

# **Estudio de clima organizacional de la Hacienda La Rosita 1, El Oro, Ecuador**

**Jorge Alfredo Román Espinoza**

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano  
Honduras**

Noviembre, 2016

ZAMORANO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

# **Estudio de clima organizacional de la Hacienda La Rosita 1, El Oro, Ecuador**

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el Grado Académico de  
Licenciatura

Presentado por

**Jorge Alfredo Román Espinoza**

**Zamorano, Honduras**

2016-11-01

## **Estudio de clima organizacional de la hacienda “La Rosita 1”, El Oro, Ecuador**

**Jorge Alfredo Román Espinoza**

**Resumen.** El clima organizacional (CO) es un factor básico en las apreciaciones que tienen los trabajadores sobre las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, su importancia radica en que el comportamiento de un empleado es el resultado de las percepciones que tienen de la empresa; las cuales van a depender del nivel de interacción, actividades y experiencias que cada trabajador tenga de la misma. El tipo de diseño es una investigación cualitativa de alcance descriptivo transversal. La muestra estuvo conformada por 35 empleados en campo y 3 gerentes, los cuales se dividen en: Gerente propietario, Gerente administrativo y Gerente de costos. Se utilizó un diseño transversal. Los resultados permitieron concluir la percepción de un clima organizacional con 4 variables que se necesitan mejorar, el conocimiento de los objetivos, el curso del desarrollo personal, la remuneración y el estado en que se encuentra la motivación en los trabajadores; para esto se implementó un plan de mejoramiento que se aplicará en un periodo semestral. Además permitieron concluir la percepción de un clima con una comunicación efectiva, con un nivel de liderazgo óptimo y con un trabajo en equipo ideal. El objetivo de la presente investigación fue determinar el clima organizacional en la Hacienda La Rosita 1, en la provincia de El Oro, Ecuador.

**Palabras clave:** Desarrollo personal, motivación, objetivos estratégicos, remuneración.

**Abstract:** The organizational climate (CO) is a basic factor in the assessments that have workers on structures and processes that occur in the workplace; its importance is that the behavior of an employee is the result of the perceptions of the company; which will depend on the level of interaction, activities and experiences that each worker has the same. The type of quantitative research design is cross descriptive scope. The sample consisted of 35 employees in the field and 3 managers, which are divided into: owner Manager, Manager and Chief Administrative costs. A cross-sectional design was used. The results concluded the perception of organizational climate with 4 variables that need improvement, knowledge of the objectives, the course of personal development, pay and the state that workers motivation is; for this an improvement plan to be implemented in a six-month period was implemented. They also allowed concluding the perception of a climate with effective communication, with an optimal level of leadership and team work ideal.

The aim of this research was to determine the organizational climate in the hacienda "La Rosita 1", in the province of El Oro, Ecuador

**Key words:** motivation, strategic objectives, personal development, remuneration.

## CONTENIDO

Portadilla.....	i
Página de firmas.....	ii
Resumen.....	iii
Contenido.....	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>5</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>13</b>
<b>5. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>14</b>
<b>6. LITERATURA CITADA.....</b>	<b>15</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>17</b>

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

	Página
<b>Cuadros</b>	
1. Resultados Hacienda La Rosita 1.....	3
2. Plan de mejoramiento para la variable Objetivos estratégicos.....	10
3. Plan de mejoramiento para la variable Desarrollo personal.....	11
4. Plan de mejoramiento para la variable Motivación.....	12
<b>Figuras</b>	
1. Organigrama Hacienda La Rosita 1.....	2
<b>Anexos</b>	
1. Instrumento para gerentes.....	17
2. Instrumento para trabajadores.....	21
3. Instrumento reseña de la empresa.....	25

# 1. INTRODUCCIÓN

La competitividad que existe entre empresas ha llevado a que se descubra la importancia que implica tener un buen clima laboral ya que con esto los trabajadores se sienten motivados, comprometidos y productivos, lo cual esto conlleva a que exista un mejor desempeño de las personas y así poder aportar al cumplimiento de los objetivos que se propone la gerencia.

Debido a que el Clima Organizacional es un factor sumamente influyente en las apreciaciones que los trabajadores tienen sobre las estructuras en las cuales desarrollan sus labores y los procesos que ocurren en el medio, se llegó a la conclusión que es de suma importancia realizar un estudio en la Hacienda La Rosita 1. El comportamiento de los empleados de una empresa depende mucho del ambiente que se desarrolle por parte de los mismos, el ambiente va a depender de que tan motivados pueden estar, si por parte de la gerencia existe una buena comunicación, si entre los trabajadores existe trabajo en equipo, estos son factores que influyen mucho en el clima de una empresa. (Giraldo, 2011)

En la actualidad la competitividad entre empresas cada vez es mayor, y al no contar con un departamento de recursos humanos los trabajadores sienten que no se les da la total importancia, es por ello que el ambiente en el cual los trabajadores de la Hacienda trabajan no es del todo satisfactorio. Por más pequeña que sea la empresa, es de suma importancia darle lugar a las opiniones de los trabajadores, como ellos se sienten, como perciben el interés que tiene la gerencia hacia ellos.

Actualmente las empresas sostienen que no es de gran importancia realizar estudios para evaluar cómo está el Clima Organizacional (Giraldo, 2011), ya que asumen que al realizar este estudio los resultados no aportaran nada útil para bien de la empresa, al contrario un estudio de Clima Organizacional en una empresa nos ayuda a determinar el grado de desempeño en los trabajadores.

Al mencionar la importancia que tiene el estudio de Clima Organizacional en una empresa, es necesario conocer cuáles son las percepciones que tienen los trabajadores sobre la empresa, que factores los motivan a desarrollar sus labores de manera eficiente, si sienten el apoyo de su líder y si conocen que es lo que busca la empresa, estos diversos factores son por lo cual se tomó la decisión de realizar el primer estudio de Clima Organizacional para esta empresa.

Este estudio se realizó en la Hacienda La Rosita 1 ubicada en El Oro, Ecuador, con el objetivo de analizar cómo está actualmente el ambiente laboral en el cuál los trabajadores

desarrollan distintas habilidades, las cuales llevan a que la empresa sea productiva. Este estudio tiene como expectativa ser utilizado por el gerente de la Hacienda La Rosita 1 para la mejora de las distintas variables que conforman el clima organizacional.

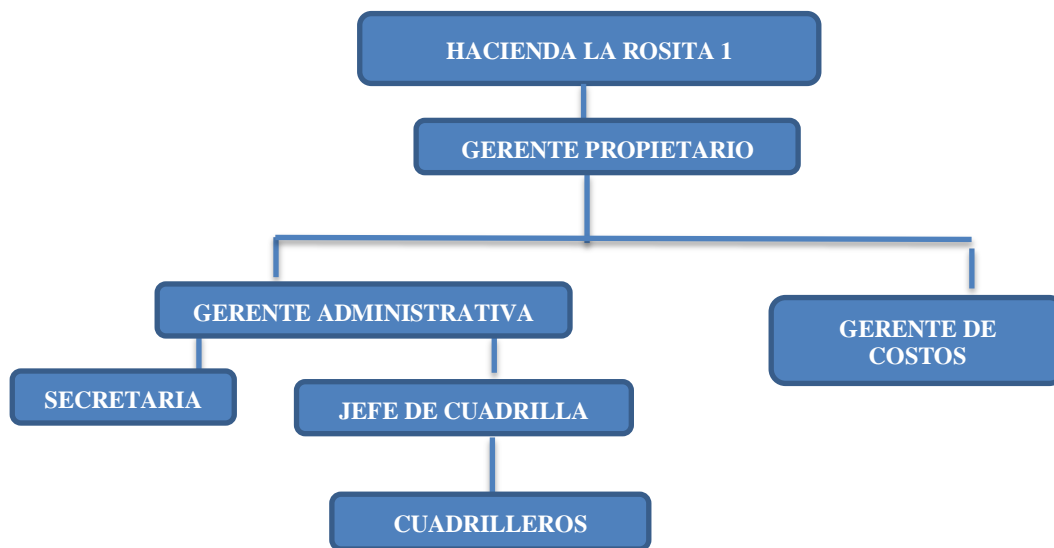
Hacienda La Rosita 1 está ubicada en El Guabo, provincia de El Oro, Ecuador, fue fundada hace 28 años por Jorge Espinosa Apolo. Esta hacienda se dedica a la producción bananera y cuenta con 77 ha de producción. Esta hacienda les brinda a los trabajadores que viven dentro de ella y que laboran a diario, servicios de agua, luz y comida.

Su estructura se conforma por el gerente propietario, gerente administrativo y gerente de costos, en campo se cuenta con dos mandos medios que se encargan de la supervisión y del mandato directo de los empleados. En campo se cuenta con 35 empleados.

La Rosita 1 no cuenta con una misión y visión establecida, esto en algunos casos se entiende que la empresa no tiene definida una base, no sabe el porqué y el para qué existe dicha empresa en todas las líneas laborales y en el camino hacia el éxito pueden perderse fácilmente sin obtener los resultados que se fijan en un comienzo.

Los empleados son el activo más importante que una empresa puede tener y es por tal que es importante preocuparnos por el bienestar de ellos. En la provincia de El Oro existe mucha competencia para la oferta y demanda de banano, solamente los productores que sean eficientes, que ofrezcan productos de muy alta calidad y que su clima sea íntegro y una estructura sólida, logra asentarse en el mercado.

Figura 1. Organigrama Hacienda La Rosita 1.



El gerente de la Hacienda La Rosita 1, tiene 50 años y sus estudios culminaron en la universidad obteniendo el título de Ingeniero de Sistemas. Él ha estado a cargo de la gerencia hace 25 años.

La actual gerente administrativa de la Hacienda La Rosita 1, tiene 39 años y sus estudios culminaron en la Universidad, obteniendo el título de Licenciada en Gestión Empresarial. Ella no ha tenido experiencia trabajando en otras empresas y lleva 15 años al frente de la administración de la hacienda.

La actual gerente de costos de la Hacienda La Rosita 1, tiene 26 años y sus estudios culminaron en la Universidad Santa María, obteniendo el título de Economista, en octubre estará realizando un Global MBA. Ella no ha tenido experiencia trabajando en otras empresas y lleva 4 años al frente de la administración de costos de la hacienda.

Cuadro 1. Resultados Hacienda La Rosita 1.

RESPUESTA DE LOS EMPLEADOS	
SEXO	
No. Total de Varones	74%
No. Total de Mujeres	26%
NIVEL DE ESTUDIO	
Primaria	89%
Secundaria	5%
Universitario	0%
Ninguno	6%
EXPERIENCIA	
1-5 años	24%
6-10 años	13%
11-15 años	21%
16 o más	42%
EDAD	
menores a 18	1
entre 19-25	7
entre 26 y 35	9
entre 36 y 50	18
mayores a 50	3

Se puede observar que el 74% de los trabajadores de la hacienda son de género masculino con respecto al 26% que representa al género femenino.

Se puede observar que el 89% de los trabajadores solo alcanzaron a culminar sus estudios en primaria. El 5% pudo culminar la secundaria y el 6% debido a la falta de ingresos no pudieron realizar sus estudios primarios. Esto nos deja saber que el nivel de escolaridad es muy bajo en los trabajadores de la hacienda.

Se puede observar que el 24% de los trabajadores tienen entre 1 y 5 años de experiencia en el campo en el cual están laborando, así mismo un 13% alcanzan entre 6 y 10 años de



experiencia. El 21% de los trabajadores tienen entre 11 y 15 años de experiencia y por último podemos ver que el 42% lo cual representa la mayoría de los trabajadores tienen entre 16 o más años de experiencia, lo cual para la hacienda es bueno tener personal con un alto grado de experiencia ya que así la eficiencia en procesos es mayor.

**Como objetivos se encuentran:**

- Determinar las variables del clima más críticas percibidas por los empleados de la Hacienda La Rosita 1.
- Proponer plan de mejoramiento para las variables críticas resultantes de las encuestas.
- Proponer viables recomendaciones que permitan mejorar el ambiente laboral de la Hacienda.

## 2. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación se realizó en la Hacienda La Rosita 1, está ubicada en la provincia de El Oro, Ecuador y se dedica a la producción y exportación de banano. Esta metodología no parte de supuestos derivados teóricamente, buscó basarse en la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas.

La técnica usada para la recolección de datos en la hacienda fue la entrevista estructurada, ya que a través de esta se obtuvo información sobre el punto de vista y la experiencia del capital humano de la empresa como objeto de estudio, y resultó ser la más adecuada considerando la diferencia entre los puntos de vista personales.

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información está constituido por 2 encuestas usadas en un trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas agropecuarias de maestría aprobada escrita por Jennifer CUBSA (CUBSA, 2005). La encuesta mide 6 variables que son: objetivos estratégicos, motivación, liderazgo, desarrollo personal, comunicación y trabajo en equipo, la variable remuneración se añadió al estudio ya que dicha variable es de suma importancia evaluar en la percepción de los trabajadores. Son 2 encuestas ya que una es aplicada a la gerencia y aplicada para los trabajadores. La encuesta aplicada a la gerencia consta de 52 preguntas y para los trabajadores las preguntas ascienden a 50. El criterio de calificación para las encuestas se basó en respuestas cortas que se identifican como: siempre, algunas veces y nunca. Esto con la importancia de obtener las variables críticas que nos servirán para mejora de la empresa. Así mismo se realizó una reseña histórica de la hacienda como parte de los antecedentes.

**Plan de mejoramiento.** Dentro del estudio resultaron 3 variables críticas con fines de mejora, debido a que la hacienda no cuenta con suficientes fondos para establecer un plan de acción para cada variable, se decidió realizar un plan de acción tomando en conjunto actividades necesarias que se tomaran en cuenta para la mejora de la variable más problemática resultante de las encuestas aplicadas.

Este plan de mejoramiento está destinado para 6 meses, ya que se decidió con el gerente realizar medición de clima en un periodo semestral.

El plan de mejoramiento que se desarrolla a continuación consta de los siguientes pasos:

**Factor detectado.** Es la debilidad que se resulta de las encuestas y en la cual se requiere mejorar.

**Que se va hacer.** Aquí se detalla cómo realizar la actividad de mejora, detallada con un procedimiento.

**Como se va hacer.** Estrategias o actividades que se puedan ejecutar para así lograr la mejora de la variable crítica y estas se pueden ejecutar como tareas dentro de cada proceso.

**Cuando se va hacer.** Aquí se detalla la importancia del factor detectado mediante periodos de tiempo:

- Permanente: Donde se da un proceso continuo a las actividades de mejora.
- Urgente: De uno a tres meses
- Importante: De cuatro a seis meses
- Necesario: De siete a diez meses

**Donde se va hacer.** Lugar donde se ejecutaran las actividades de mejora.

**Responsable.** Responde a quienes son los encargados de llevar a cabo las actividades de mejora y quienes se encargan de dirigirlos. (Hernandez, 2005)

### **Definición de variables encuestadas.**

**Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos son fines o metas estratégicas que la empresa quiere alcanzar a un largo plazo (Hernández, 2011). Los objetivos estratégicos están ligados implícitamente en la misión, la visión y los valores que conforman a una empresa y como esto condiciona a la empresa para la posterior toma de decisiones. Los objetivos estratégicos deben ser claros, coherentes, fáciles de medir, evaluar y de alcanzar.

**Motivación:** La motivación es el factor clave que determina el éxito, la productividad y la competitividad en una empresa. Los trabajadores necesitan tener un líder autentico que los motive, les brinde conocimientos y les ayude a su desarrollo personal e intelectual.

El ambiente laboral que se desarrolla en una empresa es muy influyente en la motivación de los trabajadores y genera un comportamiento que tiene una variedad de consecuencias para la organización.

**Comunicación:** La comunicación es el medio por el cual se intercambia información de una persona a otra. Una empresa con una comunicación pobre es sinónimo de baja productividad. Si no existe comunicación entre la gerencia y los trabajadores, es imposible que se puedan desarrollar las labores designadas.

Los trabajadores deben recibir por parte de la gerencia una comunicación constante que les ayude a suplir las necesidades que se les presentan, y la gerencia debe recibir una comunicación efectiva por parte de los trabajadores para que así se pueda proporcionar una idea clara de las necesidades.

Una empresa no puede sobrevivir sin la existencia de una comunicación, ésta en la manera más eficiente que integra y coordina todas sus partes.

**Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo siempre va a tener un impacto positivo en la empresa, ayuda a que los procesos productivos sean más eficientes, se obtiene tiempos cortos en los procedimientos y sobre todo mejora la calidad en las metas trazadas.

Todo líder de una empresa debe tener en consideración el trabajo en equipo, cuando se obtiene esto se aseguran resultados óptimos, productos de excelente calidad y una participación efectiva en el mercado.

El trabajo en equipo puede darle a la empresa diversas ventajas, ya que al momento de que dos trabajadores se unen para realizar una labor, ellos trabajan por un objetivo en común, y al trabajar en conjunto adquieren habilidades que tal vez al trabajar de forma individual no las pueden adquirir, al aprender de estas habilidades ayudan mucho a la empresa al momento que un trabajador se ausenta, el otro está apto para poder cubrir su puesto debido a las habilidades adquiridas previamente.

**Liderazgo:** Es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. (Hunter 1999)

Líder es quien inspira a los otros en su equipo y quien es capaz de crear un entorno al que las personas deseen, en el que deseen crear, desarrollarse y trabajar.

El buen líder es quien guía a sus trabajadores a que sus labores sean las mejores, el desempeño de los trabajadores se ve reflejado en el grado de eficiencia de la organización. La relación entre el gerente y sus empleados marca un estilo de liderazgo que influye mucho en la productividad de la empresa.

**Desarrollo personal:** El desarrollo personal de una persona implica un autoconocimiento, una autoestima, auto eficacia que conlleva a tener una vida familiar, laboral y social aceptable. Triunfar o tener éxito siempre ha sido la meta alcanzar por parte del hombre. (Davis 1993)

Es muy importante que los trabajadores estén a gusto con lo que hacen, si conocen lo que hacen, si son recompensados por sus logros, por tal es necesario contar con un compromiso personal y también de la empresa para el trabajador, ya que esto les ayudara a que su desarrollo sea el más óptimo.

Es por eso que el desarrollo del personal en una organización es clave, y conlleva a obtener procesos de muy buena calidad. El formar lazos intrapersonales entre los trabajadores permite que la empresa se sostenga en un ambiente laboral óptimo.

**Remuneración:** Toda organización distribuye recompensas a sus trabajadores y la más importante es la de tipo económico. Es tal su importancia que tiene un efecto muy significativo y en algunos casos dominante sobre el comportamiento de los trabajadores. Es muy importante conocer cuánto afecta la remuneración en el desarrollo laboral de los trabajadores de una empresa, y como esta relación afecta a la productividad.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Análisis del clima organizacional por variable.** A continuación se presentan los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a gerentes y empleados.

**Objetivos estratégicos:** En la Hacienda La Rosita 1 el 79% de los trabajadores desconocen los objetivos que busca la empresa y el 76% no pueden describirlo, con estos resultados podemos afirmar que los trabajadores no tienen idea alguna hacia dónde se dirige la empresa, además que en la gerencia no existe preocupación alguna por hacerles conocer a sus empleados el fin por el cual existe la empresa. Por otra parte un 71% de la población encuestada tienen en conocimiento los parámetros que se deben cumplir en su trabajo y un 95% cumple con las tareas asignadas dentro un plazo fijado por el jefe. No existe un entendimiento de los objetivos entre la gerencia y los empleados, el gerente aseguró que no informan a sus empleados lo que busca y a dónde quiere llegar la empresa.

**Comunicación:** En la empresa existe una comunicación eficiente entre los trabajadores y el jefe, al momento de plantear inquietudes el 95% de los empleados no tiene temor alguno, y están aptos a realizar sugerencias, al igual que el gerente afirmó brindarles la confianza a sus empleados para que le comuniquen sus inquietudes, esto nos indica que la relación trabajador-jefe es buena. En ciertos casos los trabajadores mencionaron que el jefe se expresa de una manera muy efusiva y drástica, esto puede dificultar la buena comunicación y poder entablar una plática que sirva de mejora para las labores de la hacienda. La información que se brinda en la empresa es por igual a todos, los cambios que se realizan se los informa a tiempo, así esto hace un clima igualitario y de eficiencia en procesos. Un 84% de los empleados afirman que el jefe si les comunica las tareas.

**Motivación:** Los trabajadores de la hacienda “La Rosita 1” en un 95% sostienen que desarrollan diversas habilidades en el trabajo. Un 13% de los trabajadores algunas veces se sienten motivados a realizar sugerencias al jefe y un 45% nunca siente motivación en realizar sugerencia alguna. El 76% siente una estabilidad laboral y se sienten cómodos en su ambiente de trabajo, pero sienten que la empresa no toma en cuenta el esfuerzo de sus labores, así mismo el 79% manifestó que sus logros no son reconocidos mediante estímulos, premios o beneficios, esto da a conocer que se necesitan implementar acciones inmediatas para la motivación del personal.

**Trabajo en equipo:** El 71% de los empleados afirmaron que la gerencia les brinda ayuda para el trabajo en equipo, y eso se ve reflejado en la productividad de las labores diarias. El 82% de los trabajadores de la hacienda “La Rosita 1” sienten que trabajar en equipo es mejor y el 74% sostienen que existe una relación muy buena entre todos fuera de trabajo. El 66% de la gerencia no involucra a los empleados en las decisiones, esto indica que no existe un trabajo en equipo efectivo entre la gerencia y los empleados.

**Liderazgo:** En la hacienda el 92% de los trabajadores cuentan con la libertad para poder realizar sus labores. Todas las actividades son consultadas por el jefe directo, así lo afirma el 84% de los empleados, esto quiere decir que los trabajadores no resuelven sus problemas por su propia cuenta. En la hacienda los trabajadores en un 79% argumentaron que el jefe inspira a los trabajadores a realizar su trabajo, les sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas y les exige mantener la calidad en su trabajo, lo que hace que la empresa tenga una muy buena eficiencia en procesos productivos.

El 45% de los trabajadores no están de acuerdo con las decisiones que toma el gerente y el 24% algunas veces, esto nos indica que es un factor en el que la gerencia debe tomar como punto de mejora. La gerencia está en un 100% segura en que sus decisiones son las correctas y se ven reflejadas por la experiencia adquirida por los años de trabajo. Gerente y trabajadores están de acuerdo en que el mecanismo que se exige en la empresa es el cumplimiento del horario, ya que para cada labor en específico existe un horario ya establecido y que tienen que cumplir.

Otro mecanismo que se exige por parte del gerente y es reconocido por los trabajadores es el cumplimiento de sus labores, ya que en el banano cada labor es indispensable y se conectan una a otra, por tal es de carácter obligatorio cumplir con las labores asignadas.

**Desarrollo personal:** Los trabajadores de la hacienda en un 76% afirmó que no reciben capacitación para la realización de sus labores, el 68% no reciben formación para su desarrollo personal. A los problemas personales el 66% de los empleados indico que la empresa no les presta atención, la empresa debe tomar como factor importante de mejora, ya que los problemas personales de un empleado afecta mucho la capacidad de trabajo de una persona y esto conlleva a una baja en procesos productivos. En actividades recreativas que realiza la empresa la gerencia en un 50% afirmo que no incluyen a sus familias en dichas actividades.

**Remuneración:** El 76% de los trabajadores afirmaron que la empresa no les ofrece beneficios que contribuyan a su motivación personal. El 68% de los empleados piensan que el salario que devengan podría ser mejor en otras empresas similares. El 66% no se sienten acordes con lo que ganan y un 79% sienten que lo que ganan no es lo suficiente para cubrir su presupuesto familiar. Este es un factor crítico de la empresa que necesita ser monitoreado con fines de mejoras.

**Plan de mejoramiento.** En el siguiente cuadro se detallan las actividades que se llevaran a cabo para la mejora de la variable más crítica resultante de las encuestas aplicadas.

**Variable:** Objetivos estratégicos

**Factor detectado:** Conocimiento de los objetivos estratégicos de la hacienda.

**Objetivo:** Generar mecanismos eficientes de comunicación, para conocer y lograr en los trabajadores una mayor identificación con los objetivos estratégicos de la hacienda.

Cuadro 2. Plan de mejoramiento para la variable objetivos estratégicos.

¿Qué se va hacer?	Se van a crear mecanismos y espacios, los cuales van a servir para que los trabajadores estén plenamente informados sobre qué es lo que busca la empresa y hacia dónde quiere llegar en el mercado.
¿Cómo se va hacer?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se realizarán reuniones para que los trabajadores estén informados acerca de lo que busca la empresa y hacia dónde quiere llegar.</li><li>• Colocar carteles visibles en lugares estratégicos de la hacienda, que contenga información sobre la misión, visión, valores y filosofía de la empresa.</li><li>• Entregar folletos informativos</li><li>• Talleres de capacitación para lograr una identificación institucional</li></ul>
¿Dónde se va hacer?	Las reuniones y talleres se realizarán en las instalaciones de la empresa y los carteles serán colocados en lugares visibles de la hacienda.
Responsables	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propietario de la empresa</li><li>• DETAH, empresa que busca el desarrollo del talento humano de la personas.</li></ul>
Indicadores de procesos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de personas informadas acerca de los objetivos de la empresa.</li><li>• Porcentaje de personas que asiste a las reuniones y talleres</li><li>• Porcentaje de personas que aprueba la evaluación sobre los talleres realizados</li></ul>
¿Cuándo se va hacer?	Se realizaran las reuniones con el personal en periodos bimestrales. Los talleres se realizarán en periodos trimestrales

**Variable:** Desarrollo personal

**Factor detectado:** Los trabajadores no reciben una inducción formal para la realización de sus labores y carecen de elementos importantes para el crecimiento personal y laboral.

**Objetivo:** Fomentar un adecuado nivel de desarrollo personal de los trabajadores de la hacienda.

Cuadro 3. Plan de mejoramiento para la variable desarrollo personal.

¿Qué se va hacer?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se van a realizar capacitaciones y talleres de formación.</li><li>• Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados y sus familias.</li></ul>
¿Cómo se va hacer?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se realizará un plan de inducción formal para los trabajadores.</li><li>• Plan de evaluación de funciones</li><li>• Se generarán capacitaciones para que el personal tenga elementos que contribuyan a su crecimiento personal.</li><li>• Se crearan talleres para la mejora en la realización de las tareas asignadas dentro de la hacienda.</li><li>• Se crearan días de eventos deportivos y familiares para la integración del personal y la socialización entre los empleados de la hacienda.</li></ul>
Responsables	<ul style="list-style-type: none"><li>• DETAH, empresa que busca el desarrollo del talento humano de la personas.</li><li>• Propietarios de la empresa</li></ul>
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de personas que participa en los eventos de integración.</li><li>• Número de personas que reciben la inducción para sus labores</li><li>• Porcentaje de mejora en el rendimiento de las actividades.</li><li>• Porcentaje de personas que asiste a las reuniones y talleres</li><li>• Porcentaje de personas que aprueba la evaluación sobre los talleres realizados</li></ul>
¿Cuándo se va hacer?	Los talleres se realizarán en periodos trimestrales. La inducción se realizará al ingreso del personal La evaluación se realizará en periodos trimestrales Se realizará un evento al año de integración y socialización con el personal



**Variable:** Motivación

**Factor detectado:** Nivel de motivación de los trabajadores.

**Objetivo:** Mejorar la motivación y satisfacción de los trabajadores de la hacienda.

Cuadro 4. Plan de mejoramiento para la variable motivación.

¿Qué se va hacer?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear un plan de incentivos para la mejora en la motivación de los trabajadores de la hacienda.</li><li>• Establecer el programa mejor empleado del mes.</li></ul>
¿Cómo se va hacer?	<ul style="list-style-type: none"><li>• El plan de incentivos constara de incentivos a los trabajadores en base a labor terminada y con un nivel de calidad que será dada por el auditor de campo.</li><li>• Se realizara incentivos en base a rendimientos encaminado a una labor terminada con un nivel de calidad satisfactorio.</li><li>• Los incentivos serán con electrodomésticos semestrales con motivo de ayudar a la familia y generar estabilidad en la hacienda.</li><li>• Al mejor empleado que haya destacado en sus labores, y demuestra una actitud positiva hacia el trabajo, recibirá un bono por parte de la gerencia.</li></ul>
Responsables	Gerencia en general
Indicadores de proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar semestralmente el nivel de rendimiento en las labores.</li></ul>
¿Cuándo se va hacer?	Los incentivos se darán en periodo semestral.

## **4. CONCLUSIONES**

- Se logró determinar las variables más críticas que necesitan una mejora las cuales son: remuneración, motivación, desarrollo personal y objetivos estratégicos.
- El plan de mejoramiento se creó con fines de poder darle atención a las variables críticas resultantes de las encuestas, para mejorar el ambiente laboral y poder evaluar dichas variables en la siguiente medición.
- Con los resultados se podrá determinar los pasos a seguir para la mejora del ambiente laboral.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Realizar mediciones de clima continuos con el fin de mejorar en lo mayor posible las variables críticas que se presenten.
- Establecer un departamento de Recursos Humanos, con el fin de llevar un mejor manejo del personal.

## 6. LITERATURA CITADA

Ayuso, B. (agosto 26, 2013). El liderazgo en la empresa. agosto 16, 2016, de Universidad de Valladolid Sitio web: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3653/1/PFGLIDERAZGO%5bBEATRIZFRANCISCOAYUSO%5d%5b1%5d.pdf>

Chiavenato, I. (1988). Administración de recursos humanos. agosto 16, 2016, de Universidad de Los Ángeles Sitio web: <http://es.slideshare.net/hackas/administracion-de-recursos-humanos-chiavenato-8va>

Cubsa, J. (2005). Análisis del clima organizacional en cuatro empresas Horticolas de la sabana occidente. 2016, de Universidad de La Salle Sitio web: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/5118/00797744.pdf?sequence=1>.

Davis, K.. (1993). Comportamiento humano en el trabajo. agosto 16, 2016, de Editorial MC. Graw Hill Sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/446/motivacion%20asociada%20con%20los%20incentivos%20y%20compensaciones.htm>

Galindo, N.. (diciembre 20, 2013). La medición del clima laboral. agosto 16, 2016, de Universidad Tecnológica Equinoccial , Quito Sitio web: <http://www.ute.edu.ec/revistas/7/articulos/0857e025-0366-4d3b-a06a-2881a0c426ab.pdf>

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Recuperado el 07-11-2012, Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/85744049/Clima-Org-y-Su-Diagnostico>.

Garza, D. (2010). El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas. Recuperado el 01-11-2012, Disponible en: <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>.

Giraldo, W. A. (2011). *Estudio de Clima Organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada*. Santa Marta, Colombia: Universidad de Magdalena.

Goncalves, A.. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. agosto 16, 2016, de Sociedad latinoamericana para la calidad Sitio web: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Hernandez, V., Rojas, M.. (2011). PROPUESTA DE CREACION DE UN INSTRUMENTO DE MEDICION DE CLIMA. agosto 16, 2016, de Universidad ICESI Sitio web: [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta\\_creacion\\_instrumento.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66959/1/propuesta_creacion_instrumento.pdf)

Hernandez, D. (2005). Medición y análisis de clima organizacional en la empresa avícola Los Cábulos LTDA. Bogotá: Universidad de La Salle.

Hunter, J.. (1999). LA PARADOJA, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Michigan: Prima Lifestyles.

Lawler, E. (1986). La retribucion y su impacto en la eficacia empresarial. agosto 16, 2016, de Universidad de California del Sur Sitio web: <http://www.rekursoslz.com.ar/arch/textoLawler.pdf>

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. agosto 16, 2016, de Universidad de San Diego Sitio web: <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>

## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento para Gerentes

#### Cuestionario para el análisis del Clima Organizacional dirigido a los gerentes

1. Su edad: \_\_\_\_
2. Género:            Masculino\_\_\_\_                      Femenino\_\_\_\_
3. Estudios realizados:  
     Primaria\_\_\_\_                      Secundaria\_\_\_\_                      Universitario\_\_\_\_  
     Ninguno\_\_\_\_
4. Actualmente está realizando algún tipo de estudio o capacitación:  
     Sí\_\_ No\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_
5. ¿Qué mecanismo de control ejerce su empresa con más rigurosidad?(Puede marcar más de una opción)
  - a) Horario
  - b) Asistencia
  - c) Cumplimiento de objetivos
6. ¿Ha dirigido otras empresas?    Sí\_\_ No\_\_ ¿Por cuánto tiempo?\_\_\_\_\_
7. Hace cuánto tiempo dirige esta empresa:\_\_\_\_\_
8. Siente que sus decisiones son de carácter(Puede marcar más de una opción)
  - a) Autoritario
  - b) Democrático
  - c) Liberal

PREGUNTAS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<b>PLANEACIÓN</b>			
9. Tiene claro que busca la empresa.			
10. Tiene una misión y visión establecida.			
11. Determina metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.			
12. Podría usted describir que busca la empresa.			
Observaciones:			

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
13. Cumple usted con las metas u objetivos fijados por usted mismo			
14. Informa las condiciones o parámetros que deben cumplir los empleados en su trabajo			
15. Informa a sus empleados lo que quiere alcanzar en el mercado.			
16. Cuando ingresan sus empleados a la empresa se les informa que busca y a donde quiere llegar.			
Observaciones:			

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
17. Brinda confianza para que sus empleados le comuniquen sus inquietudes.			
18. Informa a sus subalternos a tiempo los cambios en sus labores.			
19. Informa de la misma manera a todos los empleados.			
20. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.			
21. Es usted quien comunica los deberes a sus empleados.			
22. Sus empleados le realizan sugerencias.			
Observaciones:			

<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
23. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.			
24. Se siente motivado a buscar sugerencias de sus empleados.			
25. Brinda una estabilidad laboral para sus empleados.			
26. Usted reconoce los logros y la calidad del trabajo de sus empleados.			
27. Siente que sus empleados están cómodos en el ambiente de trabajo.			
28. El salario y/o beneficios están acordes al trabajo de sus empleados.			
29. La empresa ofrece estímulos o premios.			
Observaciones:			

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
30. Brinda ayuda o apoyo a sus subalternos.			
31. Siente que su grupo de trabajo funciona correctamente.			
32. Cuando usted delega trabajo en grupo, el resultado final es mejor.			
33. Prefiere delegar trabajo en equipo.			
34. Involucra a sus empleados en las decisiones y/o cambios de su área de trabajo.			
Observaciones:			

<b>LIDERAZGO</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNA VECES</b>	<b>NUNCA</b>
35. Delega con libertad la realización del trabajo.			
36. Todas las actividades son consultadas por usted antes de que se realicen.			
37. Cuando se presentan problemas en la realización del trabajo.			
38. Incentiva a sus empleados en la realización del trabajo.			
39. Es exigente con el resultado de las labores.			
40. Da ejemplo en el cumplimiento de las normas de la empresa.			
41. Considera que sus empleados están de acuerdo con sus decisiones.			
42. Revisa el trabajo de sus empleados.			
Observaciones:			

<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
43. Brinda usted capacitación para la realización de las tareas de sus empleados.			
44. Ofrece capacitación para la formación personal de sus empleados.			
45. Realiza actividades recreativas para sus empleados.			
46. Presta atención a los problemas familiares de sus empleados.			
47. Involucra a la familia de sus empleados en actividades recreativas, culturales y/o sociales de la empresa.			
Observaciones:			



<b>REMUNERACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
48.La empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación del personal			
49.El salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en organizaciones similares			
50.El sueldo es adecuado con la labor que realizan los trabajadores			
51.Los empleados se sienten bien con lo que ganan			
52.El salario que se ofrece es el necesario para que los trabajadores cubran su presupuesto familiar			
Observaciones:			

Anexo 2. Instrumento para trabajadores

**Cuestionario para el análisis del Clima Organizacional dirigido a los empleados.**

1. Su edad: \_\_\_\_\_
2. Género:                      Masculino\_\_\_\_\_                      Femenino\_\_\_\_\_
3. Estudios realizados:  
Primaria\_\_                      Secundaria\_\_                      Universitario\_\_                      Ninguno\_\_
4. Actualmente está realizando algún tipo de estudio o capacitación:  
Sí\_\_ No\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_
5. ¿Es usted jefe de familia?  
Si\_\_ No\_\_
6. Entre su grupo de amigos, ¿Cuántos de ellos trabajan con usted?\_\_\_\_\_
7. ¿Qué mecanismos de control existen en su trabajo?( Puede marcar más de una opción)
  - a) Horario
  - b) Asistencia
  - c) Labores
  - d) Cumplimiento de objetivos
8. Cuanto tiempo tiene de experiencia en la producción bananera: \_\_\_\_\_

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
	%			TOTAL %
9. Tiene claro que busca la empresa	16	5	79	100
10. Cuando usted ingreso se le informó que busca y a dónde quiere llegar la empresa	13	0	87	100
11. Podría usted describir que busca la empresa.	24	0	76	100
12. Conoce usted las condiciones o parámetros que debe cumpli en su trabajo.	71	0	29	100
13. La empresa informa a sus empleados lo que quiere lograr en el mercado.	26	8	66	100
14. Cumple con las tareas asignadas dentro del plazo fijado por su jefe.	95	3	3	100
	41	3	57	100

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>	
	%			<b>TOTAL %</b>
15. Plantea usted inquietudes a su jefe con temor.	5	0	95	100
16. Su jefe le informa a tiempo los cambios en su trabajo.	87	3	11	100
17. La información brindada por la empresa es la misma para todos los miembros.	95	0	5	100
18. Las normas y reglas de trabajo son dadas a conocer.	82	8	11	100
19. Su jefe le comunica sus deberes.	84	5	11	100
20. Realiza sugerencias a su jefe.	53	18	29	100
	68	6	27	100

<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>	
	%			<b>TOTAL %</b>
21. En su puesto de trabajo desarrolla diversas habilidades.	95	3	3	100
22. Se siente motivado a realizar sugerencias a su jefe.	42	13	45	100
23. Encuentra usted en esta empresa una estabilidad laboral.	76	3	21	100
24. Se siente cómodo en su ambiente de trabajo.	89	5	5	100
25. Su salario y/o beneficios están acordes con su trabajo.	26	16	58	100
26. La empresa le ofrece estímulos o premios.	8	13	79	100
27. Se reconoce los logros y la calidad de su trabajo.	24	16	61	100
	52	10	39	100

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
	%			TOTAL %
28. Su jefe le brinda ayuda o apoyo en su trabajo.	71	11	18	100
29. Siente que su equipo de trabajo desarrolla sus tareas de forma oportuna, cumpliendo los objetivos fijados.	61	16	24	100
30. Cuando usted trabaja en grupo, el resultado final es mejor.	82	5	13	100
31. Le gusta trabajar en equipo.	53	18	29	100
32. Las relaciones con su equipo de trabajo se dan fuera del trabajo.	74	8	18	100
	68	12	21	100
<b>LIDERAZGO</b>	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
	%			TOTAL %
33. Tiene la libertad en la realización de su trabajo.	92	3	5	100
34. Todas las actividades son consultadas por su jefe.	84	5	11	100
35. Cuando se presentan problemas, primero trata de resolverlos por su propia cuenta.	34	16	50	100
36. Su jefe lo inspira a realizar su trabajo.	79	5	16	100
37. Su jefe le sirve de ejemplo en el cumplimiento de las normas.	84	3	13	100
38. Su jefe le exige mantener la calidad en su trabajo.	87	5	8	100
39. Está usted de acuerdo con las decisiones de su jefe.	45	24	32	100
40. Su trabajo es revisado.	84	11	5	100
	74	9	17	100

<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
	%			TOTAL %
41. Recibe usted capacitación para la realización de sus tareas.	26	5	68	100
42. Recibe formación para su desarrollo personal.	16	0	84	100
43. Le prestan atención a sus problemas personales.	26	8	66	100
44. Su familia es involucrada con la empresa en actividades recreativas, culturales y/o sociales.	47	3	50	100
	29	4	67	100

<b>REMUNERACIÓN</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>	
	%			<b>TOTAL %</b>
45.La empresa le ofrece beneficios que contribuyen a su motivación personal	16	8	76	100
46.Su salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en organizaciones similares	24	8	68	100
47.Su sueldo es adecuado con relación a la labor que realiza	45	5	50	100
48.Se siente bien con lo que gana	32	3	66	100
49.Siente que el sueldo que tiene es bastante aceptable	32	5	63	100
50.El salario que devenga le permite cubrir su presupuesto familiar	13	8	79	100
	27	6	67	100

### Anexo 3. Instrumento reseña de la empresa.

#### **Cuestionario Reseña de la Empresa.**

1. Ubicación de la empresa:
2. Nombre de la empresa(finca):
3. Razón social:
4. Nombre del gerente( dueño):
5. Participan en las actividades de la empresa algunos de sus familiares:  
Sí: No: Quienes:
6. Tamaño de la finca:
7. Servicios públicos:  
Agua: Luz: Teléfono:
8. Número de personas vinculadas a la empresa:  
Fijas: y/o Temporales:
9. A que dedica su producción:
10. Que otra actividad se desarrolla en la finca:
- 11.Cuál es la finalidad de la empresa:
  - a) Bienestar de los empleados
  - b) Producción
  - c) Satisfacer las necesidades del mercado
  - d) Bienestar de la sociedad
  - e) Rentabilidad económica
  - f) Mantener la tradición familiar
12. Cuáles son los principales problemas que afectan a la empresa:
  - a) Inseguridad
  - b) Financiación
  - c) Legislación
  - d) Impuestos
  - e) Competencia leal
  - f) Competencia desleal
  - g) Comercialización
  - h) Intermediarios
  - i) Distribución
  - j) Transporte
  - k) Mercadeo
  - l) Publicidad
  - m) Situación política
- 13.Cuál es su competencia directa de su empresa:
14. Cuánto tiempo lleva operando la empresa: