problema 2. Desconocimiento de las expectativas de los trabajadores	69
Problema 3. Falta de compromiso de la empresa con los empleados.....	71
Problema 4. Administración autocrática.....	71
Problema 5. Logro, identificación con el trabajo, responsabilidad.....	75
Problema 6. Escasa participación de los trabajadores.....	77
Problema 7. Inadecuada formación del administrador.....	79
Problema 8. Falta de motivación del personal.	81
Problema 9. Problemas de comunicación.	83
5.7.3.1 Seguimiento y control	84

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN90

6.1 Análisis e interpretación de resultados	90
6.1 Conclusiones	97
6.2 Recomendaciones	98
Bibliografía	100

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1	Pregunta 1	23
Tabla 2	Pregunta 2	24
Tabla 3	Pregunta 3	25
Tabla 4	Pregunta 4	26
Tabla 5	Pregunta 5	27
Tabla 6	Pregunta 6	28
Tabla 7	Pregunta 7	29
Tabla 8	Pregunta 8	30
Tabla 8	Pregunta 9	31
Tabla 10	Pregunta 10	32
Tabla 11	Pregunta 11	33
Tabla 12	Pregunta 12	34
Tabla 13	Pregunta 13	35
Tabla 14	Pregunta 14	36
Tabla 15	Pregunta 15	37
Tabla 16	Pregunta 16	38
Tabla 17	Pregunta 17	39
Tabla 18	Pregunta 18	40
Tabla 19	Pregunta 19	41
Tabla 20	Pregunta 20	42
Tabla 21	Pregunta 21	43
Tabla 22	Pregunta 22	44
Tabla 23	Pregunta 23	45
Tabla 24	Pregunta 24	46
Tabla 25	Pregunta 25	47
Tabla 26	Pregunta 26	48
Tabla 27	Pregunta 27	49
Tabla 28	Pregunta 28	50
Tabla 29	Pregunta 29	51
Tabla 30	Pregunta 30	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Pregunta 1	23
Figura 2 Pregunta 2	24
Figura 3 Pregunta 3	25
Figura 4 Pregunta 4	26
Figura 5 Pregunta 5	27
Figura 6 Pregunta 6	28
Figura 7 Pregunta 7	29
Figura 8 Pregunta 8	30
Figura 9 Pregunta 9	31
Figura 10 Pregunta 10.....	32
Figura 11 Pregunta 11.....	33
Figura 12 Pregunta 12.....	34
Figura 13 Pregunta 13.....	35
Figura 14 Pregunta 14.....	36
Figura 15 Pregunta 15.....	37
Figura 16 Pregunta 16	38
Figura 17 Pregunta 17	39
Figura 18 Pregunta 18	40
Figura 19 Pregunta 19	41
Figura 20 Pregunta 20	42
Figura 21 Pregunta 21	43
Figura 22 Pregunta 22	44
Figura 23 Pregunta 23	45
Figura 24 Pregunta 24	46
Figura 25 Pregunta 25	47
Figura 26 Pregunta 26	48
Figura 27 Pregunta 27.....	49
Figura 28 Pregunta 28	50
Figura 29 Pregunta 29	51
Figura 30 Pregunta 30.....	52

INTRODUCCIÓN

Las personas pasan parte de su vida en las organizaciones. El clima laboral, la situación de la empresa, afectan a quienes son parte de ellas. Por ello, es necesario estudiar los factores que afectan su rendimiento laboral.

En el presente trabajo de titulación, se investigan los factores higiénicos y los factores motivadores conceptualizados por Frederick Herzberg, que nos sirven para hacer el diagnóstico y la elaboración de la propuesta de cambio en la Finca Agrícola AGOFRUT de la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo de la Provincia de Manabí.

En el Capítulo I, se desarrolla los contenidos relacionados con el problema de investigación, el planteamiento del problema, los objetivos: general y específicos y las justificaciones.

El Capítulo II, contiene lo referente al marco referencial, teórico y conceptual, necesario para poder elaborar la propuesta.

En el Capítulo III, se incluyen los contenidos relacionados con la metodología a seguir para el desarrollo del trabajo de titulación y la investigación de campo.

Los resultados obtenidos en la encuesta se presentan en el Capítulo IV.

En el Capítulo V, se presenta la propuesta, esto es el Plan de Mejora del Clima Organizacional de la Finca Agrícola AGROFRUT.

El análisis e interpretación de los resultados de la encuesta, se presentan en el Capítulo VI; además se elaboran las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Problema de investigación

El clima laboral actual en la Finca Agrícola AGROFRUT es delicado, hay muchos factores internos que generan insatisfacción laboral; el más preocupante es la deficiente conducción del Talento Humano.

1.1.1 Problema a investigar

El estilo de conducción del capital humano en la Finca Agrícola AGROFRUT se caracteriza por el desconocimiento de las necesidades y expectativas de los empleados, la ausencia de incentivos, la falta de una política salarial que reconozca el esfuerzo humano, lo cual hace que la participación de los colaboradores sea limitada; el exceso de control genera desconfianza, se observa falta de involucramiento y compromiso de los empleados. El trabajo rutinario no produce satisfacción, a ello, se suma la falta de condiciones laborales favorables.

Como consecuencia de lo expresado, y por la falta de una estructura organizacional definida y comprometida con sus colaboradores, el empleado de AGROFRUT presenta:

- Bajo nivel de compromiso para con la organización.
- Escasa participación en la planificación y la toma de decisiones.
- Aislamiento físico y poca relación con sus compañeros y superiores.
- Problemas de comunicación y generación de rumores.
- Bajo espíritu de trabajo en equipo.
- Ausencia de convivencia humana.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es la Gestión del Talento Humano y específicamente el plan de mejora del clima organizacional para la Finca Agrícola AGROFRUT.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

El trabajo de investigación se aplica en la Finca Agrícola AGROFRUT de la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo de la Provincia de Manabí.

1.1.4 Planteamiento del problema

1.1.4.1 Diagnóstico

Los síntomas que presenta la Finca AGROFRUT en la actualidad son los típicos de los empleados insatisfechos. Entre ellos, se pueden citar:

- Desconfianza en los directivos por el incumplimiento de los ofrecimientos.
- Falta de compromiso de los empleados.
- Falta de comunicación y aislamiento de los colaboradores.
- Insatisfacción por la falta de beneficios sociales.
- Deseo de abandonar el sitio de trabajo lo más rápido posible.
- Falta de bienestar laboral.
- Preocupación por la falta de pago acordado y a tiempo.
- Incertidumbre e inseguridad, generada por el temor a ser despedidos.

1.1.4.2 Pronóstico

Si la Finca AGROFRUT mantiene las actuales condiciones de trabajo el grado de insatisfacción laboral crecerá, el descontento y la falta de compromiso de los empleados incidirán en el no cumplimiento de los planes de trabajo, objetivos y metas. Las consecuencias de estas condiciones de trabajo son:

- El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente será más tenso y estresante.
- El trato entre el jefe y sus subordinados se deteriorará.
- Crecerá la desconfianza en las relaciones entre el personal de la organización.
- Cada empleado será menos productivo por no sentirse bien consigo mismo.
- El nivel de compromiso seguirá decreciendo.
- La convivencia y el trabajo en equipo serán deficitarios.
- Los resultados de la organización serán negativos.
- La insatisfacción crecerá en los empleados.
- La motivación de los colaboradores disminuirá más aún.

1.1.4.3 Control pronóstico

Si la Finca AGROFRUT mejora las condiciones de trabajo y por ende el clima organizacional, los resultados mejorarán. El cambio de las condiciones de trabajo permitirá que el empleado experimente respuestas afectivas ante su trabajo, lo cual repercutirá en su satisfacción laboral.

Con la implementación del plan de mejora del clima organizacional se proyecta mejorar:

- El ambiente de trabajo, el cual será sano y confortable.
- El trato que el jefe tenga con sus subordinados será franco, directo y confiable.
- La relación entre el personal de la finca agrícola será respetuoso y confiable.

- Con la seguridad en los puestos de trabajo, cada empleado será más productivo.
- El nivel de compromiso para con la organización aumentará.
- Mejorará la convivencia y el trabajo en equipo.
- Los conocimientos y las experiencias de cada empleado podrán ser compartidas y complementadas.
- Los nuevos resultados mejorarán la situación económica de la finca agrícola.
- El grado de satisfacción y bienestar del personal se elevará.

1.1.5 Formulación del problema

¿El plan de mejoramiento del clima organizacional le permitirá a la Finca AGROFRUT cambiar las condiciones de trabajo y los rendimientos agrícolas?

1.1.6 Sistematización del problema

¿Cuáles son las actuales condiciones de trabajo en las que se desenvuelven los empleados de la Finca AGROFRUT, y que inciden en su satisfacción y bienestar?

¿Cuáles son las necesidades y expectativas de los empleados de la Finca Agrícola AGROFRUT?

¿El plan de mejoramiento del clima organizacional le permitirá que la Finca AGROFRUT mejorar las condiciones de trabajo y los rendimientos agrícolas?

1.1.7 Objetivo general

Elaborar el Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional para la Finca Agrícola AGROFRUT como medio para incrementar la satisfacción y el bienestar de los colaboradores.

1.1.8 Objetivos específicos

- Determinar las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven los empleados de AGROFRUT, y que inciden en su satisfacción y bienestar.
- Conocer las necesidades y expectativas de los empleados de la Finca Agrícola AGROFRUT.
- Preparar el plan de mejoramiento del clima organizacional que le permita a la - Finca Agrícola AGROFRUT cambiar las condiciones de trabajo y así mejorar los rendimientos agrícolas.

1.1.9 Justificaciones

El trabajo de investigación que se propone realizar es conveniente tanto para los empleados como para los directivos de la Finca Agrícola. Se podrá determinar los factores positivos y negativos internos que inciden en los resultados.

Una vez conocidas las condiciones en las que los empleados se desenvuelven, se podrán sugerir alternativas de solución a los problemas y poder eliminar los aspectos negativos que generan insatisfacción en los colaboradores.

Con el cambio en la conducción de la forma de administrar el Capital Humano en la Finca AGROFRUT, se podrán obtener los siguientes beneficios:

- Mejorar el clima laboral en que se desenvuelven los empleados.
- Dar seguridad y eliminar el temor al despido de su trabajo.
- Mejorar el grado de satisfacción de los empleados.
- Reducir y/o eliminar los factores que producen desconfianza.
- Crear un medio de trabajo sano, para reducir los riesgos de trabajo.
- Mejorar los salarios del empleado.

El impacto social de la implementación de las mejoras en la conducción del capital humano se verá en el cambio en el trato a los empleados, en el pago justo, en el cambio de sus condiciones de trabajo y de vida personal. Consecuentemente los cambios se observarán en la familia de cada uno de los empleados agrícolas.

La aplicación de la mejora en la conducción de los empleados podrá resolver el problema de falta de incentivos y motivación del personal de la organización.

Los beneficiarios del cambio en la conducción del capital humano son los empleados y los propietarios de la Finca Agrícola.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

La propuesta se aplicará en la Finca AGROFRUT, finca agrícola familiar dedicada a la producción y comercialización de frutas como: naranja, papaya, melón, sandía, limón, mandarina. Esta organización está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.

2.1 Marco teórico

2.1.1. Plan de mejora

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Las medidas de mejora deben ser planeadas y sistemáticas.

El plan de mejora pretende integrar y coordinar de manera efectiva el capital humano para alcanzar los objetivos de la finca agrícola, mediante la aplicación de estrategias que le permita tomar de decisiones efectivas, para:

- Crear un clima organizacional en donde los empleados puedan desempeñar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz.
- Mejorar los resultados económicos de la organización, mediante la aplicación de políticas definidas del capital humano.

El objetivo primordial de los planes de mejoramiento es promover que los procesos internos se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones planificadas.

Para que el plan sea eficaz, debe reunir las siguientes condiciones:

- Convencimiento de que la mejora es factible.
- Implicación de todos los miembros de la organización.
- Conciencia de que los resultados no son satisfactorios.
- Liderazgo de los dueños de la finca agrícola.
- Conciencia de que las relaciones interpersonales deben ser mejoradas.

2.1.2 ¿Qué se entiende por Clima Organizacional?

Méndez (2000, p.21), propone una definición, en la que se entiende: que el clima laboral, es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones físicas y las interacciones sociales que se efectúan dentro de la organización.

“El clima organizacional laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa por parte de los empleados, en un momento dado. Es una especie de actitud colectiva que se produce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización” (Llaneza Álvarez. 2007, p.466)

El clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. El término organización se utiliza para denominar estructuras de relaciones humanas, la propiedad de ordenamiento, de comportamientos, el grado de ordenación, y la acción de estructurar en conjunto los elementos. (Drudis. 2002, p.67)

El clima organizacional repercute en el grado de satisfacción que experimenta el empleado en el puesto de trabajo. El mejor camino para el cambio organizacional, se encuentra supeditado a una mejora del clima organizacional. Una organización con un buen clima organizacional tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel

significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.

El clima, recibe a su vez, el impacto de los comportamientos y las actitudes de los miembros de la organización, lo cual incide en sus resultados. El clima laboral produce satisfacción laboral. Esta satisfacción expresa la medida en la que las características del trabajo se acomodan a los deseos, aspiraciones, necesidades o expectativas del empleado. (Cortés Díaz.2077, p.604).

“Si el nivel de agrado que la gente obtiene al desarrollar sus trabajos y si disfrutan de él se encontrarán relativamente satisfechos; si no lo disfrutan estarán relativamente insatisfechos” (Griffin. 2005, p.250)

“El clima es afectado, por diversas variables estructurales como el estilo de dirección, las políticas, los planes de gestión, los sistemas de contratación y ,los despidos, la promoción y movilidad del personal. Estas variables, a su vez, pueden verse afectadas por el clima” (Berbel & Gan. 2007, p.177)

“La percepción de satisfacción y bienestar laboral surge por la interacción de sus miembros, es una de las variables más importantes en la construcción del clima; y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas. Ejemplo: el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicios de un mal clima laboral” (Berbel & Gan. 2007, p.178)

“El clima está formado por las interacciones entre los individuos en el seno de los grupos formales e informales dentro de la organización. La diversidad de situaciones permite hablar de climas diversos y coexistentes en una organización” (Berbel & Gan. 2007, p.180)

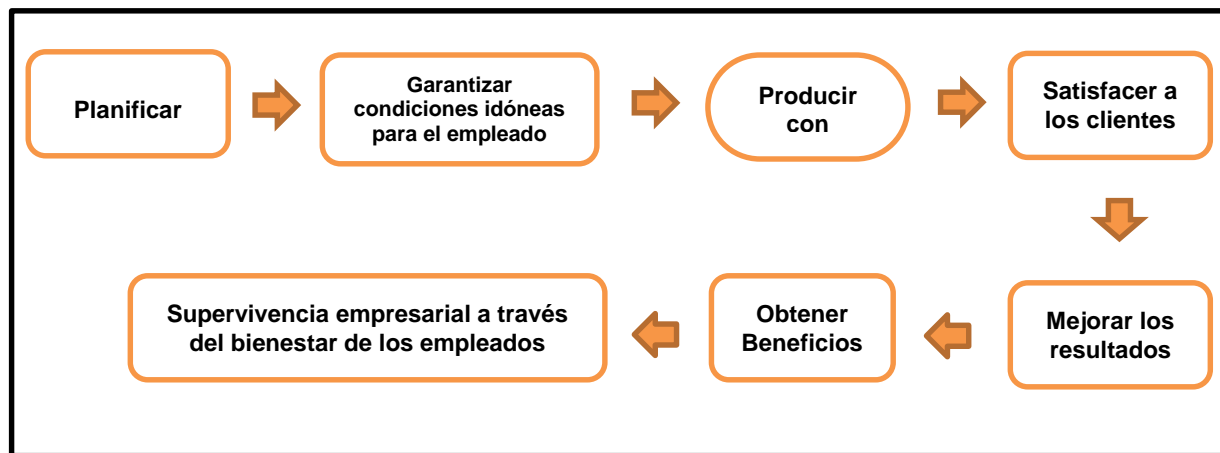
El clima laboral está compuesto por actitudes, creencias, valores, estructuras, comunicación, sistemas relacionales y liderazgo.

“El clima es cambiante en función de las coyunturas políticas, económicas y de la clase de incentivos que influyen en las condiciones de trabajo” (Berbel – Gan. 2007, p.180)

2.1.3 ¿Cómo la Finca Agrícola AGROFRUT hará sus negocios?

La forma de hacer la actividad productiva y comercial se conoce como el modelo del negocio. AGROFRUT producirá bajo el siguiente esquema: Ver Figura 1

Figura 1: Modelo de Negocio



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías Vera

La planeación, es la capacidad de auscultar el porvenir y diseñar el plan de acción. La planeación es prevención. En la planificación se definen los objetivos, las metas y las estrategias de recursos humanos. La planificación se encarga de la definición de los lineamientos y las estrategias para la orientación de los esfuerzos y los recursos de la organización.

La falta de planificación en el agro manabita es uno de los problemas que se deben eliminar porque las inversiones que se efectúan no pueden arriesgarse. Dentro de la planificación se considerará la planificación del capital humano: la contratación formal y específicamente contratar bajo la figura del contrato a destajo.

Las actuales condiciones de trabajo son catalogadas como deficitarias. La Finca AGROFRUT, debe implementar cambios radicales en las condiciones de trabajo para generar confort, confianza y bienestar en los trabajadores, y así poder mejorar los resultados operacionales.

La estrategia entraña opciones detalladas y concretas de las actividades que intervienen en la cadena de valor y/o en los procesos productivos. La estrategia implica desempeñar actividades de forma diferente. La estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su empresa. (Hill & Jones.2009, p.3)

“Una estrategia es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para dar respuesta a los factores internos y externos de la organización, teniendo en cuenta las limitaciones” (Agueda Esteban. 2008, p.29)

La estrategia organizacional debe empezar por entender a las personas para poder desarrollar la orientación más adecuada, creando un clima de confianza, fomentando una cultura de responsabilidad y compromiso, con actitud positiva; permitiendo la generación de nuevas ideas, desarrollando un diálogo constructivo. Todo esto se podrá conseguir cuando la organización prepara y forme líderes para iniciar el cambio organizacional.

El líder debe hacer gestión, es decir conducir personas. Gestionar es administrar los recursos de forma ordenada y coherente, tomar decisiones que faciliten la consecución de los objetivos. Conducir es sincronizar voluntades.

Los directivos de la Finca AGROFRUT deben entender que la Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar con ella y alcanzar los objetivos individuales planeados por la organización. Gestionar los recursos humanos significa conquistar y mantener a las

personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. El trabajo no es un castigo, es una fuente que genera satisfacciones.

Para eliminar y/o atenuar la insatisfacción laboral se deben aplicar estrategias. Entre los aspectos que producen insatisfacción en los empleados están las condiciones de trabajo como el traslado, alojamiento, lugar para cambiarse, comer, baños, jornada laboral, salarios, riesgos de accidentabilidad, la estabilidad en el trabajo, la seguridad social, la calidad en el trabajo y las relaciones con sus compañeros y superiores. (Piñeiro. 2008, p. 10)

La implementación de la estrategia requiere que la organización establezca objetivos, defina políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, preparar presupuestos, diseñar, desarrollar la cultura organizacional y vincular la remuneración de los empleados al desempeño laboral. (David. 2013, p.6)

La implementación de la estrategia debe ser eficaz. La eficacia se configura como la satisfacción de un requisito funcional de la organización, es decir, la acción es eficaz cuando se logra el fin específico deseado. (Barnard.2008), lo que implica, la definición previa de los fines, explicitados en términos de resultados finales, que serán utilizados como guías para orientar la actuación. (Palomo Navarro.2006, p.468)

La eficacia de la estrategia se relaciona con el logro de los objetivos, las metas o fines preestablecidos en la planificación.

La estrategia para la mejora del clima organizacional debe considerar al menos, los siguientes puntos:

- Definir la misión del capital humano.

- Definir los objetivos estratégicos del capital humano.
- Establecer los indicadores para poder hacer el control y seguimiento del plan.
- Elaborar un plan de recompensa y reconocimiento para la Finca AGROFRUT.
- Implementar el trabajo en equipo como medio para que el personal pueda integrarse y entregar lo mejor de sí, en beneficio de sus compañeros de trabajo y la organización.

2.1.4 Seguimiento y control

El seguimiento consiste en la aplicación de controles periódicos de las variables y/o las estrategias establecidas en el plan de mejora. Este tipo de seguimiento pone énfasis en la inspección y control de la efectividad de las estrategias.

Según Carrión Maroto. (2007,). El control tiene dos aspectos importantes:

- El control de la implantación, cuyo objetivo es el seguimiento del proceso de implementación de la estrategia de mejoramiento. Se basa en el control a posteriori, que permite detectar anomalías y/o desviaciones en la implementación.
- El control de la estrategia, cuyo objetivo es la revisión y el seguimiento de la estrategia formulada con el propósito de establecer el grado de conformidad entre el diseño y la aplicación. Y, de ser necesario, reformular la estrategia.

El control permite comparar los resultados obtenidos y los objetivos, de donde se establece si la implementación presenta desviaciones; para luego analizar dichas desviaciones, determinar sus causas y aplicar medidas correctivas de ser necesario. Este proceso genera una retroalimentación constante lo cual permite mantener el sujeto de control dentro de los límites especificados en la planificación inicial (p.432)

2.2 Marco legal

El presente Trabajo de Titulación se apoya en los Art. 327 y 328 de la Constitución Política del Estado Ecuatoriano - 2008, que textualmente dice:

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se

exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley.

2.3 Marco conceptual

Confort. Es una sensación personal que varía sustancialmente de persona a persona. Es aquella situación en la que los individuos se encuentran en condiciones agradables. (Parejo y Sánchez. 2005, p.55)

Satisfacción laboral. Se entiende por satisfacción laboral el conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. (Chiang – Martín – Núñez Partido. 2010, p.156). La satisfacción laboral se entiende como un factor que determina el bienestar que una persona experimenta en su trabajo. (Pérez Goróstegui.21006, p.172). Para Lawler, la satisfacción es la diferencia existente entre lo que el ser humano recibe y lo que espera recibir de la empresa.

Insatisfacción laboral. Puede definirse como el malestar que experimenta el empleado, generada por las condiciones de trabajo. La insatisfacción laboral es un efecto que se produce cuando las expectativas del colaborador en cuanto a las compensaciones, ya sean económicas, ascensos, promociones o reconocimiento que puede recibir se ven mermadas y no compensadas con el esfuerzo personal o profesional que realiza en su puesto de trabajo. (Pérez Zazo. 2009, p.9). La insatisfacción laboral se puede definir como el fenómeno psico - social de desagrado

al trabajo, de eliminación, de rechazo, de deshumanización que afecta a toda la tarea. (Menéndez Diez. 2007, p.48)

Organización. Se refiere a la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la empresa, la claridad en la distribución de funciones, en el grado de planificación del trabajo, la disponibilidad o carencia de los medios y los recursos para realizar las tareas. (Corral – Pereña. 2002, p. 10).

Estrategia. Esfuerzo competitivo y enfoque destinado a satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar los objetivos de la organización. (Franklin. 2007, p. 101)

Estrategias de recursos humanos. La estrategia de recursos humanos considera necesario el análisis y el diagnóstico para definir: políticas, planes, objetivos y acciones para hacer lo que se tenga que hacer para gestionar adecuadamente los recursos humanos. (Granjo Aguilar. 2008, p. 4)

Liderazgo. Es la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar los objetivos de la empresa. (DuBrin. 200, p. 294). “Liderazgo significa crear una visión que inspire a las personas, desarrollar un entorno en el cual los empleados actúen con libertad. El liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretende hacer cambios para obtener resultados reales que reflejen los propósitos que comparte.” (Daft. 2006, p. 5)

Desarrollo Agrícola. El crecimiento agrícola es crucial para el desarrollo económico general. El desarrollo del sector agrícola es un requisito ineludible para el progreso de la Provincia de Manabí. El sector agrícola está relacionado con los demás aspectos de la economía; constituye un factor determinante en el crecimiento rural. La agricultura resulta esencial para reducir los índices de pobreza. (Norton. 2004, p. 14)

Competitividad. Se la define como la capacidad para mantener o aumentar la participación en el mercado de bienes o servicios. (Reig Martínez.2007, p. 68) La competitividad es la habilidad de la empresa de generar niveles altos de ingresos y empleo. (Reig Martínez.2007, p. 22).

Objetivo y meta. El objetivo indica un propósito de una acción particular por realizar. La meta es el resultado de esa acción. (Fleitman.2007, p. 93)

Indicador. Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los datos referenciales. (Bonnetoy – Armijo. 2006, p.23)

Indicadores de desempeño. Son mediciones que ayudan a establecer si se está progresando hacia el logro de un objetivo determinado. (Mesquita Neto – Carrión.2008, p. 431)

CAPÍTULO III

MÉTODO

3. Tipo y diseño de la investigación

3.1 Metodología General

3.1.1 Nivel de Estudio

Para el trabajo de titulación se utilizará la investigación exploratoria y la descriptiva.

La investigación exploratoria se empleará para determinar las condiciones de trabajo en las que laboran los empleados de la Finca Agrícola AGROFRUT. La exploración se realizará a través de una encuesta en la cual se consultará a los empleados las condiciones operativas y las facilidades en las que se desarrolla la actividad agrícola. Se lo utiliza porque no existe ningún dato que sirva de referencia para el trabajo de titulación.

La investigación descriptiva se usará para detallar las características de la empresa, sus fortalezas y debilidades; así como para describir la percepción que tienen los colaboradores de las condiciones físicas, instalaciones, procesos y de lo que reciben de la Finca AGROFRUT.

La investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto de estudio sin influir sobre él de ninguna manera.

3.1.2 Modalidad de investigación

La modalidad utilizada, será la investigación de campo. Los datos son recogidos directamente de los trabajadores de la empresa a través de la encuesta. La cual será el medio para la recolección de datos directos, los mismos que se

tabularán, presentarán y analizarán, para elaborar y presentar información nueva, denominada resultados.

3.1.2.1 Propósito de la investigación de campo

El propósito de la investigación de campo es obtener los criterios y opiniones de los empleados en el medio en el que se desempeñan con el objeto de entender sus necesidades, motivaciones y expectativas.

3.1.3 Método

Para el trabajo de titulación se requieren los métodos: inductivo, deductivo y analítico – sintético.

3.1.3.1 Método Inductivo

En el procesamiento de los datos obtenidos en la encuesta se usará el razonamiento lógico para determinar las posibles causas. El método se inicia con el análisis individual de los hechos, para luego obtener conclusiones.

3.1.3.2 Método Deductivo

Se empleará para estudiar cada uno de los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta. Con este método se tratará de dar una explicación a cada uno de los hechos particulares, para luego deducir las alternativas de solución a los problemas, que serán incluidos en la propuesta.

3.1.3.3 Método Analítico – Sintético

Este método se usará para descomponer los factores en cada uno de sus elementos, los estudiamos en forma individual (análisis) para luego hacerlo de manera integral (síntesis). Se utilizará en el planteamiento del problema y en la elaboración de las conclusiones de la investigación de campo.

3.1.4 Población y muestra

3.1.4.1 Población

La población está formada por 98 personas que laboran directamente en la finca productora de frutas.

La fórmula que se usa para el cálculo del tamaño de la muestra es la recomendada para una población finita; porque se conoce el tamaño de la población y sus características.

FÓRMULA PARA OBTENER LA POBLACIÓN FINITA

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

Z = nivel de confianza = 1.96

N = universo o población = 98

p = probabilidad de ocurrencia = 0.50

q = probabilidad de no ocurrencia = 0.50

e = error máximo permisible = 0.05

n = tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1.96^2 * 98 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (98 - 1) + (1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 98 * 0.50 * 0.50}{(0.0025 * 97 + (3.8416 * 0.50 * 0.50))}$$

$$n = \frac{94.1192}{0.2425 + 0.9604}$$

$$n = \frac{94.1192}{1.2029}$$

$$n = 78.24$$

3.1.4.2 Muestra

La muestra estará constituida por 78 empleados, a todos ellos se les aplicará el cuestionario específico preparado para la recolección de datos.

3.1.4.2.1 Tipo de muestreo

Para la selección de la muestra se utilizará el muestreo aleatorio simple y representativo, en este tipo de muestreo todas las personas que trabajan en la Finca AGROFRUT tienen la probabilidad de ser considerados como parte de la muestra. Es representativo porque las personas que conforman la muestra tienen las mismas características que tiene la población, esto es todos son trabajadores de la organización.

3.1.5 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se empleará la encuesta. Por medio de ella, se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de las personas objeto de estudio; y, los datos se los recoge de manera estructurada con el objeto de procesarla.

La encuesta, es una búsqueda sistemática de información en la a los encuestados se les pregunta aspectos de interés. La encuesta muestral recoge información de una parte de la población, seleccionada para formar una muestra representativa de la misma, se denomina representativa porque, la muestra contienen las mismas características de la población, por lo que los resultados obtenidos pueden ser inferidos. (Pérez Suárez. 2010, p. 138)

3.1.6 Instrumento de investigación

Las opiniones de los encuestados se recolectarán en el cuestionario diseñado para el efecto. El cuestionario es el instrumento que facilita la recolección de información. La fidelidad de los resultados dependerá en gran medida de las preguntas formuladas en él, por lo que se debe poner mucha atención en su elaboración. (Pérez Suárez. 2010, p. 139). Dicho cuestionario contiene preguntas cerradas y de selección múltiple. El cuestionario tiene como propósito la recolección de la información relacionada con las condiciones de trabajo en que los empleados de AGROFRUT se desenvuelven. Ver Anexo 1

3.1.7 Procesamiento de datos

Procesamiento de datos en la investigación de campo es la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo de recolección de datos primarios que son evaluados.

Los cuestionarios llenos con la información obtenida en la encuesta serán revisados para detectar si todos ellos contienen la información completa. Se los codifica y tabula. Para el procesamiento de los datos se empleará el paquete Microsoft Windows Excel.

Una vez tabulados se presentarán los resultados de cada una de las preguntas a través de tablas y gráficos estadísticos, para posteriormente efectuar el análisis estadístico.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4. Presentación de resultados

En este capítulo se detallan los resultados que se obtuvieron en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Finca Agrícola AGROFRUT. La encuesta se realizó en el mes de enero del presente año, y para ello se encuestaron a 78 empleados.

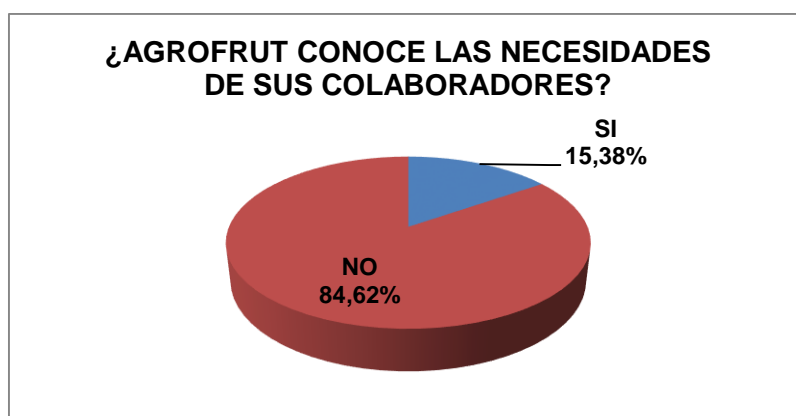
Pregunta 1. ¿AGROFRUT conoce las necesidades de sus empleados?

Tabla 1: NECESIDADES DE LOS COLABORADORES

Variables	Frecuencia	Porcentajes
NO	66	84,62
SI	12	15,38
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 1



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 84.62% de los encuestados responde que los dueños de la finca agrícola Agrofrut no conoce las necesidades de sus trabajadores. El 15.38% responde que si conocen las necesidades. Los empleados quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se los valore. Sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

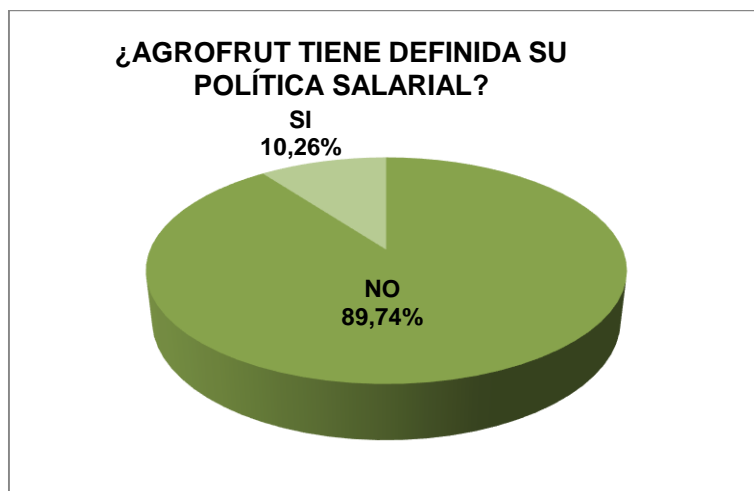
Pregunta 2. ¿AGROFRUT tiene definida una política salarial?

Tabla 2: POLITICA SALARIAL

Variables	Frecuencia	Porcentajes
NO	70	89,74
SI	8	10,26
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 2



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 89.74% de los empleados encuestados contesta que Agrofrut no tiene definida una política salarial. El 10.26% señala que Agrofrut si tiene definida una política salarial. Es decir la Finca Agrofrut no cuenta con una estructura organizacional que determina el pago y los beneficios que recibirá cada empleado de acuerdo a la función que desempeñen dentro de la organización.

Pregunta 3. ¿La organización conoce sus expectativas laborales?

Tabla 3: EXPECTATIVAS LABORALES

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	6	7,69
NO	72	92,31
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 3



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 92.31% de las personas participantes en la encuesta indican que Agrofrut no conoce las expectativas laborales de sus colaboradores. El 7.69% contesta que la empresa si conoce las expectativas de sus empleados. Este es un factor grave que desmotiva a los integrantes de la organización.

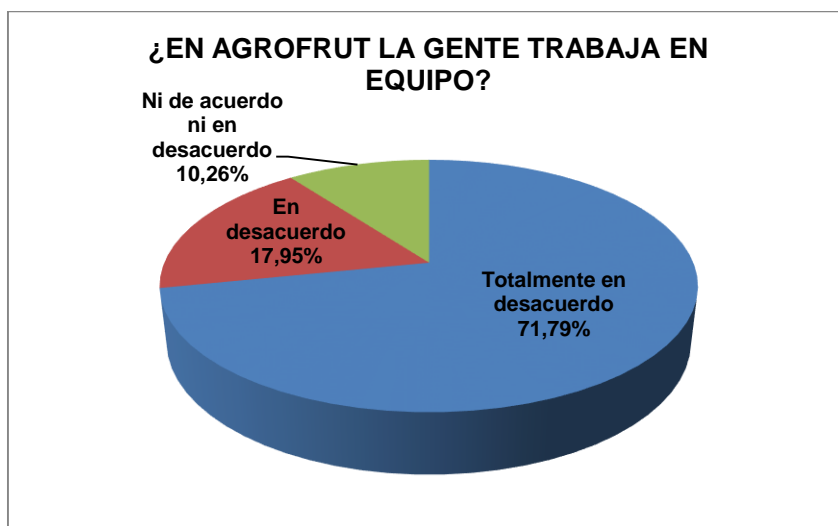
Pregunta 4. ¿En la Finca AGROFRUT la gente trabaja en equipo?

Tabla 4: TRABAJO EN EQUIPO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	56	71,79
En desacuerdo	14	17,95
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10,26
De acuerdo		0,00
Totalmente de acuerdo		0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 4



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 71.79% de los encuestados, está totalmente en desacuerdo en que en la Finca Agrofrut se trabaja en equipo. El 17.95% está en desacuerdo que en Agrofrut se trabaja en equipo y el 10.26% se expresa de manera neutral. Este es factor preponderante para que no exista un clima laboral adecuado, la falta de trabajo en equipo provoca negatividad y egoísmo en el entorno.

Pregunta 5. ¿La gente colabora en la solución de problemas?

Tabla 5: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	58	74,36
En desacuerdo	16	20,51
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,13
De acuerdo		0,00
Totalmente de acuerdo		0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 5



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 74.6% responde que está totalmente en desacuerdo en que la gente colabora en la solución de los problemas. El 20.51% está en desacuerdo en que la gente colabora en la solución de los problemas. El 5.1% se manifiesta neutral. La solución de un problema en la organización debe conseguirse con la ayuda de todos sus miembros.

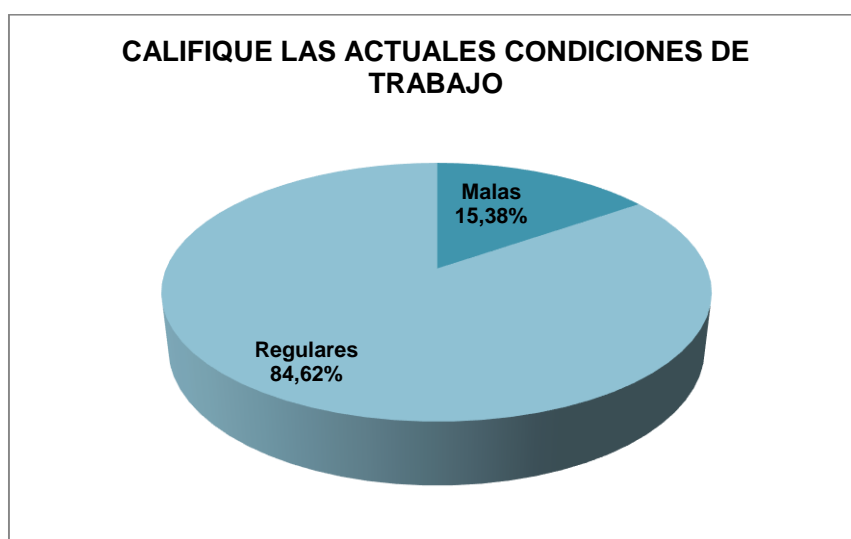
Pregunta 6. ¿Califique las actuales condiciones de trabajo?

Tabla 6: CONDICIONES DE TRABAJO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Deficientes		0,00
Malas	12	15,38
Regulares	66	84,62
Buenas		0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 6



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 84.62% de los empleados califica las condiciones de trabajo como regulares. El 15.38% dice que las condiciones de trabajo son malas. Ninguno de los empleados respondió que las condiciones de trabajo eran buenas, esto es por la falta de un espacio físico laboral adecuado.

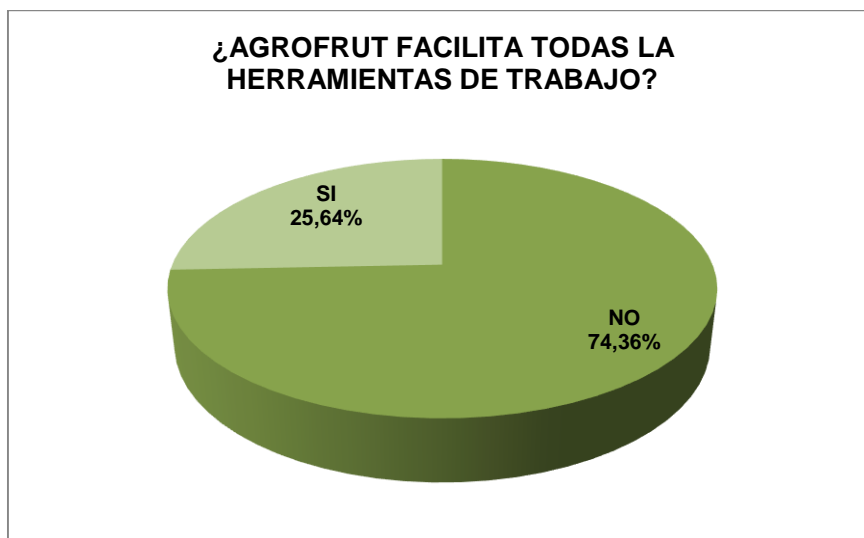
Pregunta 7. ¿Agrofrut nos facilita todas las herramientas para realizar el trabajo?

Tabla 7: MATERIALES DE TRABAJO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
NO	58	74,36
SI	20	25,64
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 7



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 74.36% responde que Agrofrut no les facilita todas la herramientas de trabajo. El 25.64% contesta que la organización si les facilita toda la herramienta necesaria para trabajar. La mayoría de los empleados se sienten descontentos por la falta de materiales para trabajar, esto retrasa el buen funcionamiento de la organización.

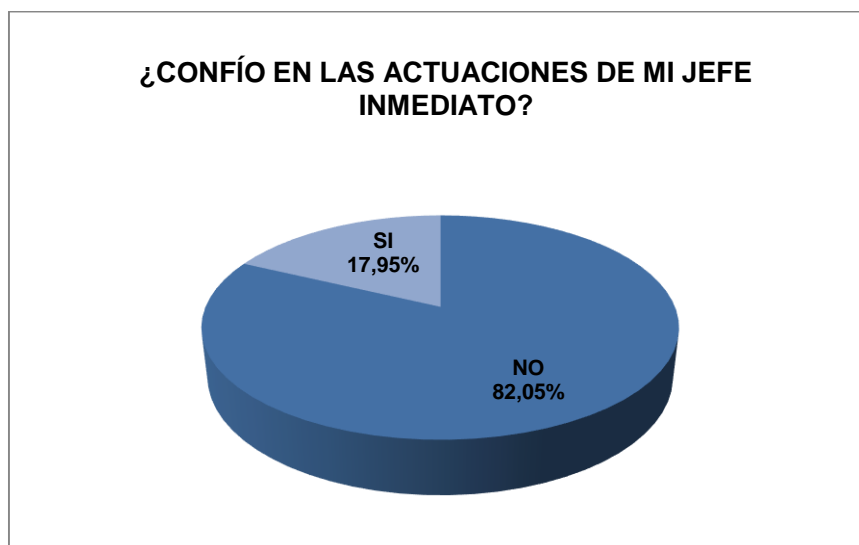
Pregunta 8. ¿Confío en las actuaciones de mi jefe inmediato?

Tabla 8: CONFIANZA – JEFE INMEDIATO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
NO	64	82,05
SI	14	17,95
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 8



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 82.05% de los empleados de Agrofrut no confía en las actuaciones del jefe inmediato. El 17.95%, si confía en las actuaciones del jefe inmediato. El comportamiento de un jefe es el principal determinante de la satisfacción de sus empleados. Lo que respondieron en la encuesta demuestra que no reciben una retroalimentación adecuada.

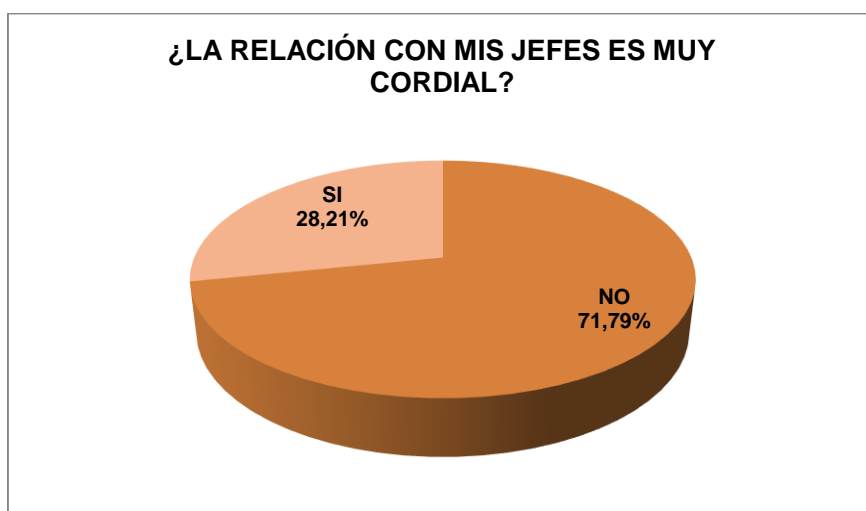
Pregunta 9. ¿La relación con mis jefes es muy cordial?

Tabla 9: CORDIALIDAD GERENTE - EMPLEADO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
NO	56	71,79
SI	22	28,21
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 9



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 71.79% menciona que la relación con los jefes no es muy cordial. El 28.21% responde que mantienen una relación cordial con sus jefes. . Esto se debe a la falta de compromiso de los jefes con sus subordinados.

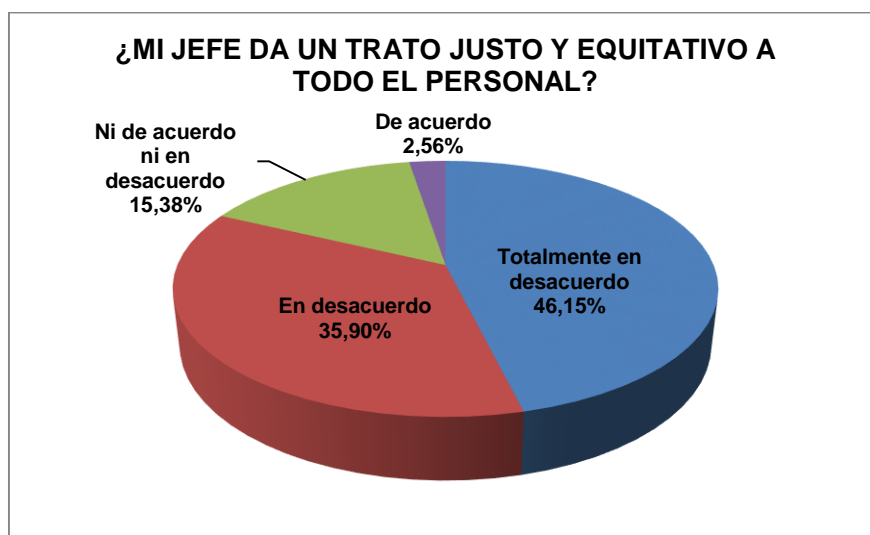
Pregunta 10. ¿Mi jefe inmediato da un trato justo y equitativo a todo el personal?

Tabla 10: TRATO JUSTO Y EQUITATIVO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	36	46,15
En desacuerdo	28	35,90
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	15,38
De acuerdo	2	2,56
Totalmente de acuerdo		0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 10



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 46.15% está en total desacuerdo, en que el jefe da un trato justo y equitativo a todo el personal. El 35.90% está en desacuerdo. El 15.38% responde de modo neutro. El 2.56% está de acuerdo con que el jefe da un trato justo y equitativo a todo el personal. En el trato del jefe con el personal no se refleja parcialidad, esto influye en el mal desenvolvimiento de los empleados en sus funciones.

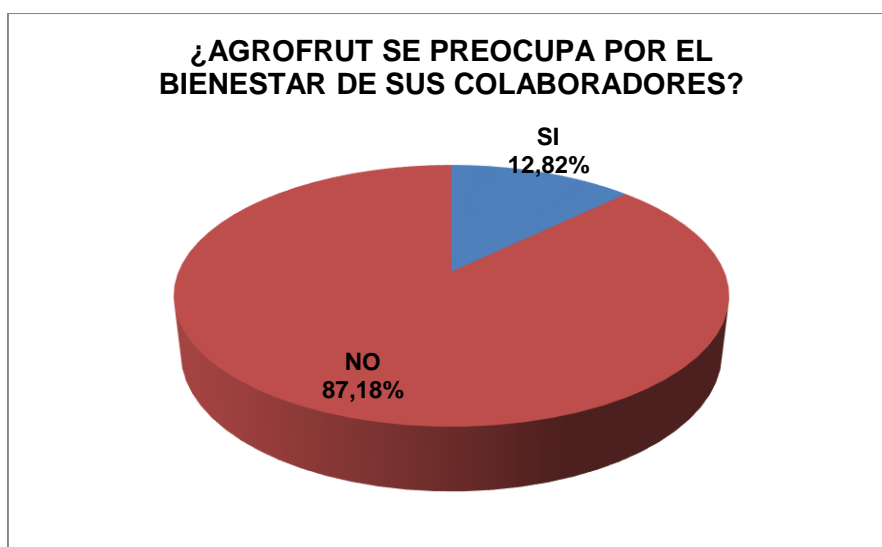
Pregunta 11. ¿AGROFRUT se preocupa por el bienestar de sus colaboradores?

Tabla 11: BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	10	12,82
NO	68	87,18
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 11



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 87.18% de los empleados responde que Agrofrut no se preocupa por el bienestar de ellos. El 12.82% indica que la organización si se preocupa por el bienestar de los colaboradores. Esto provoca insatisfacción en los empleados, conlleva a malas actitudes y desinterés hacia la organización.

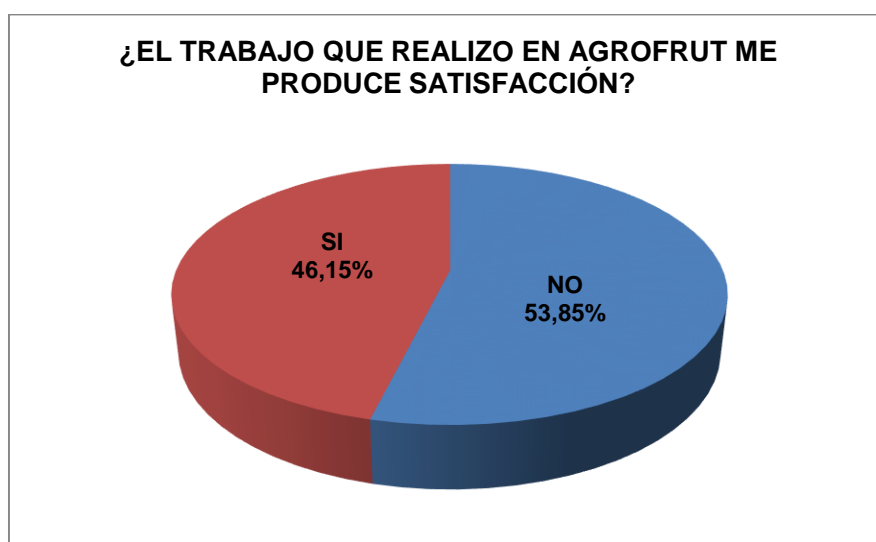
Pregunta 12. ¿El trabajo que realizo en AGROFRUT me produce satisfacción?

Tabla 12: SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
NO	42	53,85
SI	36	46,15
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 12



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 53.85% de los encuestados, señala que el trabajo que realiza no le produce satisfacción. En cambio el 46.15% de los trabajadores responde que el trabajo que realizan si les produce satisfacción.

Pregunta 13. ¿El trabajo que realizo me motiva?

Tabla 13: MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	26	33,33
NO	52	66,67
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 13



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 66.67% de los colaboradores de Agrofrut que aplican la encuesta responden que el trabajo que realizan no les motiva. El 33.33% del personal de Agrofrut si se motiva con el trabajo que realizan. La desmotivación que sienten los empleados no les permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta de cada uno de ellos.

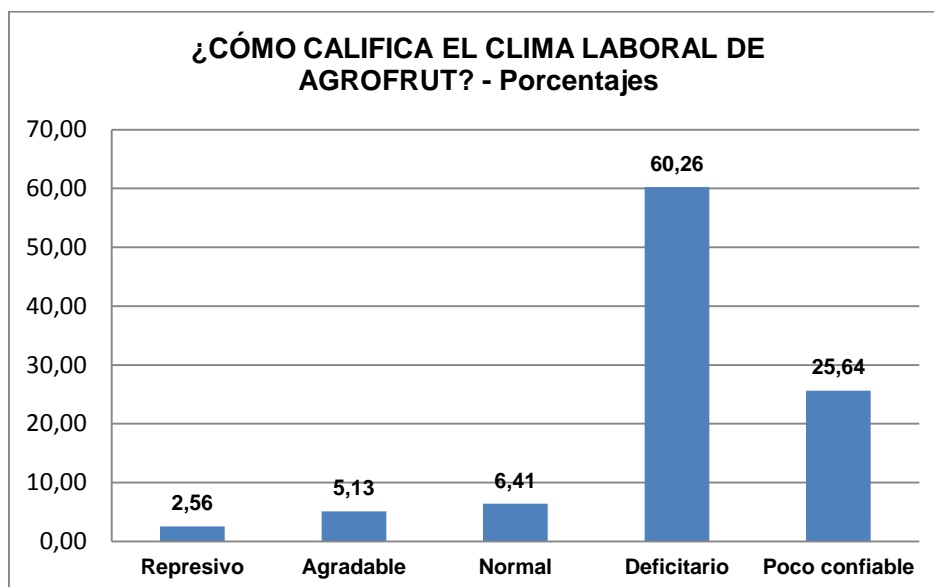
Pregunta 14. ¿Cómo califica el clima organizacional de AGROFRUT?

Tabla 14

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Represivo	2	2,56
Agradable	4	5,13
Normal	5	6,41
Deficitario	47	60,26
Poco confiable	20	25,64
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 14



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 60.26% de los encuestados califica el clima laboral como deficitario. El 15.84% lo califica como poco confiable. Para el 6.41% de los empleados, el clima laboral es normal. Para el 5.13% el clima es agradable. Para el 2.56% el clima es represivo. Esto repercute en su comportamiento y desempeño laboral.

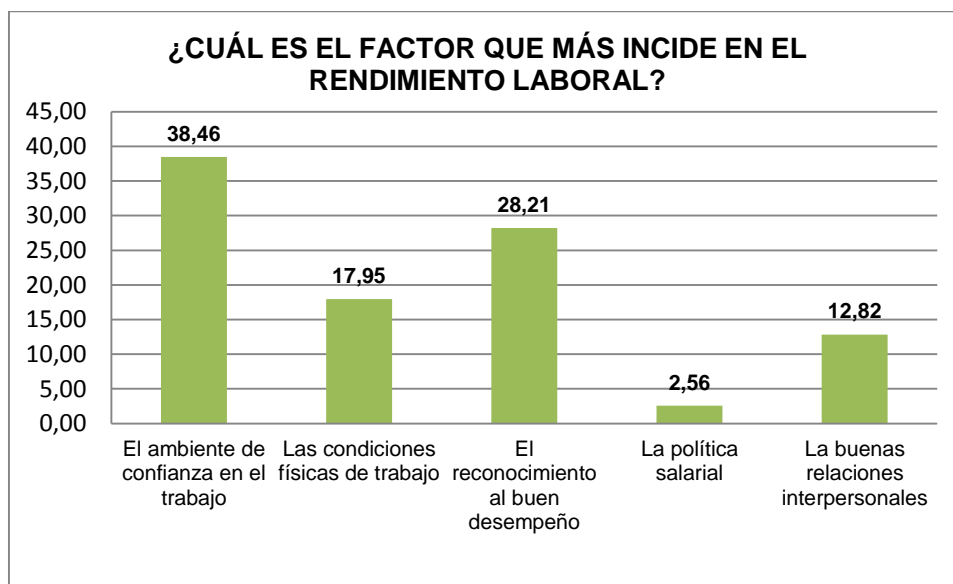
Pregunta 15. ¿Cuál es el factor del clima laboral que más incide en su rendimiento laboral?

Tabla 15: RENDIMIENTO LABORAL

Variables	Frecuencia	Porcentajes
El ambiente de confianza en el trabajo	30	38,46
Las condiciones físicas de trabajo	14	17,95
El reconocimiento al buen desempeño	22	28,21
La política salarial	2	2,56
La buenas relaciones interpersonales	10	12,82
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 15



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

Para el 34.86% de los participantes en la encuesta, el factor que más incide en el rendimiento laboral es el ambiente de confianza en el trabajo. Para el 28.21% es el reconocimiento al buen desempeño. Para el 17.95% son las condiciones físicas de trabajo. Para el 12.82% son las buenas relaciones interpersonales; y, para el 2.56% es la política salarial.

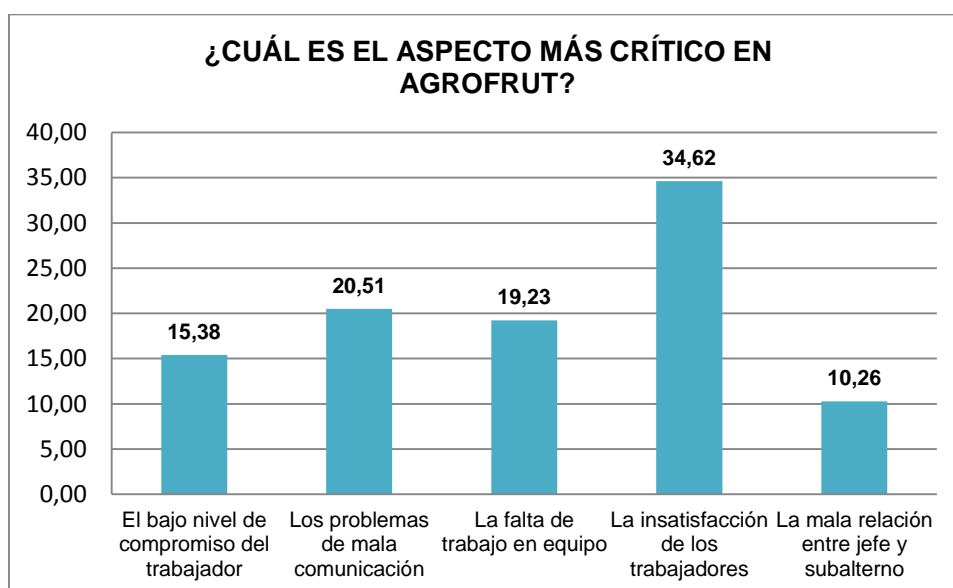
Pregunta 16. ¿Cuál es el aspecto más crítico que usted ha observado en AGROFRUT?

Tabla 16: ASPECTO CRÍTICO DE AGROFRUT

Variables	Frecuencia	Porcentajes
El bajo nivel de compromiso del trabajador	12	15,38
Los problemas de mala comunicación	16	20,51
La falta de trabajo en equipo	15	19,23
La insatisfacción de los trabajadores	27	34,62
La mala relación entre jefe y subalterno	8	10,26
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 16



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El aspecto más crítico observado en Agrofrut y con el 34.62% de las respuestas es la insatisfacción de los empleados. Con el 20.51% son los problemas de mala comunicación. Con el 19.23% es la falta de trabajo en equipo. Con el 15.38% es la falta de compromiso del empleado. Y, con el 10.26% es la mala relación entre el jefe y los subalternos. La insatisfacción de los empleados provoca que vean mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales.

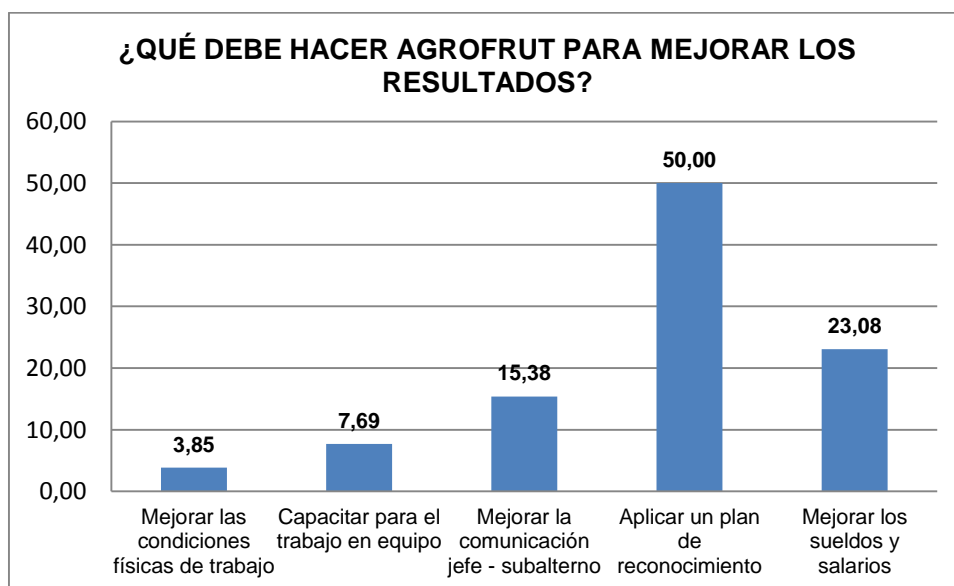
Pregunta 17. ¿Qué esperaría de AGROFRUT haga para mejorar los resultados?

Tabla 17: EXPECTATIVAS DE AGROFRUT

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Mejorar las condiciones físicas de trabajo	3	3,85
Capacitar para el trabajo en equipo	6	7,69
Mejorar la comunicación jefe - subalterno	12	15,38
Aplicar un plan de reconocimiento	39	50,00
Mejorar los sueldos y salarios	18	23,08
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 17



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 50% de los participantes en la encuesta manifiestan que se debe aplicar un plan de reconocimiento para mejorar los resultados. El 23.08% pide mejorar los sueldos y salarios. El 15.38% solicita mejorar la comunicación entre el jefe y los subalternos. El 7.69% manifiesta que se debe capacitar al personal. El 3.58% solicita mejorar las condiciones físicas de trabajo.

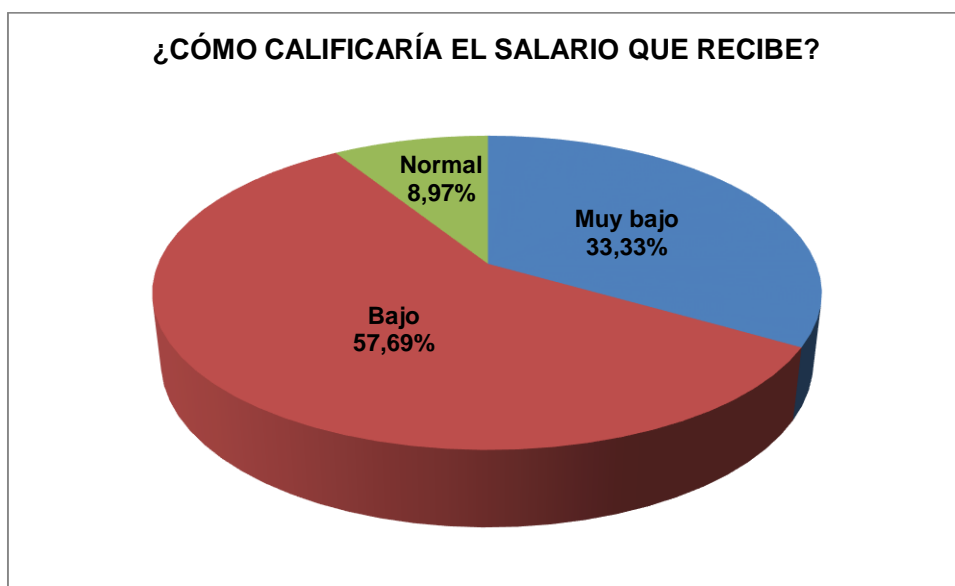
Pregunta 18. ¿Cómo calificaría el salario que percibe?

Tabla 18: SALARIO PERCIBIDO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	26	33,33
Bajo	45	57,69
Normal	7	8,97
Alto	0	0,00
Muy alto	0	0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 18



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 57.69% de los empleados encuestados califica el salario como bajo. El 33.33% lo califica como muy bajo. El 8.97% cree que el salario es normal. La empresa debe modificar sus salarios basados en desempeño y cumplimientos, para que los colaboradores no se sientan afectados.

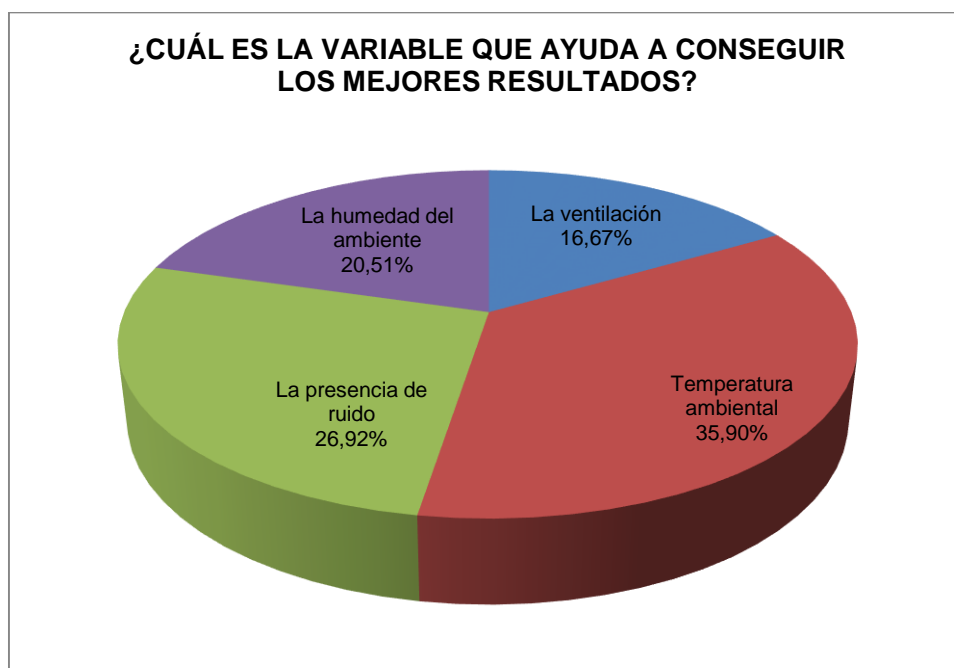
Pregunta 19. De las condiciones físicas. ¿Cuál es la variable que le ayuda a conseguir los mejores resultados en su lugar de trabajo?

Tabla 19: VARIABLES QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS

Variables	Frecuencia	Porcentajes
La temperatura ambiental	28	35,90
La ventilación	13	16,67
La iluminación	0	0,00
La presencia de ruido	21	26,92
La humedad del ambiente	16	20,51
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 19



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 35.90% de los empleados considera que la temperatura ambiental es el factor que ayuda a conseguir los mejores resultados. El 26.92% dice que es la ausencia de ruido. El 20.51% selecciona la humedad del ambiente. Y, el 16.67% señala que es la ventilación.

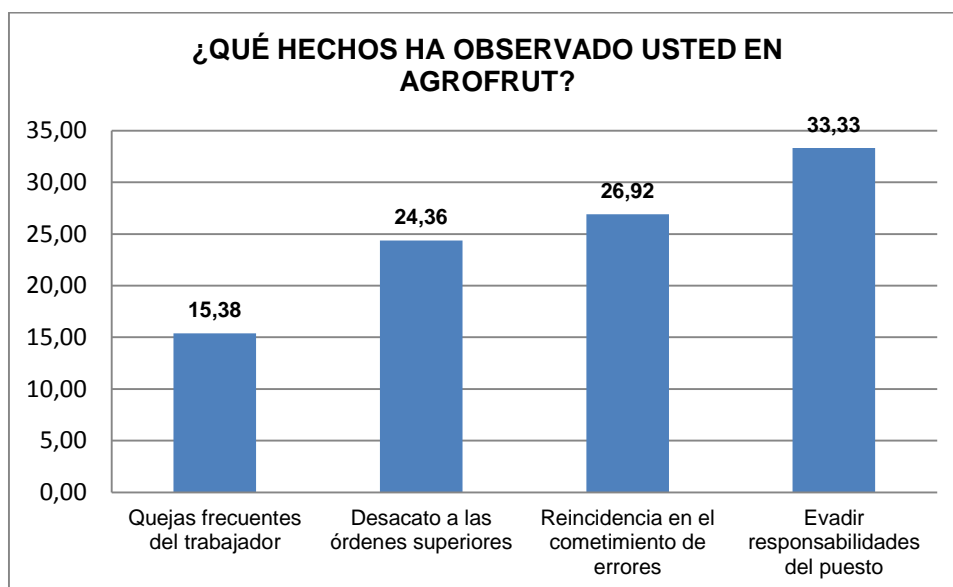
Pregunta 20. Si usted ha observado alguno de los siguientes hechos. ¿Por favor señale?

Tabla 20

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Quejas frecuentes del trabajador	12	15,38
Desacato a las órdenes superiores	19	24,36
Reincidencia en el cometimiento de errores	21	26,92
Robo de bienes de la empresa	0	0,00
Evadir responsabilidades del puesto	26	33,33
No he observado ninguno	0	0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 20



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 33.33% de los encuestados dice haber observado la evasión de responsabilidades del puesto de trabajo. El 26.92%, observó la reincidencia en el cometimiento de errores. El 24.36% menciona haber observado el desacato a las órdenes superiores. El 15.38% señala las quejas frecuentes del empleado. Esto se da con mayor frecuencia a nivel operativo, una gran cantidad de empleados no realizan las respectivas funciones asignadas.

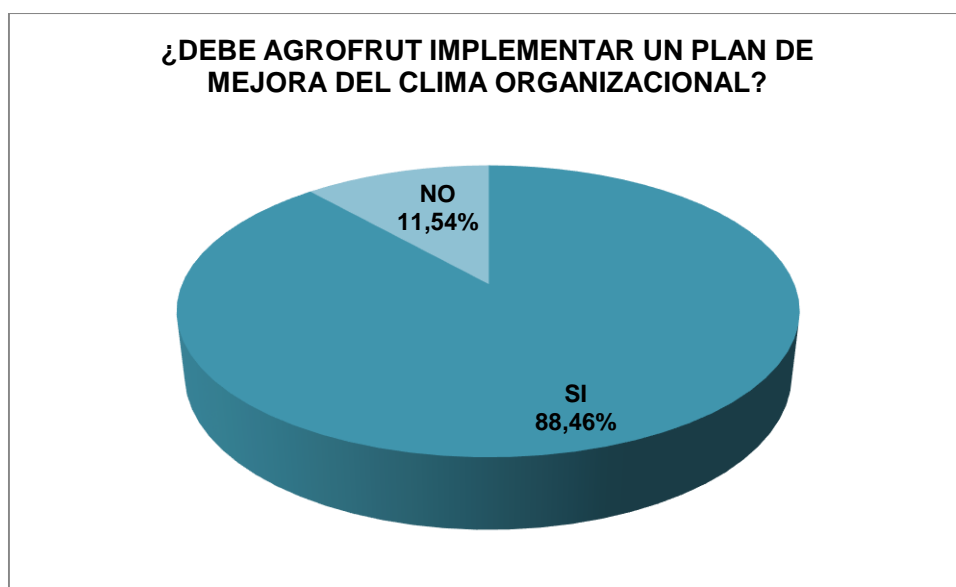
Pregunta 21. ¿Cree usted que la Finca AGROFRUT debe implementar un plan de mejora del clima organizacional?

Tabla 21: IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MEJORA

Variables	Frecuencia	Porcentajes
SI	69	88,46
NO	9	11,54
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 21



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 88.46% de los empleados encuestados responden que SI se debe implementar un plan de mejora del clima organizacional en Agrofrut. El 11.54% responde que no amerita implementar el plan de mejora. Un gran número de colaboradores de la empresa espera que el clima organizacional cambie con la implementación del plan de mejora, para que no se sigan viendo afectadas las actividades laborales.

Pregunta 22. ¿La empresa reconoce los esfuerzos realizados por el personal?

Tabla 22: RECONOCIMIENTO DE ESFUERZOS

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	29	37,18
En desacuerdo	40	51,28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,54
De acuerdo	0	0,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 22



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 37.18% de los encuestados responde que está en total desacuerdo en que Agrofrut reconoce los esfuerzos del personal. El 51.28% está en desacuerdo; y el 11.54% responde de manera neutra. En la empresa no se ha fijado un sistema de recompensa, esto desmotiva a los empleados ya que no se reconoce su esfuerzo ni se lo retribuye.

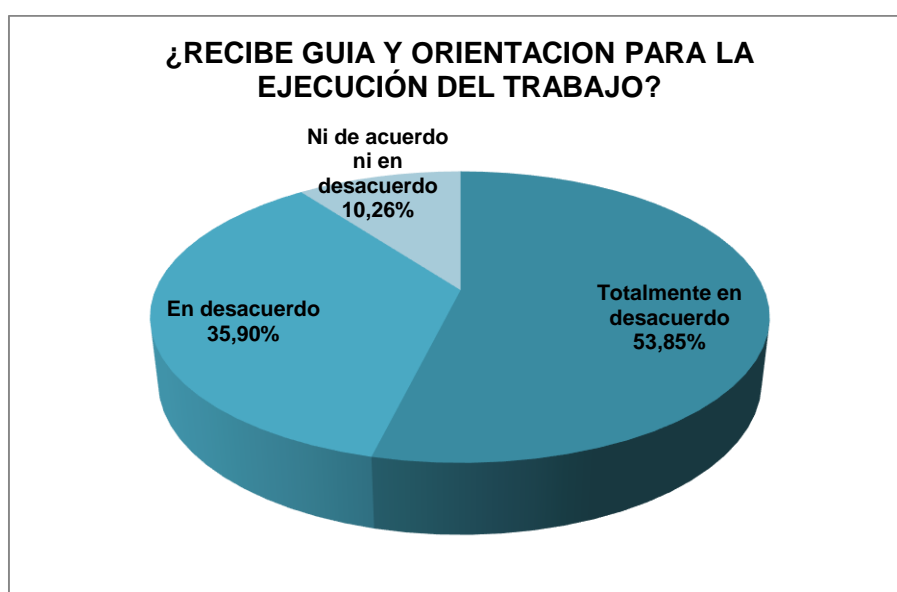
Pregunta 23. ¿Recibe usted guía y orientación para la ejecución del trabajo?

Tabla 23: GUIA Y ORIENTACIÓN EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	42	53,85
En desacuerdo	28	35,90
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10,26
De acuerdo	0	0,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 23



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 53.58% de los participantes en la encuesta está en total desacuerdo en que reciben guía y orientación para la ejecución del trabajo. El 35.90% indica estar en desacuerdo en que reciben guía y orientación. El 10.26% responde de manera neutra. La mayoría de los colaboradores se quejan que no reciben una guía adecuada sobre las labores y funciones de cada integrante.

Pregunta 24. ¿Mi jefe nos motiva para que consigamos los objetivos de la organización?

Tabla 24: CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	36	46,15
En desacuerdo	32	41,03
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10,26
De acuerdo	2	2,56
Totalmente de acuerdo	0	0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 24



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

Según el 46.15% de los empleados encuestados está en total desacuerdo en que el jefe les motiva a conseguir los resultados planeados. El 41.03% señala estar en desacuerdo. El 10.26% no se manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Aquí se evidencia la mala relación con el jefe inmediato, esto influye en que disminuyan los niveles de satisfacción y compromiso de los empleados.

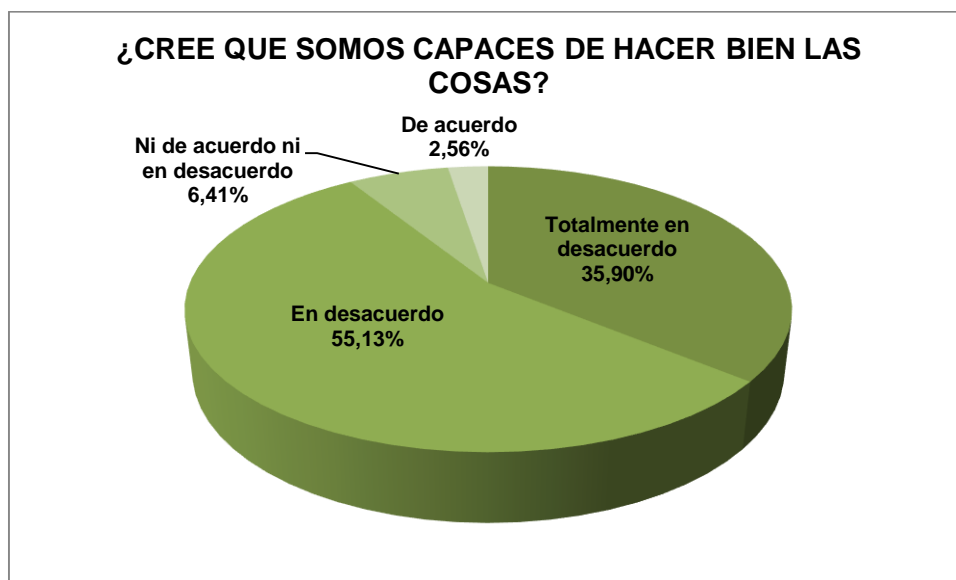
Pregunta 25. ¿Mi jefe cree que somos capaces de hacer bien las cosas?

Tabla 25: CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS PARA REALIZAR TAREAS

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	28	35,90
En desacuerdo	43	55,13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,41
De acuerdo	2	2,56
Totalmente de acuerdo	0	0,00
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 25



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 35.90% de los encuestados está totalmente en desacuerdo en que el jefe cree que sus colaboradores son capaces de hacer bien las cosas. El 55.13% contesta estar en desacuerdo. El 6.41% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta 26. ¿Mi jefe inmediato valora y aprecia el trabajo que realizo?

Tabla 26

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	42	54,55
En desacuerdo	29	37,66
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,79
De acuerdo	0	0,00
Totalmente de acuerdo	0	0,00
Total	77	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 26



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 54.55% de los encuestados está totalmente en desacuerdo en que el jefe valora y aprecia el trabajo que realiza el trabajador. El 37.66% dice estar en desacuerdo con la proposición. El 7.79% responde de manera neutra. Aquí se evidencia la falta de capacitación en general, es decir en todos los niveles para cambiar la relación que existe entre el jefe y los empleados.

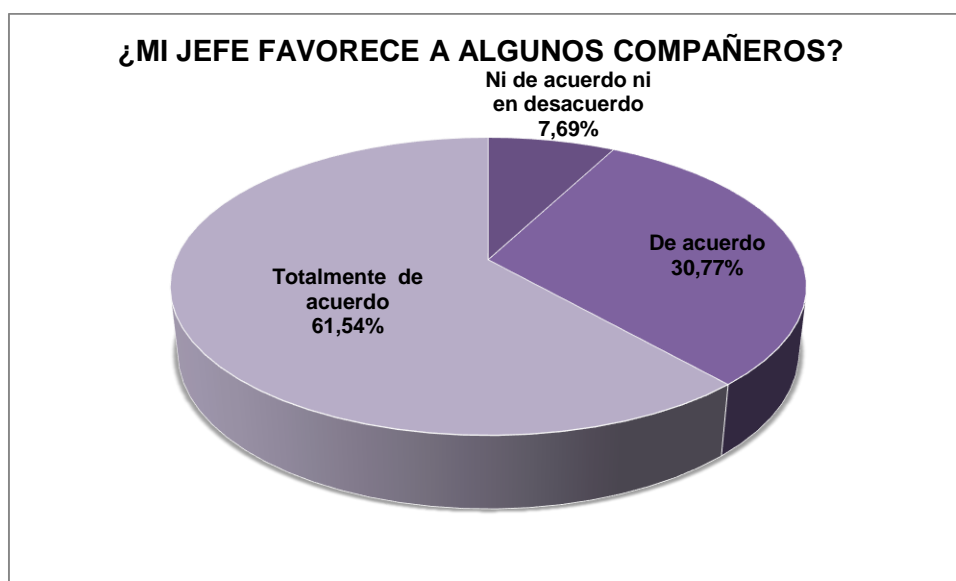
Pregunta 27. ¿Mi jefe favorece a algunos compañeros de trabajo?

Tabla 27: FAVORITISMO ENTRE COLABORADORES

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente en desacuerdo	0	0,00
En desacuerdo	0	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,69
De acuerdo	24	30,77
Totalmente de acuerdo	48	61,54
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 27



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 61.54% de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo en que el jefe favorece a algunos empleados. El 30.77% señala estar de acuerdo en que el jefe favorece a algunos colaboradores. El 7.69% responde de manera neutra. Esto es consecuencia de la falta de trabajo en equipo, los empleados están sectorizados y los directivos lo permiten.

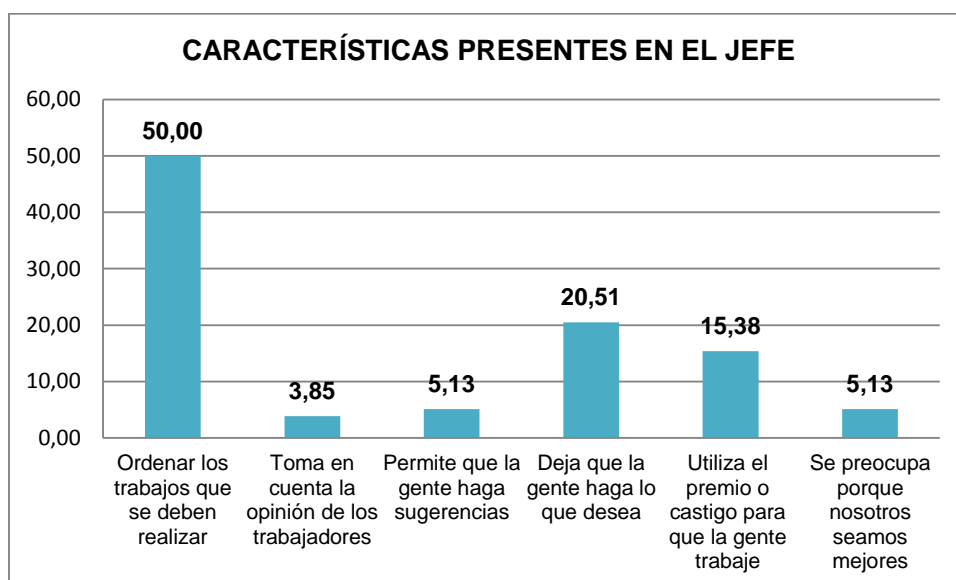
Pregunta 28. Mi jefe inmediato se caracteriza por:

Tabla 28: CARACTERÍSTICAS DEL JEFE INMEDIATO

Variables	Frecuencia	Porcentajes
Ordenar los trabajos que se deben realizar	39	50,00
Toma en cuenta la opinión de los trabajadores	3	3,85
Permite que la gente haga sugerencias	4	5,13
Deja que la gente haga lo que desea	16	20,51
Utiliza el premio o castigo para que la gente trabaje	12	15,38
Se preocupa porque nosotros seamos mejores	4	5,13
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 28



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 50% de los empleados responde que el jefe se caracteriza por dar órdenes. El 20.51% indica que el jefe deja que la gente haga lo que desea hacer. El 15.38% considera que el jefe utiliza el premio y el castigo para que la gente trabaje. El 5.13% cree que el jefe se preocupa porque los colaboradores sean mejores. Esto demuestra la falta de comunicación que existe entre empleados y el jefe, no reciben motivación por parte de él. Los directivos tienen una idea equivocada de lo que es liderar un grupo de personas.

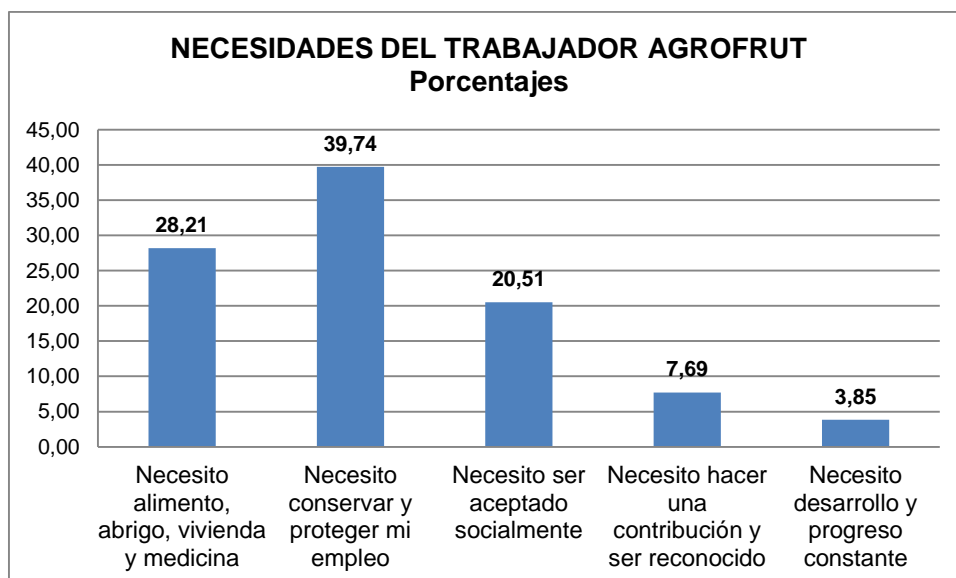
Pregunta 29. ¿Señale la respuesta que más se acerque a sus necesidades?

Tabla 29: NECESIDADES DEL EMPLEADO

Necesidades	Frecuencia	Porcentajes
Necesito alimento, abrigo, vivienda y medicina	22	28,21
Necesito conservar y proteger mi empleo	31	39,74
Necesito ser aceptado socialmente	16	20,51
Necesito hacer una contribución y ser reconocido	6	7,69
Necesito desarrollo y progreso constante	3	3,85
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 29



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 39.74% tiene necesidades de seguridad. El 28.21% tiene necesidades básicas. El 20.51% tiene necesidades sociales. El 7.69% tiene necesidades de reconocimiento. El 3.85% tiene necesidades de autorrealización. Una de las mayores preocupaciones de los empleados de la organización es quedarse sin empleo, por eso tratan de conservarlo a pesar de la falta de motivación.

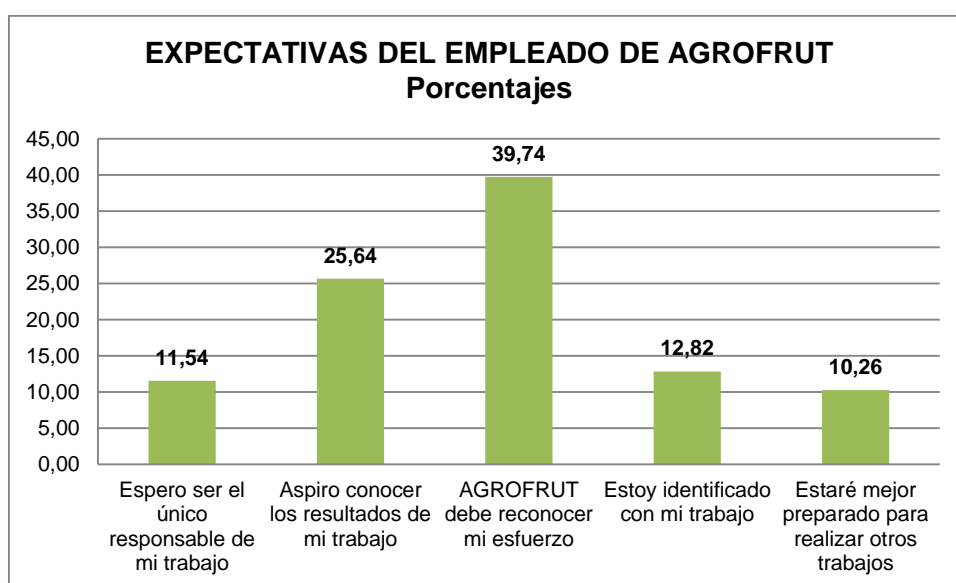
Pregunta 30. ¿Elija la respuesta que usted crea más conveniente a sus intereses?

Tabla 30: EXPECTATIVAS – FACTORES MOTIVADORES

Expectativas - Factores Motivadores	Frecuencia	Porcentajes
Espero ser el único responsable de mi trabajo	9	11,54
Aspiro conocer los resultados de mi trabajo	20	25,64
AGROFRUT debe reconocer mi esfuerzo	31	39,74
Estoy identificado con mi trabajo	10	12,82
Estaré mejor preparado para realizar otros trabajos	8	10,26
Total	78	100,00

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Figura 30



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Análisis

El 39.74% de los empleados espera reconocimiento. El 25.64% espera retroalimentación. El 12.82% espera identificarse con el trabajo que realiza. El 11.54% espera responsabilizarse por el trabajo que efectúa. El 10.26% espera estar mejor preparado para asumir otras responsabilidades. Los colaboradores esperan que AGROFRUT reconozca su esfuerzo, que haya recompensas labores por cumplimiento de metas, bonificaciones.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Plan de Mejora del Clima Organizacional de la Finca Agrícola AGROFRUT

5.1 Introducción

La organización debe ser considerada como un sistema integral donde interactúan los diferentes elementos que la conforman: personas, procesos y recursos, con el propósito de obtener resultados deseados. Esto implica, una participación masiva de todas las personas, en el mejoramiento continuo de los resultados mediante la gestión adecuada de los procesos. El manejo empresarial debe generar solidaridad organizacional hacia los propósitos comunes, con métodos de trabajo efectivos y una nueva cultura de participación y el compromiso de todos los miembros de la organización; todo esto centrado en un profundo respeto por la dignidad humana. (Imai. 1998, p. xii)

Para que una organización sea exitosa, es decir para que cumpla con sus objetivos, debe disponer un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo (Chiavenato, 2009).

5.2 Justificación

El propósito de la propuesta es aportar alternativas de solución a los problemas detectados en la investigación de campo, y proponer explicaciones que

permitan entender el problema para mejorarlo. La propuesta se basa en la filosofía del “todo lo que se hace se puede mejorar”.

El clima organizacional es percibido por el empleado, incide en su comportamiento e influye en los niveles de motivación, se refleja en sus actitudes y afecta su desempeño.

La preparación de plan de mejora del clima organizacional surge de la identificación de las necesidades y/o de los efectos negativos observados en la investigación de campo; con su aplicación, se pretende mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y así, poder instaurar el trabajo en equipo, fomentar el liderazgo como medio para generar confianza en los colaboradores de la Finca Agrícola Agrofrut.

Es necesaria la participación, el involucramiento y el compromiso de las personas, sólo así, se podrán lograr los objetivos organizacionales.

El gestor y/o el administrador, aparte de hacer cumplir con los procedimientos e instrucciones de trabajo, debe conseguir la implicación de las personas mediante las acciones formativas oportunas, que permitan la mentalización y la concienciación de la importancia de hacer bien sus tareas y cumplir con sus responsabilidades, manteniendo una actitud positiva de implicación que haga posible la ejecución eficaz de las actividades planeadas.

La organización necesita que los empleados comprendan que la aplicación de normas internas, son parte de la adquisición sistemática de habilidades y actitudes que conducen a una mejora realización de las tareas y actividades laborales.

El plan de mejora crea un clima organizacional ameno y agradable, establece la forma de crear las condiciones favorables que permitan la convivencia y el desarrollo del capital humano. Fomenta la participación constructiva de los empleados, para que contribuyan al propósito general. Propende a que apoyen, ayuden y habilite a todos para que realicen su contribución personal y única para

lograr los objetivos, factor clave para el desarrollo competitivo de la Finca Agrofrut. Cada empleado debe gestionar sus procesos, esto implica que deben integrarse y coordinar efectiva y eficientemente los recursos para alcanzar los objetivos trazados.

Con la aplicación del plan de mejora del clima organizacional, todos los miembros de la empresa saldrán beneficiados. Es importante que los colaboradores de la empresa sientan satisfacción al trabajar, y no simplemente que lleguen al puesto de trabajo a cumplir su labor de manera rutinaria, y sin aportar valor agregado para el cliente.

5.3 Objetivos

Los objetivos del plan de mejora del clima organizacional son:

- Conseguir la alineación del recurso humano hacia el logro de los objetivos, metas y los valores organizacionales.
- Mejorar la percepción del empleado que tiene sobre el clima laboral de la empresa.

Los objetivos contienen una declaración explícita de los niveles de actividad y logro deseados.

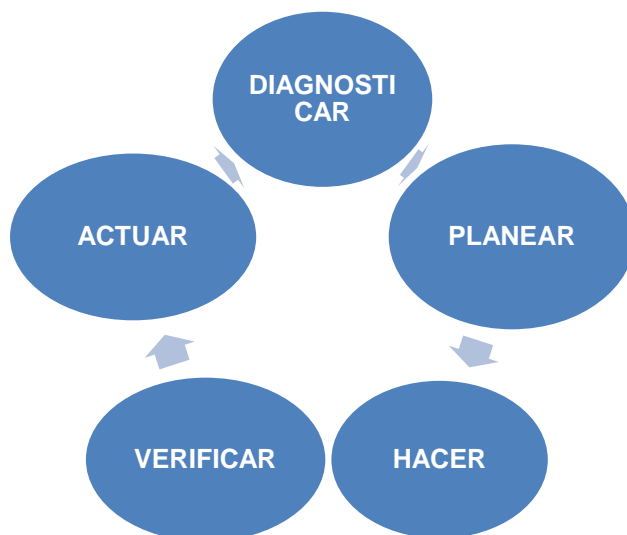
5.4 Esquema del plan de mejora del clima organizacional

En el esquema se plantea la secuencia que se debe seguir para acometer el cambio y la mejora continua del ambiente de trabajo, y así, conseguir la satisfacción de los miembros de la organización.

El fundamento de los procesos de mejora continúa, consiste en: diagnosticar la situación actual de la organización, planificar la mejora, ejecutarla, verificar sus efectos y actuar en función de los resultados obtenidos en la evaluación. El Ciclo Diagnosticar – Planear – Hacer – Verificar y Actuar, es la

sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua. Ver Figura 3

Figura 3: ESQUEMA DEL PLAN DE MEJORA



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

5.5 Diagnóstico del clima organizacional

El diagnóstico se concentra en el lugar de trabajo para descubrir oportunidades, pensando en que la Finca Agrofrut puede ser más exitosa y rentable.

Del comportamiento del mercado y de los resultados de la encuesta aplicada a los empleados de la Finca Agrofrut se desprenden los siguientes elementos:

- El empleado al no tener seguridad en el empleo, no realiza un trabajo productivo (eficiente y eficaz).
- Los despidos de personal son interpretados como falta de entrega de la empresa a los colaboradores y de los colaboradores a la empresa, lo cual se traduce en un escaso compromiso.
- La Finca Agrícola tropieza con la escasez de mano de obra, no hay personas disponibles para cubrir las necesidades de empleo, generado por

la migración de las personas a las grandes ciudades (Manta – Portoviejo – Guayaquil).

- La forma autocrática de administrar el capital humano cohibe la participación de los empleados. Al no ser escuchados, difícilmente pueden intervenir en la planeación y la toma de decisiones.
- La rotación del personal es alta. Esto no permite la consolidación de una cultura organizacional estable y duradera.
- La forma de administración del tipo laissez faire – dejar hacer lo que ella gente quiera hacer sin ningún direccionamiento no permite que la gente se comprometa con los objetivos, metas y valores de la organización.
- Quienes administran la Finca Agrícola no conocen las necesidades y las expectativas de los empleados.
- Al desconocer sus necesidades difícilmente la organización podrá satisfacer dichas necesidades,
- La tecnología agrícola empleada es rudimentaria, manual y con exceso de uso de productos químicos.
- La Finca Agrofrut tiene experiencia en el cultivo de frutas, pero tiene problemas en la comercialización.
- Mucha gente sale de la Finca Agrofrut porque el salario es bajo.
- El empleado no es evaluado, tampoco recibe retroalimentación de sus jefes.
- Desconfianza en los directivos por el incumplimiento de los ofrecimientos.
- Falta de compromiso de los empleados.
- Falta de comunicación y aislamiento de los colaboradores.
- Insatisfacción por la falta de beneficios sociales.
- Deseo de abandonar el sitio de trabajo lo más rápido posible.
- Ausencia de bienestar laboral.
- Preocupación por la falta de pago acordado y a tiempo.
- Incertidumbre e inseguridad, generada por el temor a ser despedidos.
- Incremento de los aranceles a los insumos importados: abonos, fertilizantes y agroquímicos.
- Inestabilidad jurídica, cambios frecuentes en la legislación.
- Inseguridad pública, caracterizada por el contrabando, robos asaltos, secuestro exprés.

- Tasas altas de interés para, le microempresario.
- Limitada posibilidad de acceso a crédito bancario.
- Productos de consumo masivo.
- Posibilidad de intercambio tecnológico.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos – MEFE

Del análisis efectuado se puede definir la Matriz de Evaluación de los factores Externos. Ver Tabla de Matriz de Factores Externos

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
Experiencia en la producción de frutas.	0,05	3	0,15
Finca agrícola propia.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Desconocimiento de las necesidades y expectativas de los empleados.	0,04	1	0,04
Los empleados son estacionarios.	0,04	1	0,04
Forma de pago por jornales.	0,04	1	0,04
Administración autocrática: baja productividad.	0,06	1	0,06
Productos de regular calidad.	0,04	1	0,04
Alta rotación del personal.	0,06	1	0,06
Falta capital de trabajo.	0,05	1	0,05
Inseguridad en el empleo.	0,05	1	0,05
Carencia de conocimientos administrativos.	0,06	1	0,06
Atraso tecnológico.	0,04	1	0,04
Uso de agro - químicos.	0,04	1	0,04
Malas prácticas agrícolas.	0,04	1	0,04
Ausencia de beneficios sociales.	0,05	1	0,05
Escasa participación de los empleados.	0,05	1	0,05
Problemas de comunicación.	0,05	1	0,05
Desperdicios altos.	0,04	1	0,04
Falta de compromiso de la empresa y de los colaboradores.	0,04	1	0,04
Falta retroalimentación.	0,06	1	0,06
Salarios bajos.	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		1,20

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Las fortalezas detectadas son mínimas. El peso de las debilidades es muy grande. La organización tiene dificultades que le comprometen su accionar. Debe ser intervenida de inmediata para cambiar su estado.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI

Del análisis FODA efectuado se puede definir la Matriz de Evaluación de los Factores Externos. Ver Tabla de Matriz de Evaluación de Factores Interno

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
Posibilidad de aplicar tecnología de punta	0,05	3	0,15
Posible aplicación de la asociatividad	0,05	3	0,15
Posible asistencia técnica de las universidades	0,06	3	0,18
Posibilidad de comercializar con las procesadoras de alimentos	0,04	3	0,12
Posibilidad de capacitar al personal	0,04	4	0,16
Gestión de capital humano	0,06	4	0,24
Dar valor agregado a los productos	0,04	4	0,16
Respaldo del Código de la Producción	0,04	3	0,12
Posibilidad de dar forma legal: microempresa	0,05	4	0,20
Posibilidad de implementar estrategias de cambio y mejora continua	0,06	4	0,24
Posibilidad de hacer planeamiento estratégico	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
Presencia de intermediarios.	0,04	1	0,04
Precios bajos e injustos.	0,04	1	0,04
Intermediarios imponen los precios.	0,04	1	0,04
Discriminación a los pequeños agricultores.	0,04	1	0,04
Escaso apoyo gubernamental.	0,05	1	0,05
Autoridades descuidan al sector agrícola.	0,04	1	0,04
Precios altos de insumos.	0,04	1	0,04
Dificultades para acceder al crédito bancario.	0,05	1	0,05
Escasez de mano de obra calificada.	0,04	1	0,04
Altas tasas de interés bancario.	0,04	2	0,08
Inseguridad jurídica: aranceles suben.	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,35

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

El peso ponderado total es 2.35 de un total posible de 4.00. Esto significa que el 46% corresponden a las oportunidades, el 12.75% son las amenazas. Existe un 41.25% de oportunidad de aprovechamiento de los factores positivos externos. Esto quiere decir que Agrofrut emplea medianamente las oportunidades.

Matriz FODA

Con los elementos empleados en la elaboración de las dos matrices se puede preparar la Matriz FODA, que resume los factores internos y externos, positivos y negativos. Ver Tabla de Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia en la producción de frutas.	Desconocimiento de las necesidades y expectativas de los empleados.
Finca agrícola propia.	Los empleados son estacionarios.
	Falta de políticas de sueldos.
	Administración autocrática: baja productividad.
	Productos de regular calidad.
	Alta rotación del personal.
	Falta capital de trabajo.
	Inseguridad en el empleo.
	Carencia de conocimientos administrativos.
	Atraso tecnológico.
	Uso de agro - químicos.
	Malas prácticas agrícolas.
	Ausencia de beneficios sociales.
	Escasa participación de los trabajadores.
	Problemas de comunicación.
	Desperdicios altos.
	Falta de compromiso de la empresa y de los colaboradores.
	Falta retroalimentación.
	Salarios bajos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de aplicar tecnología de punta	Presencia de intermediarios.
Posible aplicación de la asociatividad	Precios bajos e injustos.
Posible asistencia técnica de las universidades	Intermediarios imponen los precios.

Posibilidad de comercializar con las procesadoras de alimentos	Discriminación a los pequeños agricultores.
Posibilidad de capacitar al personal	Escaso apoyo gubernamental.
Gestión de capital humano	Autoridades descuidan al sector agrícola.
Dar valor agregado a los productos	Precios altos de insumos.
Respaldo del Código de la Producción	Dificultades para acceder al crédito bancario.
Posibilidad de dar forma legal: microempresa	Escasez de mano de obra calificada.
Posibilidad de implementar estrategias de cambio y mejora continua	Altas tasas de interés bancario.
Posibilidad de hacer planeamiento estratégico	Inseguridad jurídica: aranceles suben.

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

En la Tabla de la Matriz FODA, se pueden identificar fácilmente los problemas, necesidades, falencias y/o carencias que tiene Agrofrut. Los contenidos de esta tabla, sirven de evidencia para el planteamiento del problema de investigación.

5.4.1 Planear

Siempre que se quiera mejorar algo o iniciar algo nuevo, se debe empezar por la elaboración de un plan:

- Planear significa tener un objetivo, una meta, un método.
- Objetivo es una dirección a seguir. Ejemplo: Reducir los desperdicios. Mejorar las relaciones interpersonales. Fomentar el trabajo en equipo.
- Meta es cuantificar el objetivo. Ejemplo: Reducir el 3% de desperdicio. Mejorar en 20% las relaciones interpersonales. Fomentar el trabajo en equipo hasta el segundo semestre del 2015.
- Método es el camino establecido para lograr los objetivos y las metas.

Es muy importante que en la etapa de planificación se involucre a las personas que ejecutarán el plan, pues son sólo se sentirán comprometidas realmente al ser tomados en cuenta, sino que sus contribuciones serán muy valiosas.

La posición de los jefes autocráticos que sólo ellos pueden planificar y que los subordinados sólo deben seguir órdenes, es totalmente obsoleta. (Adriani, Biasca, Rodríguez. 2003, p.33)

5.4.2 Hacer

En esta etapa se entrena o capacita a los colaboradores que van a ejecutar el plan. Si participaron en la elaboración del plan, la capacitación será más fácil y efectiva, en muchos casos ya no será necesaria.

La implementación del plan se realiza a través de los equipos de mejoramiento continuo.

5.4.3 Verificar

En esta etapa se debe verificar si el plan se está cumpliendo conforme se diseñó. Es importante controlar en base a hechos y datos reales. Los directivos deben estar informados de los avances del plan.

Una vez implantado el plan de mejora, es recomendable controlar periódicamente, para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

5.4.4 Actuar

Periódicamente, se deben estudiar los resultados y compararlos con los datos y los indicadores establecidos en el plan de mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son, habrá que decidir si realizar cambios en el plan, para ajustar los resultados, y/o si desecharlo. Es posible que se tengan que modificar las políticas, objetivos o metas. Es recomendable que se utilicen las herramientas: tormenta de idea, árbol de problemas, árbol de objetivos y/o el diagrama de causa y efecto.

5.4.4.1 Consideraciones generales

Se debe poner énfasis en la efectividad de los procesos y para ello, se deben utilizar los indicadores para medir y/o comparar los resultados obtenidos.

Cada proceso, área o departamento, debe tener autonomía y se espera responsabilidad en cuanto al logro de las metas. (Adriani, Biasca, Rodríguez. 2003, p.43)

Aplicando esta técnica se puede esperar que la mejora se transforme en un proceso de constante innovación. (Adriani, Biasca, Rodríguez. 2003, p.43)

Si el plan no se cumple, no se deben aceptar justificaciones.

La evaluación del proceso de implementación debe ser objetiva, sobre resultados reales y no sobre suposiciones.

Quien evalúa debe emitir comentarios objetivos con frases cortas para obtener mayor efecto.

No se deben permitir explicaciones largas y orientaciones, esto controla la energía necesaria para la implementación del plan. (Adriani, Biasca, Rodríguez. 2003, p.43)

El mérito por los resultados no puede ser transferido.

Si se presenta un incumplimiento, no se debe reprender o castigar al colaborador incumplido, amerita hacerle ver que su incumplimiento es negativo para el avance del proceso de implementación.

Quienes presentan los resultados de los avances, deben ser las personas que ejecutan el plan y no los jefes o delegados.

Por ningún concepto se debe cuestionar ni el objetivo, ni la meta, ni el método, ya que éstos se negociaron y se aprobaron al inicio del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar – PHVA.

El papel del líder o administrador, debe ser la de un orientador de los esfuerzos, de creador de una cultura de responsabilidad y desarrollo y de evaluador del cumplimiento de los objetivos y metas. (Adriani, Biasca, Rodríguez. 2003, p.4)

5.5. Desarrollo del Plan de Mejora

5.5.1 Objetivo General de Recursos Humanos

Promover la gestión del Talento Humano orientado al desarrollo de los empleados y al mejoramiento de los resultados de la organización, cumpliendo las políticas de capital humano definidas.

5.5.2 Misión de Recursos Humanos

Somos una Finca Agrícola que propone, fomenta y ejecuta políticas, directrices y procesos para el desarrollo integral de la población de la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo, el mejoramiento de la comunidad, cumpliendo los objetivos y políticas establecidas por la organización.

5.5.3 Visión de Recursos Humanos

Para el 2016, seremos una Finca Agrícola que promueva el desarrollo integral de los empleados, por medio de su realización personal y laboral para brindar productos y/o servicios de calidad en beneficio de la comunidad.

5.5.4 Políticas de Recursos humanos

La política de capital humano que se describe a continuación es parte de la propuesta de mejora del clima organizacional.

La política de capital humano está orientada a dar soporte a la actividad organizacional, con el mejor clima laboral posible. La política de recursos armoniza con la política general de la empresa. (Murillo – Grande Sellera. 2012, p.27)

Las políticas de capital humano de Agrofrut son las siguientes:

- Tratar con respeto, diligencia e imparcialidad y rectitud a todos los miembros de la organización.

- Dar un trato adecuado y abstenerse de incurrir en agravio y abuso de autoridad.
- Abstenerse de promover o promover actividades ilícitas.
- El personal debe contar con la disposición, preparación técnica, experiencia y capacitación necesaria para el cumplimiento de las actividades asignadas.
- Mantener una estrecha coordinación y comunicación con el personal a fin de mantenerlos informados oportuna y convenientemente.
- El jefe inmediato efectuará la evaluación anual del desempeño del personal a su cargo y lo hará de manera imparcial, justa y evitando evaluar características personal del evaluado.
- Quienes tienen personas bajo su responsabilidad deben fomentar la lealtad hacia la organización.
- Mantener altos niveles de relación y coordinación con el fin de garantizar la eficacia organizacional.
- Velar por la prevención de incidentes, accidentes y conflictos laborales.

5.5.5 Determinación de prioridades

Utilizando la matriz de impactos se puede priorizar el orden con que se deben corregir los problemas detectados.

Matriz de Impactos

Factores Críticos a corregir	Ponderación / Impacto	Calificación	Peso Ponderado
No se conocen las necesidades de los empleados.	0,18	3	0,54
No se conocen las expectativas de los empleados.	0,16	3	0,48
Falta de compromiso: empresa y empleados.	0,12	3	0,36
Administración autocrática: baja productividad.	0,12	3	0,36
Motivadores: el logro, reconocimiento, identificación con el trabajo y responsabilidad.	0,10	3	0,30
Escasa participación de los empleados.	0,09	3	0,27
Carencia de conocimientos administrativos: jefe.	0,08	3	0,24
Falta de motivación: ausencia de beneficios sociales.	0,07	3	0,21
Problemas de comunicación.	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,92

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Para la calificación de los impactos se utiliza la siguiente clave:

Impacto bajo = 1 Impacto medio = 2 Alto Impacto = 3

Los impactos a los que se hace mención se relacionan con los impactos que tienen los factores en los resultados de la organización.

5.5.6 Estrategias generales de mejoramiento

La formulación de las estrategias para que sean más efectivas se basan en hechos y datos reales.

Los objetivos del plan de mejoramiento del clima laboral, se conseguirán:

- Creando un ambiente laboral que consiga el involucramiento del personal.
- Definiendo la misión, la visión y los valores para alinear adecuadamente a los trabajadores con la filosofía de la empresa.
- Mejora en la comunicación, con retroalimentación y aprendiendo a escuchar a los colaboradores.
- Aplicando celebraciones en el que se reconozca el esfuerzo extraordinario de las personas.
- Con la comunicación constante y el refuerzo positivo.
- Aumentando la motivación del personal y estimulando los logros.
- Promoviendo la participación del empleado para desarrollar en él el sentimiento de pertenencia.
- Evaluando el desempeño basado en objetivos claros, para dar reconocimiento al buen desempeño laboral.
- Reunirse con los colaboradores para organizar el trabajo y fomentar la comunicación.
- Permitir que los empleados den su opinión, que presenten alternativas de solución a los problemas.
- Hacerles sentir importantes por las ideas de cambio y mejora sugeridas.
- Felicitando a los empleados por sus ideas creativas e innovadoras.
- Creando incentivos comunes para todo el personal.
- Fomentando el trabajo en equipo.
- Capacitando al personal en lo que es trabajo en equipo.

- Premiando el logro del equipo de trabajo.

5.5.7 Planificación de la Mejora por problemas

Considerando los puntajes ponderados totales que constan en la matriz de ponderación, se inicia la planificación de cada uno de los factores que afectan el clima organizacional y la Finca Agrofrut debe implementarlos para mejorar los resultados. Se debe hacer notar que el tema de investigación es el plan de mejoramiento y no el desarrollo específico de cada uno de los problemas analizados.

Problema 1. Desconocimiento de las necesidades de los empleados.

Objetivo. Determinar las necesidades de los empleados de la Finca Agrofrut.

Estrategias específicas

E1. Planificar la realización de una encuesta para determinar las necesidades del personal que labora en la Finca Agrofrut.

E2. Aplicar el cuestionario estandarizado a los colaboradores que conforman la muestra aleatoria y representativa.

E3. Procesar los datos de la encuesta.

E4. Presentar los resultados de la aplicación de la encuesta.

Resultados

Las necesidades observadas en la encuesta son: el 39.74% tiene necesidades de seguridad. El 28.21% tiene necesidades básicas. El 20.51% tiene necesidades sociales. El 7.69% tiene necesidades de reconocimiento. El 3.85% tiene necesidades de autorrealización.

Actividades de solución

A1. Identificar y/o conformar los grupos de personas que presentan necesidades similares.

A2. Analizar los casos particulares.

A3. Plantear las alternativas para cubrir las necesidades fisiológicas.

- A4. Definir las posibles alternativas para las necesidades de seguridad.
- A5. Sugerir las estrategias para cubrir las necesidades de tipo social.
- A6. Plantear alternativas para las necesidades de reconocimiento.
- A7. Sugerir las alternativas para cubrir las necesidades de autorrealización.

Indicadores

Porcentaje de cumplimiento de cada una de las actividades.

MATRIZ DE EVALUACION / SEGUIMIENTO

FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT				
La Finca Agrícola AGROFRUT está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.				
INDICADORES	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
Porcentaje de empleados que tiene necesidades de seguridad	31/78= 0.39		39.74%	
Porcentaje de empleados que tiene necesidades básicas	22/78=0.28		28.21%	
Porcentajes de empleados que tiene necesidades sociales	16/78=0.21		20.51%	
PRESUPUESTO	I TRIM 25%	II TRIM 25%	III TRIM 25%	IV TRM 25%
\$ 100.00	25.00	25.00	25.00	25.00
ADMINISTRADOR		JEFE DE TALENTO HUMANO		
FECHA INICIO: DICIEMBRE 2014		FECHA DE TERMINACIÓN: ENERO 2015		

Problema 2. Desconocimiento de las expectativas de los empleados.

Objetivo. Determinar las expectativas de los empleados de la Finca Agrofrut.

Estrategias específicas

E1. Planificar la realización de una encuesta para determinar las expectativas del personal que labora en la Finca Agrofrut.

E2. Aplicar el cuestionario estandarizado a los colaboradores que conforman la muestra aleatoria y representativa.

E3. Procesar los datos de la encuesta.

E4. Presentar los resultados de la aplicación de la encuesta.

Resultados

El 39.74% de los empleados espera reconocimiento. El 25.64% espera retroalimentación. El 12.82% espera identificarse con el trabajo que realiza. El 11.54% espera responsabilizarse por el trabajo que efectúa. El 10.26% espera estar mejor preparado para asumir otras responsabilidades.

Actividades de solución

A1. Identificar las expectativas del grupo de colaboradores.

A2. Analizar los casos particulares para aplicar estrategias individuales.

A3. Plantear la evaluación del desempeño como herramienta de medición de los resultados y su correspondiente retroalimentación a los evaluados.

A4. Definir las posibles estrategias para conseguir la identificación con el trabajo que realizan cada uno de los empleados.

A5. Sugerir las estrategias para conseguir la responsabilidad de los empleados.

A6. Definir las necesidades de capacitación del grupo de personas que espera ascender y cumplir con otras responsabilidades dentro de la organización.

Indicadores

Porcentaje de cumplimiento de cada una de las actividades.

MATRIZ DE EVALUACIÓN / SEGUIMIENTO

FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT				
La Finca Agrícola AGROFRUT está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.				
INDICADORES	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
Porcentaje de empleados que espera reconocimiento	31/78= 0.39		39.74%	
Porcentaje de empleados que espera retroalimentación	20/78=0.25		25.64%	
Porcentajes de empleados que identificarse con su trabajo	10/78=0.12		12.82%	
PRESUPUESTO	I TRIM 25%	II TRIM 25%	III TRIM 25%	IV TRM 25%
\$ 100.00	25.00	25.00	25.00	25.00
ADMINISTRADOR		JEFE DE TALENTO HUMANO		
FECHA INICIO: DICIEMBRE 2014		FECHA DE TERMINACIÓN: ENERO 2015		

Problema 3. Falta de compromiso de la empresa con los empleados y de los empleados con la empresa.

Objetivo. Mejorar el compromiso de los empleados de la Finca Agrofrut.

Estrategias específicas

E1. Preparar las estrategias que la empresa debería cumplir para conseguir el compromiso de sus colaboradores.

E-2. Determinar las estrategias que se aplicarán al personal para conseguir que el personal que labora en la Finca Agrofrut.

Resultados

Pregunta 5. El 74.36% de los empleados no participa en la solución de los problemas.

Pregunta 16. El 15.38%, presenta un bajo nivel de compromiso.

Pregunta 20. El 24.36% de los empleados no acata las órdenes superiores.

Pregunta 20. El 26.92% de los colaboradores es reincidente en el cometimiento de errores.

Pregunta 20. El 33.33%, evade las responsabilidades del puesto de trabajo.

Actividades de solución

A1. Planificar la implementación de los equipos de trabajo.

A2. Formar los equipos de trabajo.

A3. Entrenar al personal en lo referente a herramientas de diagnóstico y solución de problemas.

A4. Definición de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

A5. Análisis de causa y efecto de los problemas de reincidencia en el cometimiento de errores e incumplimiento de responsabilidades.

Indicadores

Porcentaje de cumplimiento de cada una de las actividades.

MATRIZ DE EVALUACIÓN / SEGUIMIENTO

FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT			
La Finca Agrícola AGROFRUT está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.			
INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Porcentaje de empleados que no participa en la solución de problemas	58/78= 0.74	74.36%	
Porcentaje de empleados que presenta bajo nivel de compromiso	12/78=0.15	15.38%	
Porcentajes de empleados que no acata órdenes superiores	19/78=0.24	24.36%	
PRESUPUESTO			
\$ 600.00			
ADMINISTRADOR		JEFE DE TALENTO HUMANO	
FECHA INICIO: FEBRERO 2015		FECHA DE TERMINACIÓN: FEBRERO 2015	

Problema 4. Administración autocrática.

Objetivo. Implantar el liderazgo transformacional en la Finca Agrofrut.

Resultados

Pregunta 8. El 82.05% de los empleados no confía en las actuaciones de su jefe inmediato.

Pregunta 10. El 46.15% señala que el jefe no da un trato justo y equitativo.

Pregunta 15. Para el 34.86% de los participantes en la encuesta, el factor que más incide en el rendimiento laboral es el ambiente de confianza en el trabajo.

Pregunta 23. El 53.85% de los participantes en la encuesta indica que no reciben guía y orientación para la ejecución del trabajo.

Pregunta 24. El 87.18% de los empelados menciona que no reciben la motivación del para conseguir los resultados planeados.

Pregunta 25. El 91.03% de los colaboradores indica que el jefe no cree que sus colaboradores son capaces de hacer bien las cosas, lo cual genera desconfianza.

Estrategias específicas

E1. Plantear la necesidad de implementar el liderazgo como forma de gestionar el capital humano.

E2. Iniciar la formación de líderes para cada uno de los equipos de trabajo.

E3. Fomentar el trabajo en equipo como medio para que la gente mejore sus relaciones personales e interpersonales. Aprenda valores como el respeto, la honestidad, el cumplimiento de objetivos.

E4. Mejora la congruencia entre lo que se dice y/o se ofrece y lo que se hace, como medio para ganar confianza entre los miembros del e quipo de trabajo.

E5. Enseñar la preparación de informes por excepción para presentar resultados en reuniones de máximo 15 minutos. Esta estrategia servirá para demostrar la capacidad de las personas y de los equipos de trabajo.

E6. Definir estrategias de motivación y reconocimiento para el personal y los equipos de trabajo.

Actividades de solución

A1. Implementar el trabajo en equipo.

A2. Entrenar al personal en lo referente a herramientas de diagnóstico y solución de problemas.

A3. Delegar funciones y responsabilidades al equipo de trabajo.

A4. Permitir la toma de decisiones en cada uno de los procesos operativos que no implique autorizaciones de dineros y/o compra de materiales o materias primas.

A5. Permitir que los equipos de trabajo presenten informes de los problemas solucionados. Hacerlo en 15 minutos máximo.

A6. Elaborar en plan de reconocimiento y/o recompensa, para los logros obtenidos en los equipos de solución de problemas.

Indicadores

Porcentaje de cumplimiento de cada una de las actividades.

MATRIZ DE EVALUACIÓN / SEGUIMIENTO

FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT			
La Finca Agrícola AGROFRUT está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.			
INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Porcentaje de empleados que no confía en las actuaciones de su jefe inmediato	64/78= 0.82	82.05%	
Porcentaje de empleados que dice que el jefe no da un trato justo y equitativo	36/78=0.46	46.15%	
Porcentajes de empleados que no reciben guía y orientación para la ejecución de su trabajo	42/78=0.53	53.85%	
PRESUPUESTO			
\$ 600.00			
ADMINISTRADOR		JEFE DE TALENTO HUMANO	
FECHA INICIO: ABRIL 2015		FECHA DE TERMINACIÓN: MAYO 2015	

Problema 5. Motivadores: el logro, reconocimiento, identificación con el trabajo y responsabilidad.

Objetivo. Mejorar los factores motivadores que influyen en el clima organizacional.

Resultados

Pregunta 26. El 54.55% de los encuestados está totalmente en desacuerdo que el jefe valora o aprecia el trabajo que realiza el empleado.

Pregunta 28. El 5.13% cree que el jefe se preocupa porque los empleados sean mejores.

Pregunta 30. El 39.74% de los empleados espera reconocimiento. El 25.64% espera retroalimentación. El 12.82% espera identificarse con el trabajo que realiza. El 11.54% espera responsabilizarse por el trabajo que efectúa. El 10.26% espera estar mejor preparado para asumir nuevas responsabilidades.

Estrategias específicas

E1. Planificar el mantenimiento y/o la mejora de las instalaciones.

E2. Dotación herramientas de trabajo que permitan el cumplimiento de las tareas.

E3. Dar significado a las tareas que realiza el empleado, eliminando la rutina y permitiendo la innovación y/o cambio de los métodos y procedimientos de trabajo.

E4. Implementar el trabajo en equipo y designar a los dueños de los procesos.

E5. Permitir la toma de decisiones operativas, que no implique el manejo de dineros.

E6. Elaborar el procedimiento para la evaluación del desempeño laboral.

Actividades de solución

A1. Construir un taller de máquinas y herramientas que permita la ejecución de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.

A2. Implementar las auditorías de seguridad para evaluar el estado de la mejora de las instalaciones, el orden y la limpieza de los puestos de trabajo.

A3. Elaboración del manual de procedimientos operativos.

A4. Estandarizar las mejoras y plasmarlas como parte de los nuevos procedimientos.

A5. Aplicar las políticas de los procesos operativos, esto es utilizar las normas internas para trabajos rutinarios.

A6. Elaborar un procedimiento de evaluación del desempeño para analizarlo. Discutirlo y aprobarlo.

A7. Implementación de la evaluación del desempeño, con todo el proceso establecido para el efecto: evaluación, informe, sesión de retroalimentación y posible reconocimiento.

MATRIZ DE EVALUACIÓN / SEGUIMIENTO

FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT			
La Finca Agrícola AGROFRUT está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.			
INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Porcentaje de empleados que está en desacuerdo que el jefe valora el trabajo que realiza	42/78= 0.53	54.55%	
Porcentaje de empleados que cree que el jefe se preocupa porque los colaboradores sean mejores	4/78=0.05	5.13%	
Porcentajes de empleados que espera responsabilizarse por el trabajo que efectúa	9/78=0.12	11.54%	
PRESUPUESTO			
\$ 400.00			
ADMINISTRADOR		JEFE DE TALENTO HUMANO	
FECHA INICIO: MAYO 2015		FECHA DE TERMINACIÓN: JUNIO 2015	

Problema 6. Escasa participación de los empleados.

Objetivo. Permitir que los empleados participen en la planificación y la toma de decisiones inherentes a las actividades y tareas de sus procesos.

Resultados

Pregunta 4. El 89.74% de los empleados señala que en la Finca Agrofrut no se trabaja en equipo.

Pregunta 5. El 94.87% no participa en la solución de problemas.

Estrategias específicas

E1. Incluir a los líderes de los equipos de trabajo en la planificación de las actividades necesarias para la solución de problemas.

E2. Analizar los planes de trabajo y aprobarlos.

E4. Autorizar la ejecución de los planes de mejora.

E5. Asignar el presupuesto necesario aprobado para el efecto.

E6. Hacer seguimiento y medir el cumplimiento del plan de trabajo.

E7. De ser necesario hacer cambios y/o modificaciones en el plan de trabajo.

E8. Implementar las mejoras conseguidas en el trabajo piloto.

Actividades de solución

A1. Elaborar planes de trabajo elementales para que los líderes aprendan la metodología de planificación.

A2. Discutir abierta y responsablemente los contenidos del plan.

A3. Escuchar los planteamientos de cada uno de los miembros. Usar la tormenta de ideas.

A4. Llegar a acuerdos negociados y por consenso.

A5. Ejecutar el plan de mejora y/o de solución de problemas.

A6. Medir periódicamente el avance del proyecto.

A7. Hacer las correcciones necesarias.

A8. Premiar el esfuerzo con una cena un pasea campestre, pagada por la organización.

Indicadores

Porcentaje de cumplimiento de cada una de las actividades.

Verificar el cumplimiento del presupuesto.

MATRIZ DE EVALUACIÓN / SEGUIMIENTO

FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT			
La Finca Agrícola AGROFRUT está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.			
INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Porcentaje de empleados que señala que en AGROFRUT no se trabaja en equipo	70/78= 0.89	89.74%	
Porcentaje de empleados que no participa en la solución de problemas	74/78=0.94	94.87%	
PRESUPUESTO			
\$ 400.00			
ADMINISTRADOR		JEFE DE TALENTO HUMANO	
FECHA INICIO: MAYO 2015		FECHA DE TERMINACIÓN: JUNIO 2015	

Problema 7. Inadecuada formación del administrador.

Objetivo. Mejorar la preparación de las habilidades y competencias del administrador de la Finca Agrícola Agrofrut.

Diagnóstico

Pregunta 8. El 82.05% de los colaboradores no confía en el jefe.

Pregunta 9. El 71.79% de los empleados encuestados manifiesta no tener buenas relaciones con el jefe.

Pregunta 10. El 82.05% considera que el jefe no da un trato justo y equitativo.

Pregunta 11. El 87.18% señala que no se preocupa por el bienestar de los empleados.

Pregunta 23. El 89.75% responde que no recibe guía y orientación para la ejecución del trabajo.

Estrategias específicas

E1. Definir los aspectos más críticos detectados por los empleados.

E2. Plantear la necesidad de cambio de administrador y/o la asignación de fondos para cubrir los gastos de la preparación del suscrito jefe.

Actividades de solución

A1. Realizar los diagramas del árbol de problemas, de causa y efecto para determinar los factores que inciden en los problemas de trata a los empleados, comunicación, reconocimiento, liderazgo y falta de coordinación.

A2. Tomar la decisión más eficaz, oportuna y conveniente para la organización.

MATRIZ DE EVALUACIÓN / SEGUIMIENTO

FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT			
La Finca Agrícola AGROFRUT está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.			
INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Porcentaje de empleados que manifiesta no tener buenas relaciones con el jefe	56/78= 0.71	71.79%	
Porcentaje de empleados que no confía en el jefe	64/78=0.82	82.05%	
Porcentajes de empleados que señala que no se preocupan por el bienestar de ellos	68/78=0.87	87.18%	
PRESUPUESTO			
Se asignará el dinero necesario para la liquidación del administrador, se asignará el presupuesto para la contratación del nuevo administrador			
ADMINISTRADOR		JEFE DE TALENTO HUMANO	
FECHA INICIO: MAYO 2015		FECHA DE TERMINACIÓN: MAYO 2015	

Problema 8. Falta de motivación del personal.

Objetivo

Diseñar un programa de motivación que permita eliminar la desmotivación de los empleados de la Finca Agrofrut.

Diagnóstico

El incumplimiento de las necesidades y expectativas de los empleados produce desmotivación. Esto ocurre porque la organización desconoce las necesidades y las expectativas de sus colaboradores.

Pregunta 2. El 89.74% menciona que Agrofrut no tiene definida una política salarial.

Pregunta 6. El 84.62% de los empleados califica las actuales condiciones de trabajo, como regulares y el 15.38 dice que son malas.

Pregunta 8. El 82.05% no confía en las actuaciones del jefe.

Pregunta 11. El 87.18% considera que la empresa no se preocupa por el bienestar de los empleados.

Pregunta 13. El 66.67% manifiesta que el trabajo que realiza no le produce motivación.

Estrategias específicas

E1. Determinar las causas de la desmotivación de los empleados.

E2. Definir las causas imputables al jefe, a la persona y al trabajo.

E3. Proponer el cambio en la forma de administración para la Finca Agrofrut.

Actividades de solución

A1. Elaborar las posibles causas que producen la desmotivación del personal.

A2. Elaborar las causas imputables al jefe, a la persona y al trabajo.

A3. Diseñar el esquema de cambio planeado para Agrofrut.

A4. Plantear un nuevo diseño de estructura organizacional que elimine la autocracia.

Verificar el cumplimiento del presupuesto.

MATRIZ DE EVALUACIÓN / SEGUIMIENTO

FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT			
La Finca Agrícola AGROFRUT está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.			
INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Porcentaje de empleados que menciona que AGROFRUT no tiene definida una política salarial	70/78= 0.89	89.74%	
Porcentaje de empleados que califica las actuales condiciones de trabajo como regulares	66/78=0.84	84.62%	
Porcentajes de empleados que califica las actuales condiciones de trabajo como malas	12/78=0.15	15.38%	
PRESUPUESTO			
\$ 50.00			
ADMINISTRADOR		JEFE DE TALENTO HUMANO	
FECHA INICIO: JULIO 2015		FECHA DE TERMINACIÓN: JULIO 2015	

Problema 9. Problemas de comunicación.

Objetivo. Diseñar un plan de comunicación interna que ayude a mejorar la relación entre empleados y la empresa.

Diagnóstico

Pregunta 14. El 60.26% de los empleados menciona que el clima laboral de Agrofrut es deficitario.

Pregunta 15. El 38.46% de los colaboradores dice que el clima de confianza incide en su rendimiento laboral.

Pregunta 16. El 20.51% señala que la mala comunicación es un aspecto crítico que Agrofrut debe corregir.

Pregunta 17. El 15.38% de los encuestados menciona que la empresa debe mejorar la relación jefe – subalterno.

Estrategias específicas

E1. Preparar un plan de comunicación interna.

Actividades de solución

A1. Analizar los aspectos que producen el clima deficitario.

A2. Instituir el liderazgo transformacional como medio para mejorar la confianza de los empleados.

A3. Definir las políticas de capital humano para garantizar la estabilidad laboral.

A4. Implementar el trabajo en equipo como herramienta que facilite la comunicación entre los miembros de la organización y que permita mejorar las relaciones interpersonales.

MATRIZ DE EVALUACIÓN / SEGUIMIENTO

FINCA AGRÍCOLA AGROFRUT			
La Finca Agrícola AGROFRUT está ubicada en la Parroquia Riochico del Cantón Portoviejo en la Provincia de Manabí.			
INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Porcentaje de empleados que indica que el clima laboral de AGROFRUT es deficitario	47/78= 0.60	60.26%	
Porcentaje de empleados que dice que el clima de confianza incide en su rendimiento laboral	30/78=0.38	38.46%	
Porcentajes de empleados que señala que la mala comunicación es un aspecto crítico que Agrofrut debe corregir	16/78=0.21	20.51	
PRESUPUESTO			
\$ 100.00			
ADMINISTRADOR	JEFE DE TALENTO HUMANO		
FECHA INICIO: FEBRERO 2015	FECHA DE TERMINACIÓN: FEBRERO 2015		

5.7.3.1 Seguimiento y control

El sistema de control y seguimiento para la ejecución del Plan de mejoras que permita recopilar de manera sistemática y oportuna información relacionada con la ejecución del plan.

La ejecución del Plan de Mejora del Clima Organizacional propuesto exige que se aplique un proceso sistemático de seguimiento y control permita valorar de forma oportuna el monitoreo de los indicadores establecidos, avance en la ejecución de las actividades programadas, el logro de los resultados y metas fijadas.

Los objetivos del sistema de seguimiento y control son:

- Garantizar el cumplimiento de las actividades y el logro de los objetivos establecidos en el Plan de Mejoras.
- Realizar el seguimiento y control de ejecución de las actividades.

- Realizar el seguimiento y control del logro de los indicadores de resultados.
- Ejecutar acciones correctivas y de aseguramiento ante el retraso o incumplimiento de las actividades propuestas.

Características Generales

El Sistema de Seguimiento y Control para el plan de mejora del clima organizacional tiene las siguientes características generales:

La persona responsable de la información sobre la ejecución de las actividades utiliza, de acuerdo a la periodicidad establecida, un formulario de seguimiento y control.

Procesa información del avance en la ejecución de las actividades, el progreso en la ejecución de los presupuestos asignados y la evolución en el cumplimiento de los indicadores de resultados.

Los datos que constan en el formulario se los procesa automáticamente como registros de una hoja de cálculo Excel.

El formulario tiene un diseño plano, amigable y con los suficientes mecanismos de control para asegurar la confiabilidad de la información remitida.

La generación de los reportes sobre la información de seguimiento del Plan de Mejora se lo hace de modo manual. El informe está formado por tablas y gráficos estadísticos que constituyen una fotografía del estado de situación de la ejecución en un momento dado y sobre los cuales los tomadores de decisión pueden convalidar decisiones, pedir explicaciones del desempeño, aplicar correctivos y hacer un adecuado balance de situación de la ejecución.

Los informes de seguimiento y control serán entregados mensualmente.

Informe de Seguimiento y Control

El formulario de Seguimiento y Control a ser utilizado para recoger la información sobre la ejecución del Plan de Mejoramiento permite:

- Evaluación de la Ejecución del plan de mejora.
- Evaluación de los Resultados del plan de mejora

- Evaluación de los Indicadores.

La evaluación de la ejecución del plan se hace de acuerdo al cronograma de trabajo.

La evaluación de los resultados se lo hace a través de los objetivos y estrategias del plan.

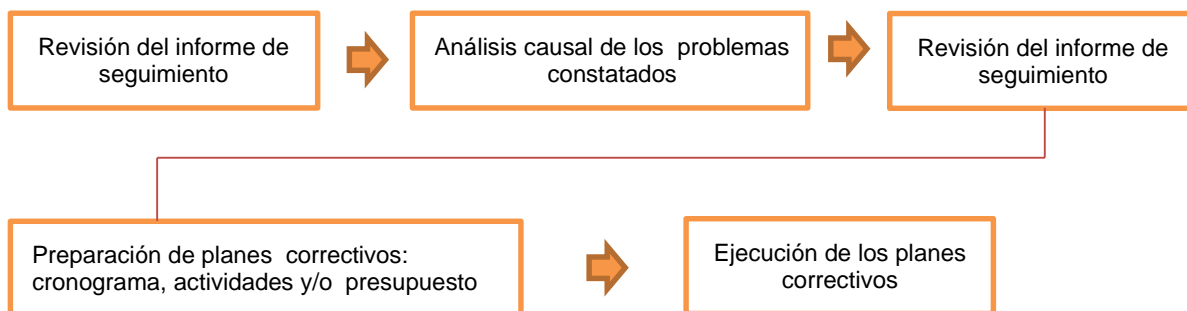
La evaluación de los indicadores se efectúa al comparar los resultados obtenidos y los indicadores previamente establecidos.

Proceso para Acciones Correctivas

Las medidas correctivas a eventuales problemas, dificultades y desvíos en la ejecución del Plan de Mejoramiento serán aplicadas ante la constatación de situaciones que ponen en riesgo el cumplimiento del plan de actividades como son:

- El incumplimiento de actividades.
- El incumplimiento del presupuesto.
- La no ejecución para los indicadores del plan.

PROCESO PARA ACCIONES CORRECTIVAS



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

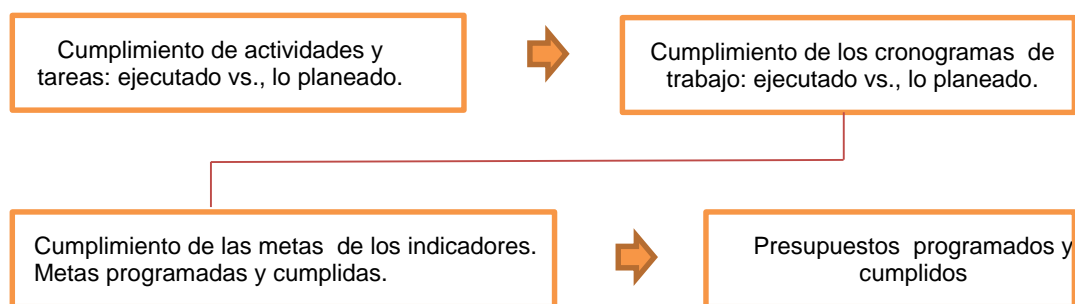
Instrumentos de Apoyo para las Acciones Correctivas

Como instrumentos de soporte técnico para la aplicación de acciones correctivas frente a situaciones de incumplimiento de las actividades del Plan de Mejoras, se propone la utilización de algunas herramientas que puedan facilitar la adopción de medidas de ajuste. Entre estas pueden considerarse las siguientes:

Diagrama de Espina de Pescado. Es una herramienta que conviene usar para hacer un análisis a profundidad de las causas que son determinantes de una determinada situación que se quiere corregir. Este mismo diagrama puede ser utilizado para estructurar la solución al problema analizado.

Diagrama de Gantt. Este diagrama es una herramienta que se utiliza para visualizar de forma detallada la información relacionada sobre un conjunto de tareas y su programación.

ESQUEMA PARA VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO



Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Reporte de monitoreo semaforzado de actividades

Actividades Monitoreadas	Meta Programada	Meta Lograda	% de Aceptación	Evaluación cumplimiento de la meta
Elaborar plan de mejora	100%	85%	82	Meta Cumplida
Diseñar estrategias	100%	50%	60	Meta Incumplida
Entrenar personal	8	2	4	Meta Incumplida
Implementar trabajo en equipo	60 días	85 días	83,3	Meta Cumplida

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Resumen Planificación

	PROBLEMAS	Objetivos	Indicadores	Presupuesto	Fecha Inicio	Fecha final
1	Desconocimiento de las necesidades de los trabajadores.	Determinar las necesidades de los trabajadores de Agrofrut.	% cumplimiento de las actividades.	100 dólares	dic-14	ene-15
2	Desconocimiento de las expectativas de los trabajadores.	Determinar las expectativas de los trabajadores de Agrofrut.	% cumplimiento de las actividades.	100 dólares	dic-14	ene-15
3	Falta de compromiso de la empresa con los trabajadores y de los trabajadores con la empresa.	Mejorar el compromiso de los trabajadores de Agrofrut.	Cumplimiento del presupuesto.	Hasta 600 dólares	feb-15	feb-15
4	Administración autocrática.	Implantar el liderazgo transformacional en Agrofrut.	Cumplimiento del presupuesto.	15% de los ahorros obtenidos	abr-15	may-15
5	Motivadores: el logro, reconocimiento, identificación con el trabajo y responsabilidad.	Mejorar los factores motivadores que influyen en el clima organizacional.	Cumplimiento del presupuesto.	400 dólares	may-15	jun-15
6	Escasa participación de los trabajadores.	Permitir que los trabajadores participen en la planificación y la toma de decisiones inherentes a las actividades y tareas de sus procesos.	Cumplimiento del presupuesto.	400 dólares	may-15	jun-15
7	Inadecuada formación del administrador.	Mejorar la preparación de las habilidades y competencias del administrador de la finca agrícola.	Cumplimiento del presupuesto.	Indeterminado	may-15	jun-15
8	Falta de motivación del personal.	Diseñar un programa de motivación que permita eliminar la desmotivación de los trabajadores de Agrofrut.	% cumplimiento de las actividades.	50 dólares	jul-15	jul-15
9	Problemas de comunicación.	Diseñar un plan de comunicación interna que ayude a mejorar la relación entre trabajadores y la empresa.	% cumplimiento de cada una de las actividades.	100 dólares	feb-15	feb-15

Elaborado por: Yohanna Lilibeth Macías

Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del plan	■																			
Revisión del Plan		■																		
Aprobación del Plan			■																	
Desarrollo problema 1				■	■	■														
Desarrollo problema 2						■	■	■												
Desarrollo problema 3								■	■	■										
Desarrollo problema 4											■	■	■	■						
Desarrollo problema 5													■	■	■					
Desarrollo problema 6														■	■	■				
Desarrollo problema 7															■	■	■			
Desarrollo problema 8																■	■	■		
Desarrollo problema 9																	■	■	■	
Evaluación Final																		■	■	■

Elaborado por: Yohana Lilibeth Macías

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

6.1 Análisis e interpretación de resultados

Pregunta 1. ¿La Finca AGROFRUT conoce las necesidades de sus colaboradores?

Análisis. El 84.62% de los encuestados responde que los dueños de la Finca Agrícola Agrofrut no conoce las necesidades de sus empleados. El 15.38% responde que si conocen las necesidades.

Interpretación. El desconocimiento de las necesidades de los empleados en una debilidad crítica y manifiesta de la Finca Agrofrut.

Pregunta 2. ¿La Finca AGROFRUT tiene definida una política salarial?

Análisis. El 89.74% de los trabajadores encuestados contesta que Agrofrut no tiene definida una política salarial. El 10.26% señala que Agrofrut si tiene definida una política salarial.

Interpretación. El no tener una política salarial definida es una debilidad crítica, que perjudica la gestión administrativa de la organización.

Pregunta 3. ¿La organización conoce sus expectativas laborales?

Análisis. El 92.31% de las personas participantes en la encuesta indican que la Finca Agrofrut no conoce las expectativas laborales de sus colaboradores. El 7.69% contesta que la empresa si conoce las expectativas de sus empleados.

Interpretación. No conocer las expectativas de los empleados se convierte en una debilidad crítica. La organización difícilmente podrá hacer planes para gestionar el capital humano.

Pregunta 4. ¿En La Finca AGROFRUT la gente trabaja en equipo?

Análisis. El 71.79% de los encuestados, está totalmente en desacuerdo en que en la Finca Agrofrut se trabaja en equipo. El 17.95% está en desacuerdo que en la Finca Agrofrut se trabaja en equipo y el 10.26% se expresa de manera neutral.

Interpretación. En La Finca Agrofrut prima el trabajo individual, lo cual es una debilidad.

Pregunta 5. ¿La gente colabora en la solución de problemas?

Análisis. El 74.6% responde que está totalmente en desacuerdo en que la gente colabora en la solución de los problemas. El 20.51% está en desacuerdo en que la gente colabora en la solución de los problemas. El 5.1% se manifiesta neutral.

Interpretación. Quien más conoce del puesto de trabajo, lógicamente es el titular del puesto. Consecuentemente, debería intervenir en la solución de los problemas inherente a su puesto de trabajo. El trabajador carece de autonomía.

Pregunta 6. ¿Califique las actuales condiciones de trabajo?

Análisis. El 84.62% de los empleados califica las condiciones de trabajo como regulares. El 15.38% dice que las condiciones de trabajo son malas.

Interpretación. Las condiciones de trabajo no son del todo favorables para un buen desempeño laboral.

Pregunta 7. ¿La Finca Agrofrut nos facilita todas las herramientas para realizar el trabajo?

Análisis. El 74.36% responde que la Finca Agrofrut no les facilita todas la herramientas de trabajo. El 25.64% contesta que la organización si les facilita toda la herramienta necesaria para trabajar.

Interpretación. No disponer de herramientas de trabajo dificulta el cumplimiento de las órdenes, lo que implica que el empleado incumpla lo planeado.

Pregunta 8. ¿Confío en las actuaciones de mi jefe inmediato?

Análisis. El 82.05% de los empleados de La Finca Agrofrut no confía en las actuaciones del jefe inmediato. El 17.95%, si confía en las actuaciones del jefe inmediato.

Interpretación. La desconfianza es manifiesta. Esto es una debilidad crítica.

Pregunta 9. ¿La relación con mis jefes es muy cordial?

Análisis. El 71.79% menciona que la relación con los jefes no son muy cordiales. El 28.21% responde que mantienen una relación cordial con sus jefes.

Interpretación. Este elemento es clave en el desempeño de los empleados, al no existir buenas relaciones, difícilmente habrá empatía.

10. ¿Mi jefe inmediato da un trato justo y equitativo a todo el personal?

Análisis. El 46.15% está en total desacuerdo, en que el jefe da un trato justo y equitativo a todo el personal. El 35.90% está en desacuerdo. El 15.38% responde de modo neutro. El 2.56% está de acuerdo con que el jefe da un trato justo y equitativo a todo el personal.

Interpretación. El 82.05% señala que el jefe no da un trato justo y equitativo. Esto es una debilidad crítica.

Pregunta 11. ¿La Finca AGROFRUT se preocupa por el bienestar de sus colaboradores?

Análisis. El 87.18% de los empleados responde que Agrofrut no se preocupa por el bienestar de ellos. El 12.82% indica que la organización si se preocupa por el bienestar de los colaboradores.

Interpretación. Si el empleado percibe que a la organización no le preocupa su bienestar, que compromiso se puede esperar de la fuerza laboral.

Pregunta 12. ¿El trabajo que realizo en La Finca AGROFRUT me produce satisfacción?

Análisis. El 53.85% de los encuestados, señala que el trabajo que realiza le produce satisfacción. En cambio el 46.15% de los empleados responde que el trabajo que realizan no les produce satisfacción.

Interpretación. La organización tiene la oportunidad de mejorar la satisfacción de sus colaboradores.

Pregunta 13. ¿El trabajo que realizo me motiva?

Análisis. El 66.67% de los colaboradores de la Finca Agrofrut que aplican la encuesta responden que el trabajo que realizan no les motiva. El 33.33% del personal de la Finca Agrofrut si se motiva con el trabajo que realizan.

Interpretación. La desmotivación afecta la productividad.

Pregunta 14. ¿Cómo califica el clima organizacional de la Finca AGROFRUT?

Análisis. El 60.26% de los encuestados califica el clima laboral como deficitario. El 15.84% lo califica como poco confiable. Para el 6.41% de los empleados, el clima laboral es normal. Para el 5.13% el clima es agradable. Para el 2.56% el clima es represivo.

Interpretación. El clima laboral es negativo, es la percepción del 76.10% de los empleados encuestados. Es una debilidad.

Pregunta 15. ¿Cuál es el factor del clima laboral que más incide en su rendimiento laboral?

Análisis. Para el 34.86% de los participantes en la encuesta, el factor que más incide en el rendimiento laboral es el ambiente de confianza en el trabajo. Para el 28.21% es el reconocimiento al buen desempeño. Para el 17.95% son las condiciones físicas de trabajo. Para el 12.82% son las buenas relaciones interpersonales; y, para el 2.56% es la política salarial.

Pregunta 16. ¿Cuál es el aspecto más crítico que usted ha observado en la Finca AGROFRUT?

Análisis. El aspecto más crítico observado en la Finca Agrofrut y con el 34.62% de las respuestas es la insatisfacción de los empleados. Con el 20.51% son los problemas de mala comunicación. Con el 19.23% es la falta de trabajo en equipo. Con el 15.38% es la falta de compromiso del empleado. Y, con el 10.26% es la mala relación entre el jefe y los subalternos.

Interpretación. El principal problema a resolver es la insatisfacción de los colaboradores. El segundo problema es la mala comunicación. El tercer problema es la falta de trabajo en equipo.

Pregunta 17. ¿Qué esperarías de la Finca AGROFRUT haga para mejorar los resultados?

Análisis. El 50% de los participantes en la encuesta manifiestan que se debe aplicar un plan de reconocimiento para mejorar los resultados. El 23.08% pide mejorar los sueldos y salarios. El 15.38% solicita mejorar la comunicación entre el jefe y los subalternos. El 7.69% manifiesta que se debe capacitar al personal. El 3.58% solicita mejorar las condiciones físicas de trabajo.

Interpretación. La falta de reconocimiento y la mejora de sueldos y salarios se incluyen en la lista de problemas a solucionar en la Finca Agrofrut.

Pregunta 18. ¿Cómo calificaría el salario que percibe?

Análisis. El 57.69% de los empleados encuestados califica el salario como bajo. El 33.33% lo califica como muy bajo. El 8.97% cree que el salario es normal.

Interpretación. El 91.02% de los colaboradores demuestra desmotivación. Esto es una debilidad crítica.

Pregunta 19. De las condiciones físicas. ¿Cuál es la variable que le ayuda a conseguir los mejores resultados en su lugar de trabajo?

Análisis. El 35.90% de los empleados considera que la temperatura ambiental es el factor que ayuda a conseguir los mejores resultados. El 26.92% dice que es la presencia de ruido. El 20.51% selecciona la humedad del ambiente. Y, el 16.67% señala que es la ventilación.

Interpretación. Los factores ambientales, no son una preocupación crítica, debido a que la ubicación geográfica de la finca agrícola está en la Costa Ecuatoriana.

Pregunta 20. Si usted ha observado alguno de los siguientes hechos. ¿Por favor señale?

Análisis. El 33.33% de los encuestados dice haber observado la evasión de responsabilidades del puesto de trabajo. El 26.92%, observó la reincidencia en el cometimiento de errores. El 24.36% menciona haber observado el desacato a las órdenes superiores. El 15.38% señala las quejas frecuentes del empleado.

Interpretación. Todos los factores consultados demuestran malestar en los colaboradores de la Finca Agrofrut. Es la manera en la que ellos demuestran la desmotivación. Es una debilidad crítica.

Pregunta 21. ¿Cree usted que la Finca AGROFRUT debe implementar un plan de mejora del clima organizacional?

Análisis. El 88.46% de los colaboradores encuestados responden que Si se debe implementar un plan de mejora del clima organizacional en la Finca Agrofrut. El 11.54% responde que no amerita implementar el plan de mejora.

Interpretación. El personal encuestado está consciente de la necesidad de cambio y mejora en el clima organizacional. Esto se convierte en una evidencia manifiesta. Es una oportunidad.

Pregunta 22. ¿La empresa reconoce los esfuerzos realizados por el personal?

Análisis. El 37.18% de los encuestados responde que está en total desacuerdo en que la Finca Agrofrut reconoce los esfuerzos del personal. El 51.28% está en desacuerdo; y el 11.54% responde de manera neutra.

Interpretación. El 88.46% del personal encuestado señala que la Finca Agrofrut no reconoce el esfuerzo realizado por los empleados. Es una oportunidad.

Pregunta 23. ¿Recibe usted guía y orientación para la ejecución del trabajo?

Análisis. El 53.58% de los participantes en la encuesta está en total desacuerdo en que reciben guía y orientación para la ejecución del trabajo. El 35.90% indica estar en desacuerdo en que reciben guía y orientación. El 10.26% responde de manera neutra.

Interpretación. El 89.48% de los empleados coincide al responder que el jefe y/o la organización no guía y orienta la realización de las actividades. Es una debilidad crítica.

Pregunta 24. ¿Mi jefe nos motiva para que consigamos los objetivos de la organización?

Análisis. Según el 46.15% de los empleados encuestados está en total desacuerdo en que el jefe les motiva a conseguir los resultados planeados. El 41.03% señala estar en desacuerdo. El 10.26% no se manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación. El 87.18% señala que el jefe no les motiva. Esto es un punto crítico que se debe resolver. Es una debilidad crítica.

Pregunta 25. ¿Mi jefe cree que somos capaces de hacer bien las cosas?

Análisis. El 35.90% de los encuestados está totalmente en desacuerdo en que el jefe cree que sus colaboradores son capaces de hacer bien las cosas. El 55.13% contesta estar en desacuerdo. El 6.41% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación. El 91.03% de los empleados de la Finca Agrofrut expresa que el jefe duda de la capacidad de sus colaboradores. Esto es grave. Si el personal es incapaz: ¿Falló la selección del personal? O ¿El personal se ajusta a los caprichos del jefe?

Pregunta 26. ¿Mi jefe inmediato valora y aprecia el trabajo que realizo?

Análisis. El 54.55% de los encuestados está totalmente en desacuerdo en que el jefe valora y aprecia el trabajo que realiza el trabajador. El 37.66% dice estar en desacuerdo con la proposición. El 7.79% responde de manera neutra.

Interpretación. El 92.21% de los encuestados cree que el jefe no valora ni aprecia el trabajo que realizan sus colaboradores. Este es otro factor que produce desmotivación.

Pregunta 27. ¿Mi jefe favorece a algunos compañeros de trabajo?

Análisis. El 61.54% de los encuestados indica estar totalmente de acuerdo en que el jefe favorece a algunos empleados. El 30.77% señala estar de acuerdo en que el jefe favorece a algunos colaboradores. El 7.69% responde de manera neutra.

Interpretación. El 92.31% concuerda en que el jefe favorece a algunos compañeros de trabajo. Esto es complementario a lo señalado en la pregunta 10, que se relaciona con el trato justo y equitativo. En esa pregunta el 82.05% de los trabajadores respondió que el trato no es justo y equitativo. Es un problema de solución inmediata.

Pregunta 28. ¿Mi jefe inmediato se caracteriza por?

Análisis. El 50% de los empleados responde que el jefe se caracteriza por dar órdenes. El 20.51% indica que el jefe deja que la gente haga lo que desea hacer. El 15.38% considera que el jefe utiliza el premio y el castigo para que la gente trabaje. El 5.13% cree que el jefe se preocupa porque los colaboradores sean mejores. El 5.13% dice que el jefe

Interpretación. De las respuestas obtenidas se desprende que la forma de administrar al personal es autocrática y de quemimportismo – dejar que la gente haga lo que le venga en gana. Se debería pensar en adoptar un tipo de gestión y/o de liderazgo transformacional. Es una oportunidad de cambio.

Pregunta 29. ¿ Señale la respuesta que más se acerque a sus necesidades?

Análisis. El 39.74% tiene necesidades de seguridad. El 28.21% tiene necesidades básicas. El 20.51% tiene necesidades sociales. El 7.69% tiene necesidades de reconocimiento. El 3.85% tiene necesidades de autorrealización.

Interpretación. El panorama es heterogéneo. La administración y/o la gestión de capital humano, debe identificar convenientemente a los miembros de cada grupo, para satisfacer sus necesidades. No se puede aplicar una solución única. Es preocupante saber que hay gente preocupada por sobrevivir.

Pregunta 30. ¿Elija la respuesta que usted crea más conveniente a sus intereses?

Análisis. El 39.74% de los colaboradores espera reconocimiento. El 25.64% espera retroalimentación. El 12.82% espera identificarse con el trabajo que realiza. El 11.54% espera responsabilizarse por el trabajo que efectúa. El 10.26% espera estar mejor preparado para asumir otras responsabilidades.

Interpretación. Los resultados observados en esta pregunta, nos ayuda a enfocar de mejor manera las estrategias que deberíamos utilizar para atacar los problemas detectados y/o satisfacer las expectativas de los empleados: reconocimiento, retroalimentación, identificación con el trabajo y responsabilidad. Sólo el 10.26%, espera que la empresa le prepare para asumir nuevas responsabilidades dentro de la organización.

6.1 Conclusiones

- La planificación efectuada para el desarrollo del trabajo de titulación se cumple a cabalidad.
- El 88.46% de los empleados que participan en la encuesta responden que es necesaria la implementación de un plan de mejora del clima organizacional en la Finca Agrícola Agrofrut.
- Las debilidades del administrador de la Finca Agrícola AGROFRUT son manifiestas. Él no ha desarrollado habilidades y/o competencias para el trato personal e interpersonal.
- Las habilidades técnicas que posee no son suficientes. No puede detectar problemas, no sabe diagnosticar las situaciones complejas que atraviesa

la Finca Agrícola Agrofrut. Tampoco puede identificar alternativas de solución a los problemas de la organización.

- La Finca Agrofrut desconoce las necesidades y las expectativas de sus colaboradores. El estudio realizado, es concluyente, nos ha permitido determinar las necesidades y expectativas de los empleados.
- El plan de mejora del clima laboral cubre tanto los factores higiénicos como lo relacionado con los sueldos, la estabilidad, la orientación para el trabajo, la interrelación con jefes y compañeros. También cubre los factores motivadores como: el logro, reconocimiento, identificación con el trabajo y responsabilidad.
- En la Finca Agrícola Agrofrut, se cumple parcialmente el contrato de trabajo, pero el contrato psicológico es totalmente deficitario.
- Hay muchos factores internos que generan insatisfacción laboral; el más preocupante es la deficiente conducción del capital humano.

6.2 Recomendaciones

- Es recomendable que la Finca Agrícola Agrofrut aplique las estrategias planteadas para la mejora del clima organizacional.
- La organización debería pensar en la contratación de una persona que se responsabilice a tiempo completo de la gestión del capital humano.
- Quien administra actualmente la Finca Agrícola Agrofrut, debería cambiar de mentalidad, reconocer sus debilidades y tratar de cambiar los paradigmas de statu quo que tiene y reemplazarlos por criterios modernos de gestión del Talento Humano.
- Se recomienda que se implemente el trabajo en equipo, la evaluación del desempeño. Y, que de acuerdo al logro de resultados se reconozca el esfuerzo de los empleados.
- Se recomienda que los directivos de la Finca Agrícola Agrofrut, tomen conciencia de que debe facilitar las condiciones físicas y materiales para el desenvolvimiento normal de sus actividades; que debe dar una retribución justa, reconocer el esfuerzo de sus colaboradores, dar buen trato y permitir

el empleado intervenga en la planificación y toma de decisiones inherentes a su puesto de trabajo.

Bibliografía

Adriani Carlos S. – Biasca Rodolfo E. – Rodríguez Martínez Mauricio. (2003) El nuevo sistema de gestión para las PYME´s. Editorial Norma. Bogotá.

Atehortúa Hurtado Federico Alonso – Bustamante Vélez Ramón Elías – Valencia de los Ríos Jorge Alberto. (2008). Sistema de gestión integral. Editorial de la Universidad de Antioquia. Colombia.

Baguer Alcalá Ángel. (2009). Los diez errores en la dirección de personas. ESIC Editorial. Madrid.

Berbel Giménez Gaspar – Gan Federico. (2007). Manual de Recursos humanos. Editorial UOC. Barcelona.

Busso Mariana – Pérez Pablo. (2010). La corrosión del trabajo. Miño y Dávila editores. Buenos Aires. Argentina.

Carrión Maroto Juan. (2007). Estrategia. ESIC editorial. 2ª edición. Madrid.

Cortés Díaz José María. (2007). Técnicas de prevención de riesgos laborales. Editorial TEBAR. 9ª edición. Madrid.

Chiavenato Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill. 13ª edición. Bogotá.

Daft L. Richard – Marcia Dorothy. (2006). Introducción a la administración. Thomson. Cuarta edición. México.

Davenport T – Prusak. (2007). La gestión tecnológica del conocimiento. Ediciones de la Universidad de Murcia. Primera edición. España.

David Fred R. (2008). Conceptos de administración estratégica. Pearson educación. 11ª edición. México.

David Fred R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Pearson educación. 14ª edición. México.

Duró Martín Antonio. (2006). Introducción al liderazgo organizacional. DYKINSON Editorial. Madrid.

Etkin Jorge. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable. Ediciones GRANICA S.A. Argentina.

Franklin Enrique Benjamín. (2007). Auditoría Administrativa. Pearson educación. 2ª edición. México.

Garzón Castrillón Manuel Alfonso. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Centro Editorial de la Universidad del Rosario. Bogotá.

Heredia Álvaro José Antonio. (2010). Sistema de indicadores para la mejora. Editorial Jaume. España.

Jany Castro José Nicolás. (2005). Investigación de mercados. Mc Graw. 3ª edición. Hill. Bogotá.

Llaneza Álvarez F. Javier. (2007). Ergonomía y Psicología aplicada. 8ª edición. Editorial LEX NOVA. España.

Menéndez Diez Faustino. Et.al. (2007). Formación superior en prevención de riesgos laborales. Editorial LEX NOVA. Valladolid España.

Mondy Wayne R. (2005). Administración de los recursos humanos. Pearson educación. 9ª edición. México.

Pleite Guadamillas Francisco - Masso Garrote Marcos Francisco Moreno Molina (2006). Procedimiento y proceso administrativo práctico. Editorial La Ley. España.

Pérez Goróstegui Eduardo. (2006). Función directiva y recursos humanos. Ediciones Díaz de santos. España.

Pérez Suárez Rigoberto. (2010). Nociones de estadística. Servicio de publicaciones de la Universidad de Oviedo. España.

Piñeiro Diego E. (2008). El trabajo precario en el campo uruguayo. Facultad de Ciencias Sociales Universidad de la República. Uruguay.

Pleite Guadamillas Francisco - Masso Garrote Marcos Francisco Moreno Molina (2006). Procedimiento y proceso administrativo práctico. Editorial La Ley. España.

Robbins Stephen P. – Judge Timothy A. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson educación. México.

Netgrafía

<http://www.polanlacki.com.br/agroesp/cap2.html>

Otros

Código de la producción. Registro Suplemento Nro. 351

Constitución Política del Ecuador – 2008