

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



La motivación de directivos y su influencia en el clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Darvin Moisés Domingo Montejo

Jacaltenango, julio 2013

**La motivación de directivos y su influencia en el clima
organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola
“El Porvenir” R.L. San Marcos Huista,
Jacaltenango.**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Darvin Moisés Domingo Montejo

Lic. Jhovany Baltazar Montejo Cárdenas, (**Asesor**)

Lic. Ludvin Bilialdo Castillo Díaz, (**Revisor**)

Jacaltenango, julio 2013

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Ing. M.A. Maynor de León Sánchez

Coordinador Regional II, Huehuetenango

Lic. Domingo Ursulo Hernández Montejo

Coordinador Sede

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

Lic. Mario Humberto Vásquez Ordóñez
Examinador

Lic. Jairon Amilcar Mendoza Vásquez
Examinador

Licda. Amelia Rodríguez
Examinadora

Lic. Jhovany Baltazar Montejo Cárdenas
Asesor

Lic. Ludvin Biliardo Castillo Díaz
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0089-2013-Admón.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE ABRIL DEL 2013

SEDE JACALTENANGO, HUEHUETENANGO

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Jhovany Montejo Cárdenas, tutor y Licenciado Ludvin Castillo Díaz, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "LA MOTIVACIÓN DE DIRECTIVOS Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA INTEGRAL AGRÍCOLA EL PORVENIR R.L. SAN MARCOS HUISTA, JACALTENANGO.", Presentado por el estudiante Darwin Moisés Domingo Montejo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 664, de fecha 16 de Noviembre del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



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

Jacaltenango, 31 de agosto de 2012.

M.A. César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y
Vicerrector Administrativo
Universidad Panamericana

Honorable Señor Decano y Vicerrector:

En relación al Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **La motivación de directivos y su influencia en el clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango**, realizado por el (la) practicante Darvin Moisés Domingo Montejo, carné No. 0601435, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el (la) practicante puede sustentar Examen Técnico Privado Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobación al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 90 puntos sobre 100. (Nota menor a 70 puntos es reprobado).

Al ponerme a la orden para cualquier aclaración adicional, me suscribo atentamente:

f. 
Lic. Jhovany Baltazar Montejo Cárdenas
Tutor

Jacaltenango, 15 de octubre de 2012.

M.A. César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y
Vicerrector Administrativo
Universidad Panamericana

Honorable Señor Decano y Vicerrector:

En relación al Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **La motivación de directivos y su influencia en el clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango**, realizado por el (la) practicante Darvin Moisés Domingo Montejo, carné No. 0601435, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del informe de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el (la) practicante puede sustentar Examen Técnico Privado Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobación al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ponerme a la orden para cualquier aclaración adicional, me suscribo atentamente:

f. _____

Lic. Ludvin Bernaldo Castillo Díaz

Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0050.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Domingo Montejo, Darvin Moisés** con número de carné 0601435 aprobó con **77 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas el dieciséis de noviembre del dos mil doce.

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

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vó.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Karen Coronado
cc.Archivo.

ACTO QUE DEDICO

A Dios y a la Virgen de Candelaria

Por su infinito amor al darme la oportunidad de llegar en esta fase de mi formación profesional ya que forman parte fundamental de mi vida ejerciendo influencia positiva y moral.

A mis hijas

Sheila Dayana Domingo Díaz e Isela del Rosario Domingo Díaz, luz de mis ojos, motor fundamental que me da la fuerza de seguir ante cualquier tropiezo, esperando algún día ser ejemplo motivador a seguir para el logro de sus objetivos.

A mi esposa

Por su apoyo moral e infinita paciencia.

A mis padres y hermanos

Por inculcarme el valor de la perseverancia en todo momento.

Índice

Resumen	i
Introducción	iii
CAPÍTULO 1	
Marco Teórico	1
1.1 Motivación	1
1.2 Definiciones de motivación	1
1.3 Motivos internos y externos	2
1.4 Teorías sobre la motivación	2
1.4.1 Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow	3
1.4.2 Teoría X y teoría Y de McGregor	4
1.4.3 Teoría de los dos factores	4
1.4.4 Teoría de las tres necesidades	4
1.5 La importancia de las necesidades	4
1.6 Sugerencias para motivar a los empleados	5
1.7 Directivos	5
1.7.1 Órganos directivos de una cooperativa	5
1.8 Clima organizacional	6
1.8.1 Importancia del clima organizacional	7
1.8.2 Factores básicos y subfactores que inciden en el clima organizacional	7
CAPÍTULO 2	
Planteamiento del problema	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Planteamiento del problema	10
2.3 Justificación	11
2.4 Objetivos	13
2.4.1 Objetivo general	13
2.4.2 Objetivos específicos	13
2.5 Alcances y límites	13

2.5.1	Alcances	13
2.5.2	Límites	14
CAPÍTULO 3		
Metodología		16
3.1	Tipo de investigación	16
3.2	Sujetos de la investigación	16
3.3	Instrumentos	17
3.4	Procedimiento	17
3.5	Diseño de la investigación	18
CAPÍTULO 4		
Aporte		19
4.1	A la Cooperativa	19
4.2	A la Universidad	19
4.3	Al país	19
4.4	Al futuro profesional	19
CAPÍTULO 5		
Presentación de resultados		20
CAPÍTULO 6		
Discusión de resultados		31
CAPÍTULO 7		
Conclusiones		33
Recomendaciones		34
CAPÍTULO 8		
Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto		35
8.1	Propuesta	35
8.2	Viabilidad del proyecto	36
8.2.1	Administrativa	36
8.2.2	Técnica	36
8.2.3	Financiera	36
8.2.4	Beneficios	38

8.3	Recursos	39
8.3.1	Humanos	39
8.3.2	Materiales	39
	Fuentes de consulta	40
	ANEXOS	42
	Anexo 1. Evaluación integral	43
	Anexo 2. Diagnóstico FODA	46
	Anexo 3. Instrumentos aplicados	50
	Anexo 4. Presupuesto de implementación de la propuesta	54
	Anexo 5. Cronograma de actividades Práctica Empresarial Dirigida -PED-	55
	Anexo 6. Ejecución de la Propuesta	57

Índice de gráficas

Gráfico 1	Tiene conocimiento si existe algún documento de motivación para los directivos en la cooperativa	23
Gráfico 2	Se aplica una guía motivacional para directivos dentro de la cooperativa	24
Gráfico 3	Importancia de la aplicación de una guía de motivación laboral para los directivos	25
Gráfico 4	Sería motivante para usted como directivo que se le reconociera su esfuerzo constante	26
Gráfico 5	Recibe una satisfesa motivación por parte de la cooperativa	27
Gráfico 6	La aplicación de una guía de motivación a directivos incrementaría su interés por participar activamente en la cooperativa	28
Gráfico 7	Periodo de aplicación de una guía motivacional para directivos dentro de la cooperativa	29
Gráfico 8	La práctica de una guía de motivación a directivos dentro de la cooperativa lograría cubrir sus necesidades motivacionales esperados	28

Índice de cuadros

Cuadro 1	Interacción compleja entre los motivos internos y externos del individuo	2
Cuadro 2	Pirámide de las necesidades de Maslow	3
Cuadro 3	Primeras teorías de la motivación	4
Cuadro 4	Sugerencias para motivar a los empleados	5
Cuadro 5	Sujetos de investigación	15

Índice de tablas

Tabla 1	Presupuesto	37
Tabla 2	Presupuesto de implementación de la propuesta	54

Resumen

Las empresas y las personas forman un solo ser para funcionar y alcanzar el éxito. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales y la posibilidad de crecer en la vida y tener éxito depende de que crezca dentro de las mismas. Por otra parte las organizaciones también dependen directa e irremediamente del recurso humano para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos.

En el contexto que engloba la administración del recurso humano en las empresas, las personas pasan a formar un elemento indispensable para el logro de los objetivos previstos por la organización y una de estas entidades es la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. aldea San Marcos Huista, municipio Jacaltenango, departamento Huehuetenango, quien se auxilia del trabajo arduo de miembros directivos conformados en diferentes comités, quienes a su vez requieren una satisfacción de sus necesidades para servir de manera eficaz y eficiente a la cooperativa. Sin embargo, en el proceso de evaluación integral, se evidenció la inactividad y desconfianza de los socios hacia la labor de los empleados, así como la actitud negativa en la toma de decisiones a favor de la cooperativa, entre otros; lo que ha venido produciendo mayores debilidades en el clima organizacional. Es por ello que la investigación se tituló “La Motivación de directivos y su influencia en el clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango, Huehuetenango,” misma que fue desarrollada y organizada con base a los datos obtenidos en el estudio.

Se presenta el desarrollo de los temas que conceptualizan las variables más importantes de la investigación; la motivación, concepto y definiciones, las teorías que la respaldan, las sugerencias para motivar a los empleados, directivos y clima organizacional. Con el propósito de fundamentar la realidad del problema y como éste afecta en las diferentes partes de la organización, se procedió a realizar el trabajo de campo que consistió en dos etapas: 1) entrevista individualizada a gerencia y a cada miembro directivo que conforma los diferentes comités, con el propósito de identificar cuáles eran los factores desmotivadores y que necesidades

motivacionales son los requeridos dentro de la cooperativa. 2) la tabulación, análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de establecer las causas y conclusiones sobre los problemas identificados, para luego diseñar y presentar la propuesta de mejora. Es importante señalar que dichos resultados permitieron determinar que existe una necesidad motivacional tanto para directivos como para colaboradores por no implementar programas motivacionales y establecer estrategias que tomen en cuenta ciertos factores para la satisfacción laboral y reforzamiento del clima organizacional.

Por lo anterior, el contenido final del informe de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- propone la implementación y adopción del manual motivacional, a la par un plan estratégico para el reforzamiento de los factores del clima organizacional previamente identificados, así como los motivadores que actúan en la personalidad de cada directivo de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. San Marcos Huista, municipio Jacaltenango, Huehuetenango, documento que puede utilizarse como herramienta administrativa para la formación y estandarización de lineamientos que se consideren necesarios para el desarrollo de las tareas diarias en la cooperativa.

Introducción

La motivación es un factor que juega un papel muy significativo para el buen funcionamiento de las partes que conforman una organización, sin motivación el clima organizacional sería un ambiente sin esperanzas de solidificar la visión y los objetivos previamente establecidos. El cooperativismo es un claro ejemplo de satisfacción personal y laboral, sin embargo se torna indispensable incrementar ciertos factores que impulsan la necesidad de prosperar hacia un equipo laboral competitivo. Conseguir que la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. cuente con un clima organizacional sano, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, fue uno de los motivos importantes que impulsaron a desarrollar el presente estudio.

Con los resultados obtenidos durante el proceso de la investigación, la cual fue descriptiva, se pretende ofrecer a la cooperativa una propuesta que apoyará a gerencia mediante un manual motivacional acompañado por un plan estratégico, ya que se tomó en cuenta las necesidades básicas de quienes integran el recurso humano, constituida con la temática de comunicación laboral y trabajo en equipo, funciones de directivos y pequeños reforzamientos positivos. La presente investigación fue estructurada en diez capítulos que giran en función del problema y los objetivos, los cuales se presentan a continuación.

El capítulo 1, Marco Teórico; conformado por las fuentes teóricas que fundamentan la investigación y se basa en teoría científica.

El capítulo 2, Planteamiento del problema; presenta los antecedentes históricos permitiendo la realización de una investigación novedosa basada en debilidades de la institución, el planteamiento del problema en estudio con su respectiva justificación, los objetivos que lo acompañan así como los alcances y límites que se encontraron durante su desarrollo.

El capítulo 3, Metodología; establece la metodología que se utilizó para alcanzar los objetivos de la investigación la cual fue descriptiva. Del mismo modo identifica los sujetos de estudio,

presenta la estructura de los instrumentos para el desarrollo de la investigación de campo y los procedimientos utilizados durante el proceso de la investigación.

El capítulo 4, Aporte; establece los diferentes aportes que la investigación ofrece, a la misma cooperativa, universidad, al país y futuro profesional.

El capítulo 5, Presentación de resultados; este capítulo permitió identificar en forma detallada y ordenada los hallazgos encontrados durante la investigación mediante gráficas.

El capítulo 6, Discusión de resultados; por medio del cual se presentan los hallazgos más relevantes de la investigación.

El capítulo 7, Conclusiones; se concluyó con los aspectos que se necesitan reforzar y que son productos de los hallazgos encontrados.

El capítulo 8, Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto; se presenta la propuesta de mejora acompañado de la viabilidad de acuerdo a los estudios administrativos, técnicos y financieros, así como los beneficios que conlleva, los recursos y materiales para su buen funcionamiento.

El capítulo 9, Fuentes de consulta; las fuentes bibliográficas que enriquecieron y motivaron la investigación, por último;

El capítulo 10, Anexos; el cual incluye la evaluación integral realizada a la cooperativa, desde su historia hasta el diagnóstico FODA, presentando la estructura de los instrumentos aplicados, así como la presentación estructural de la propuesta de mejora.

CAPÍTULO 1

Marco Teórico

Sustenta en forma precisa la información según diferentes autores y expertos en el área.

1.1 Motivación

Uno de los factores más importantes para alcanzar el desempeño deseado en los colaboradores es la motivación, tiene grandes resultados favorables para la organización y canaliza los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

“La palabra motivación proviene del latín *motivus, moveré*, que significa mover. En su sentido original, indica el proceso por el cual alguna razón-o motivo- incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano. Esta conducta siempre se motiva. Hay un motor en marcha permanente que lo mueve; aunque de vez en cuando se queda en punto muerto o deja de funcionar y la persona se desmotiva. La motivación es una característica individual y, al mismo tiempo, un proceso complejo en el que intervienen muchos factores.” (Stephen R. et. al: 2009:502.)

1.2 Definiciones de motivación

“La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia.” (Robbins, Coulter: 2010:341.)

“La motivación puede definirse como la activación y dirección de la energía. Activación se refiere a estados internos, como lo son las necesidades y los deseos. La direccionalidad, puede referirse o no a cualquier estado interno, más bien, al proceso mediante el cual la energía se canaliza en una sola dirección.” (Gannon: 1994:244.)

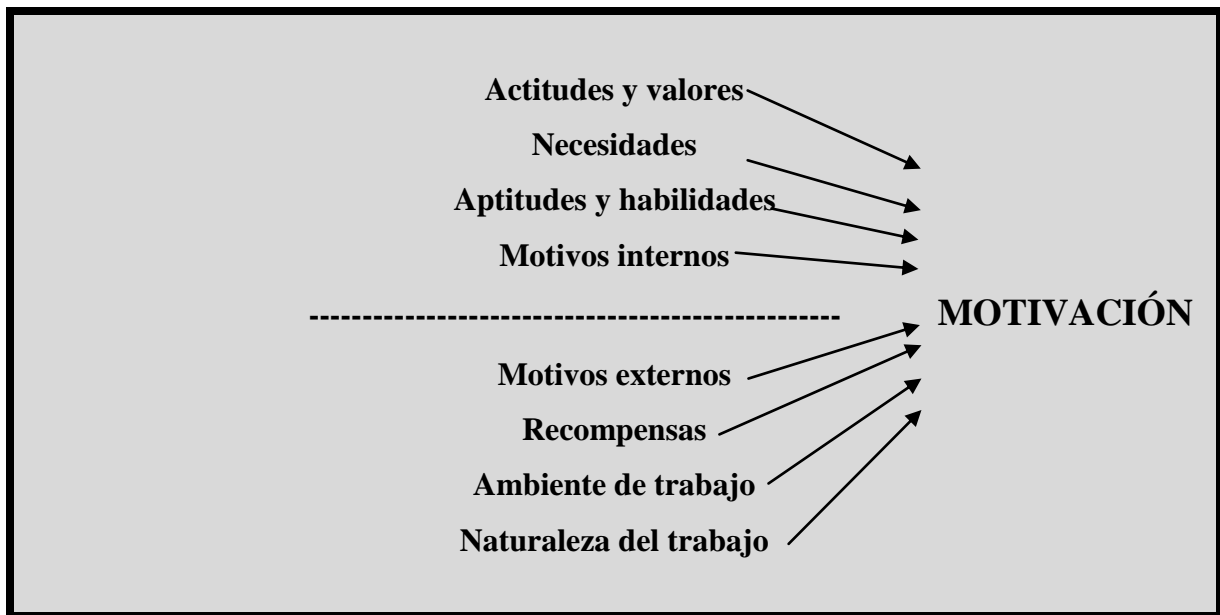
De acuerdo a lo anterior, es de suma importancia definir cuáles son los motivos internos y externos que influyen en el desempeño laboral de las personas las cuales a su vez, satisfacen sus necesidades primordiales.

1.3 Motivos internos y externos

La motivación se deriva generalmente de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente; desde este punto de vista se establece la relación en el cuadro siguiente:

Cuadro 1.

Interacción compleja entre los motivos internos y externos del individuo



Fuente: Robbins, Coulter, Huerta, Rodriguez Amaru, Varela, Jones, 2009:503

1.4 Teorías sobre la motivación

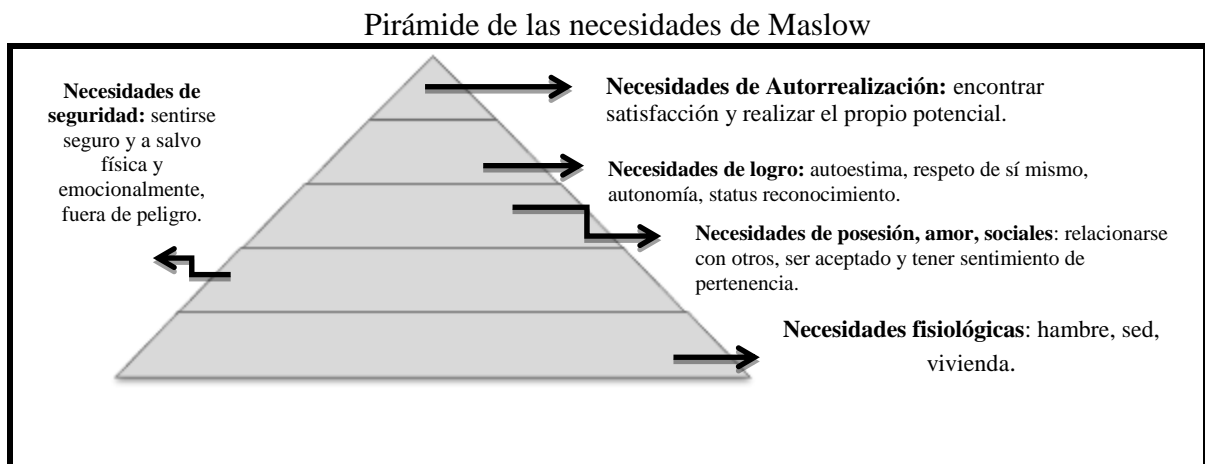
Diferentes teorías y modelos han estudiado la motivación y como ésta influye en el comportamiento del individuo y del grupo. Las cuatro primeras teorías son las siguientes;

1.4.1 Teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow

“La teoría de las necesidades, propuesta por Maslow, parte del supuesto de que a medida que las personas crecen y maduran, y satisfacen sus necesidades de niveles inferiores, entonces surgen necesidades de niveles superiores, los cuales querrán satisfacer. Por tanto, las necesidades se satisfacen en secuencia.” (Gannon, 1994:246)

A medida que las personas consiguen satisfacer sus necesidades, marcan unas nuevas, las del peldaño siguiente, tal como lo refleja la gráfica siguiente:

Cuadro 2.



Fuente: Desarrollo Empresarial de las PyMEs. Intecap, 2006:101

Según el cuadro anterior, Maslow distingue cinco necesidades y, considera las fisiológicas y de seguridad como de orden inferior; las tres siguientes se clasifican de orden superior, las cuales satisfacen el interior del individuo; en cambio las de orden inferior lo hacen en el exterior.

Toda persona habiendo satisfecho sus necesidades primordiales, seguidamente le da importancia y prioriza las de orden inmediato de acuerdo a las exigencias del entorno en donde se desenvuelve, así; se le va dando forma ascendente a la pirámide y al cumplimiento de sus objetivos, sean estos laborales o familiares.

Cuadro 3.

Primeras teorías de la motivación

TEORIAS	DEFINICIÓN
1.4.2 Teoría X y teoría Y de McGregor	La Teoría Y, propone que los empleados son creativos, disfrutan su trabajo, buscan las responsabilidades y pueden hacer uso de su autodirección. La Teoría X, propone que a los empleados les disgusta su trabajo, son flojos, evitan las responsabilidades y deben ser coaccionados para desempeñarse.
1.4.3 Teoría de los dos factores	Teoría de la motivación de Herzberg que propone que los factores están relacionados con la satisfacción laboral y la motivación, es tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral.
1.4.4 Teoría de las tres necesidades	Teoría de la motivación de McClelland que sostiene que hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo: logros, poder y afiliación.

Fuente: Robbins, Coulter: 2010:343,345

1.5 La importancia de las necesidades

“Todos tenemos necesidades y aunque todos podríamos ser capaces de sobrevivir sin esos artefactos modernos, como discos compactos digitales con accesos casuales programados, simplemente no podríamos subsistir mucho tiempo sin comida, agua sueño, respiración y condiciones atmosféricas apropiadas. Una necesidad le da a una persona la sensación de carencia, de algo que le falta, al menos momentáneamente.” (Stan: 1998: 151)

1.6 Sugerencias para motivar a los empleados

Aun cuando no hay un grupo de reglas sencillas y globales, se sugieren:

Cuadro 4.
Sugerencias para motivar a los empleados

SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS	
1) Haga que coincidan personas y puestos	5) Vincule las recompensas en el desempeño
2) Utilice metas	6) Verifique si el sistema es equitativo
3) Asegúrese de que las metas parezcan alcanzables	7) Utilice el reconocimiento
4) Individualice las recompensas	8) Muestre atención e interés por sus empleados
	9) No ignore el dinero

Fuente: Robbins, Coulter: 2010:361

1.7 Directivos

1.7.1 Órganos directivos de una cooperativa

- a) Asamblea General; el poder soberano de una cooperativa radica en los asociados reunidos en Asamblea General, es la reunión de los asociados en determinado lugar, hora y fecha. Es el órgano máximo que define las políticas de la cooperativa. (Nunca superior a la ley).
- b) Consejo de Administración; es el órgano administrativo de la cooperativa. La representación legal de la cooperativa la ejerce el presidente del consejo de administración, quien podrá delegarla, según los estatutos. Está compuesto de cinco miembros; Presidente, Vice-Presidente, Secretario, Tesorero y Vocal.

- c) Comisión de Vigilancia; es el órgano fiscalizador de la cooperativa; electa en asamblea general ordinaria. La duración de sus cargos se establece en el estatuto. Generalmente es un año. La comisión de vigilancia está integrada por tres miembros: presidente, secretario y vocal.
- d) Otros Comités

Según la Ley general de cooperativas Decreto número 82-78, Capítulo III, en su artículo 41, atribuciones; corresponde al consejo directivo aprobar los lineamientos generales del instituto y velar por el cumplimiento de sus fines y para el efecto tendrá las siguientes atribuciones.

- 1) Planificar, dirigir, coordinar los programas de acuerdo a sus objetivos y velar por el cumplimiento de los mismos;
- 2) Gestionar las fuentes de recursos necesarios para sus ingresos presupuestales;
- 3) Aprobar el presupuesto anual;
- 4) Aprobar la memoria anual de labores y los estados financieros;
- 5) Emitir y reformar los reglamentos internos del INACCOOP;
- 6) Nombrar y remover al gerente y aprobar los nombramientos de los jefes de departamento;
- 7) Nombrar y remover al auditor interno;
- 8) Autorizar los cambios en la organización administrativa, a propuesta del gerente;
- 9) Aprobar los programas de capacitación de personal y asistencia técnica;
- 10) Decidir sobre la asignación de becas para el personal del Instituto y demás miembros del movimiento cooperativo.

1.8 Clima organizacional

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directorio, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas e implementos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

1.8.1 Importancia del clima organizacional

Es importante para cualquier organización, mide el comportamiento e incide positivamente en el desempeño de los trabajadores ante los procesos así como en la toma de decisiones, en la aparición de conflictos, en su gestión y solución. Influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

1.8.2 Factores básicos y subfactores que inciden en el clima organizacional

a) Factor motivación en la empresa; son estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización, como lugar donde trabaja, se realiza y gana remuneración. Estos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación.

Subfactores; reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado, posibilidades de promoción, atención por parte de los mandos a las sugerencias del empleado, estabilidad en el empleo, posibilidades de aprendizaje y formación, horario de trabajo, comunicación.

b) Factor motivación en el trabajo; son los estímulos que siente un empleado en su puesto de trabajo en la empresa u organización, potencian la percepción de su puesto de trabajo que desarrolla en y desde ese puesto. Estos estímulos también pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores.

Subfactores; nivel de responsabilidad que tiene el trabajador en su puesto de trabajo, contenido del propio trabajo que realiza, autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador.

c) Factor motivación económica; se trata del estímulo que siente el empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtienen en su puesto de trabajo.

d) **Factor ambiente laboral;** es el entorno laboral que rodea al empleado, lo constituyen las personas que lo rodean, normalmente son sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles, también tendrán efectos negativos o positivos, como en los casos anteriores, creando percepciones favorables y desfavorables.

Subfactores; relaciones con compañeros, relaciones con jefes.

e) **Factor ambiente de trabajo;** está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador.

Subfactores; ergonomía, puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales), ambiente físico que lo rodea (luz, calor, frío corrientes).

CAPÍTULO 2

Planteamiento del problema

2.1 Antecedentes

La comunidad de la aldea San Marcos Huista, municipio Jacaltenango, departamento Huehuetenango, se encuentra ubicada a unos 5 km. de la cabecera municipal, donde actualmente se encuentra establecida la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. Durante los años setenta y ochenta, se organizaron en la comunidad los primeros grupos de caficultores con participación de 44 asociados, cuyo objetivo principal consistía en constituir formalmente una cooperativa y buscar un mercado para los productores de café, los cuales más tarde abrían conformado miembros activos de la ahora denominada Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. El 27 de junio del año 1994 se constituyó formalmente como cooperativa, inscrita legalmente ante la INACOP, asociada con ANACAFE y afiliada a FEDECOCAGUA; cuenta con 503 asociados, cubriendo dos comunidades: San Marcos y San Andrés Huista del municipio de Jacaltenango, Huehuetenango.

Tomando en cuenta que la cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial y su funcionamiento se basa, fundamentalmente, en la cooperación de todos sus socios, de ahí el nombre “Cooperativa”, donde todos “cooperan” para beneficiarse en forma directa, obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones; se determina que la participación eficiente de los que la integran influye de manera óptima para el funcionamiento eficaz de la organización. No así, considerar el absentismo, desconfianza e inactividad de algunos miembros implica deficiencia en la misión, visión y objetivos que fueron concebidos desde un principio, debilidades actuales que juntos integran factores influyentes negativos en los diferentes ambientes del clima organizacional.

De acuerdo a lo anterior, se considera que el clima laboral donde los colaboradores desarrollan sus actividades influye en su rendimiento de manera positiva o negativa, según el grado de motivación y satisfacción que perciba. Considerando el aspecto cooperativo, donde la razón

principal de ser es el mantenimiento activo de socios y una ardua colaboración de directivos y empleados quienes influyen directamente en los aspectos administrativos de la organización, se concluye que es de suma importancia mantenerlos motivados a manera de evitar que se pierda el interés de ser partícipes y miembros influyentes para la toma de decisiones y poder gestionar la mejora continua de dicha entidad.

No obstante, de acuerdo a la estadística actual de asociados según memoria de labores 2010 de dicha cooperativa, refleja un 13% de asociados inactivos, lo que vendría a debilitar los objetivos previstos por la organización; así mismo, de acuerdo al diagnóstico preliminar de la organización se ha percibido un deterioro en el clima general, poca participación e inactividad de algunos miembros directivos y socios, aspectos que se deben a una insuficiente motivación y al establecimiento de estrategias para mantenerlos activos y funcionales dentro de la entidad.

2.2 Planteamiento del problema

Las cooperativas debidamente constituidas en Guatemala, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, y que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la ley general de cooperativas, tienen personalidad jurídica propia y distinta de la de sus asociados, al estar inscritas en el registro de cooperativas.

En la aldea San Marcos Huista, la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L., es una entidad que presta los servicios referentes a la comercialización de café, préstamos para; mantenimiento de café, documentos por cobrar, captación de ahorro, Auxilio póstumo y biblioteca. Está conformada por colaboradores que buscan brindar la mejor atención a los socios, buenas relaciones con los directivos y un ambiente motivador, sin ausencias, a manera de crear un clima participativo dentro de la organización.

En la actualidad la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L., refleja como debilidad organizacional; la inactividad y desconfianza de los socios hacia la labor de los empleados, así como la actitud negativa en la toma de decisiones a favor de la cooperativa, entre otros. Debido a

las debilidades anteriormente descritas se evidencia una escasa participación de directivos en convocatorias para la toma de decisiones (ausentismo), problemas que se atribuyen a una escasa motivación y un liderazgo deficiente ya que no implementa programas y estrategias que determinen el comportamiento adecuado, aspectos que influyen de forma negativa en el clima organizacional y afectan de manera directa la toma de decisiones ante cualquier gestión a beneficio de la cooperativa.

De seguir de esa manera, la responsabilidad y función de los directivos, colaboradores y socios de la cooperativa se verán afectadas, dando como resultado un bajo rendimiento laboral, desconfianza, conflictos e inconformidades en los procesos de dirección y supervisión de los roles debiendo reflejar así un deterioro general del clima organizacional.

Por lo anterior, la gerencia debe organizar, vigilar, dirigir y motivar al consejo de administración en determinadas acciones de acuerdo a las exigencias laborales que se tengan, para lograrlo es preciso establecer estrategias encaminadas a satisfacer las necesidades de los directivos, colaboradores y socios e incidir en el rendimiento eficaz de sus funciones, a efecto de conseguir un clima organizacional de calidad que cumpla con los requerimientos actuales de la cooperativa, del mismo modo que esté encaminado a la mejora continua de la institución.

Por consiguiente se hace necesario plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo influye la motivación de directivos en el clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L. aldea San Marcos Huista, Jacaltenango?

2.3 Justificación

En la administración y gerencia es importante tener claras las necesidades de motivación, debido a que refleja el resultado de éxito de la organización en sus actividades, alcanzando así una satisfacción al logro de los objetivos previstos. La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador, sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de sus miembros, por ende el cumplimiento de los objetivos.

Referente al sector cooperativo, es importante resaltar que el funcionamiento eficaz de los directivos juega un papel indispensable para alcanzar los propósitos previstos, sin embargo; es evidente que la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L., San Marcos Huista, del municipio de Jacaltenango, departamento Huehuetenango; experimenta factores de desmotivación y actitudes negativas ya que en algunas ocasiones no se atiende las sugerencias de los directivos, lo que ha venido a fortalecer el constante ausentismo en reuniones de importancia para la toma de decisiones, al desenvolvimiento inadecuado de los departamentos, a la abstención de comunicar estímulos entre colaboradores y altos mandos favoreciendo a la desconfianza de la labor administrativa, evidenciando un liderazgo deficiente y deterioro del clima general de la organización.

Es por ello, que este estudio parte de la problemática de la necesidad de orientar el liderazgo vigente en la cooperativa al reforzamiento de las áreas críticas del clima organizacional y los motivadores que actúan en la personalidad de cada directivo, motivadores que reflejarán en su participación los resultados esperados por la institución, tales como; participación activa en equipo, expresiones espontaneas de necesidades y sugerencias positivas, así como la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores dentro y fuera de la cooperativa, los cuales se proponen mediante la creación de estrategias institucionales y un manual motivacional, a manera de enriquecer el clima organizacional a través del reforzamiento de los diferentes factores e involucrar en forma eficiente a cada colaborador, miembro directivo y socios en general en los diferentes papeles que juegan en una organización.

Por último proveer a la gerencia una herramienta adaptada a las diferentes necesidades cooperativas abarcando procesos de desenvolvimiento de directivos, de modo que la cooperativa consiga fortalecer la calidad institucional a través de la motivación, así lograr un clima laboral estable, e incrementar los logros alcanzados durante los años de su funcionamiento hasta la fecha, de esta forma pretender solidificar la misión, visión y los objetivos previamente establecidos así como extender de forma competitiva sus servicios, de esta manera generar percepciones favorables a través de una buena imagen corporativa, colaboradores competitivos, servicios adicionales, así como el establecimiento de nuevas metas.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General

- a) Determinar los elementos motivacionales de miembros directivos y su influencia en el clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L.

2.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar qué programas utiliza la institución para motivar al recurso humano.
- b) Identificar la situación del clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L.
- c) Diseñar una planificación adecuada que contemple estrategias y sugerencias motivacionales para alcanzar la eficiencia requerida por directivos y el clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L.
- d) Proponer un manual motivacional que oriente el liderazgo al reforzamiento del clima organizacional y los motivadores que actúan en la personalidad de cada directivo de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L.

2.5 Alcances y límites

2.5.1 Alcances

El desarrollo de la presente investigación, permitió identificar los sujetos involucrados en forma directa e indirecta en la problemática de acuerdo a los siguientes aspectos.

a) Espacial

La presente investigación se realizó en la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. ubicada en el cantón La Sabana, aldea San Marcos Huista del municipio de Jacaltenango, departamento Huehuetenango.

b) Temporal

El proyecto de estudio, cubrió el tiempo a partir del mes de junio 2011 al 31 de julio de 2012.

c) Teórica

De acuerdo al alcance teórico se delimito el tema motivación laboral y clima organizacional encaminado al reforzamiento del área administrativa de la cooperativa debido a las dificultades que se han observado en la organización. Por tal motivo se enfocó la implementación de un manual motivacional fortalecido por un plan estratégico que orienta el liderazgo que representa la gerencia de la cooperativa al reforzamiento de los diferentes factores del clima organizacional, del mismo modo reforzar los motivadores que actúan en la personalidad de cada directivo de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L.

2.5.2 Límites

- a) Se considera como limitante de la investigación la certeza de la información descrita por cada miembro directivo durante la investigación, debido a la escasa información y participación que han tenido dentro de la cooperativa ya que no todos están informados sobre los procesos.
- b) La escasa comprensión de cada miembro directivo hacia el tema de investigación debido a que no todos poseen un grado escolar.

- c) La poca importancia prestada a la investigación por parte de los sujetos de estudio.

- d) Se considera limitante la restricción referente a la información financiera actual de la Cooperativa debido que no se pudo constatar información ya que la política financiera de la misma no lo permite.

CAPÍTULO 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La investigación fue descriptiva, ya que se pretendió determinar los elementos motivacionales en directivos y su influencia en el clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L., logrando así una integración de criterios personales propios de directivos y gerente; los mismos que a través de la interpretación de resultados del proceso estadístico y sus respectivas gráficas permitieron evaluar los hallazgos, así como el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.2 Sujetos de la investigación

El proceso de investigación se realizó en la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L.; institución que se dedica a la comercialización de café. Los sujetos de investigación están integrados de la siguiente manera:

Cuadro 6.

Sujetos de investigación

CARGOS	CANTIDAD DE PERSONAL
Consejo de Administración	5 miembros
Comisión de Vigilancia	3 miembros
Comité de Educación	3 miembros
Comité de Crédito	3 miembros
Comité Agrícola	3 miembros
Personal Administrativo	4 miembros

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se realizó un análisis específico de los departamentos que conforman la organización de la cooperativa e identificó factores esenciales que enriquecieron la investigación. Es de suma importancia resaltar la escasa información proporcionada por la gerencia referente al área financiera, ya que según sus políticas y estatutos, prohíben proporcionar información financiera.

3.3 Instrumentos

Los cuales se utilizaron durante la investigación de campo como herramienta para recolectar la información de la muestra seleccionada, posterior a ello facilitó resolver el problema identificado. Para la presente investigación se contó con instrumentos de naturaleza cualitativa, compuestos por escalas de medición, ya que se utilizaron en forma dinámica en la que se observó y escucho atentamente a los participantes quienes lo conformaron miembros directivos activos y colaboradores de la organización.

a) Cédula de Entrevista

La cual consta de nueve preguntas entre ellas dicotómicas y de respuesta múltiple con y sin opción abierta, dirigida en forma directa al gerente de la cooperativa lo que permitió entablar una entrevista personalizada así como detalles generales sobre la problemática en estudio.

b) Cuestionario

Dirigida en forma personalizada al consejo directivo la cual está integrado por diecisiete miembros activos conformados en diferentes comités.

3.4 Procedimiento

Para poder llevar a cabo la presente investigación el procedimiento se realizó a través de los siguientes pasos;

a. Observación directa

De acuerdo a este método se pudo evaluar en forma directa los detalles en cuanto a la organización se refiere, así mismo, permitió detectar a simple vista el desempeño de las funciones de los empleados así como de directivos dentro de la cooperativa.

b. Entrevista

Se realizó en forma personalizada a cada colaborador y gerencia según las áreas funcionales dentro de la cooperativa, lo cual permitió determinar aspectos relevantes para la investigación en el área administrativa, mercadológica y financiera. De la misma manera, se aplicó una guía de entrevista a los miembros directivos funcionales de la asociación, aspectos que permitieron establecer mecanismos de mejora motivacional dentro del clima de la organización, facilitando así un panorama eficiente para desarrollar una propuesta funcional y efectiva para su funcionamiento.

c. Muestra

Para la realización del cálculo de la muestra se determinó entrevistar al personal en general de la cooperativa, desde el gerente, colaboradores y miembros directivos.

3.5 Diseño de la investigación

Para desarrollar la conformación del marco teórico, se empleó la metodología de la investigación documental consultando libros de texto y e-grafías; por medio del cual se obtuvo un panorama más amplio sobre el problema en cuestión. Así mismo la investigación fue descriptiva ya que permitió detallar en forma actual aspectos relevantes del fenómeno en estudio.

CAPÍTULO 4

Aporte

4.1 A la Cooperativa

Proporcionar a la institución un plan estratégico para reforzar el liderazgo de gerencia así como un manual de procedimientos motivacionales a directivos que contemple los pasos a seguir y oriente las actividades a desarrollar, permitiendo una asimilación sencilla, entendible y práctica, que sea una herramienta más para el área Administrativa y que permita motivar a gestionar aptitudes diferentes encaminadas a la mejora continua.

4.2 A la Universidad

Proporcionar el informe de la práctica Empresarial Dirigida -PED-, ya que vendrá a formar parte de material de consulta a futuras generaciones de profesionales.

4.3 Al país

Ser fuente de información para futuros profesionales y una guía para empresas con actividades semejantes, para que a medida la presente investigación contribuya en el desarrollo de sus actividades y por consiguiente puedan contar con una ventaja diferenciadora y competitiva ante la sociedad.

4.4 Al futuro profesional

Permitir obtener información relevante para reforzar trabajos que comparten semejanzas y facilitar una guía para el desarrollo de nuevas investigaciones.

CAPÍTULO 5

Presentación de resultados

Boleta 1. Cédula de entrevista compuesta por nueve preguntas entre ellas dicotómicas y de opción múltiple las cuales fueron dirigidas al gerente de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R. L. San Marcos Huista, Jacaltenango, donde se entablo una comunicación abierta. De acuerdo a la entrevista realizada se obtuvieron los siguientes resultados.

1. ¿Existe un documento de motivación para directivos en la cooperativa que dirige?

Los programas de recompensas tienen un gran poder para motivar el comportamiento apropiado de los empleados; atención personal, expresar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien realizado. Según el gerente de la cooperativa carece de un documento físico que guíe y al mismo tiempo determine la forma correcta de cómo mantener motivados a los miembros directivos, ya que son quienes forman parte fundamental del buen funcionamiento de la organización.

2. ¿Considera importante y necesario aplicar una guía de motivación a directivos dentro de la cooperativa?

Mantener motivados a los empleados en este caso a los miembros directivos, nunca ha sido fácil, sin embargo, la aplicación de un programa de motivación puede resultar efectiva para motivar una fuerza laboral y ofrecer grandes resultados a beneficios de la institución. El gerente de la cooperativa, considera importante y necesaria la aplicación de un programa motivacional que le sirva de guía para mantener motivados a los miembros directivos y como fuente auxiliar para un desempeño eficiente y eficaz de los requerimientos que cada puesto directivo exige.

3. ¿Considera que su aplicación sería un factor influyente en el clima organizacional de la institución?

Es cierto que cualquiera que sea el programa motivacional, aplicada y bien definida, puede influir en el desempeño continuo del individuo y por ende los trabajadores, en este caso los directivos quienes estarán más interesados en priorizar sus necesidades así como las necesidades de la institución, la gerencia de la cooperativa considera que la aplicación de un programa que

funcione como guía motivacional a directivos dentro de la Cooperativa Integral Agrícola el Porvenir, influiría en su totalidad en el clima organizacional, ya que vendría a mantener un orden en los diferentes puestos que desempeñan los integrantes de los comités, permitiendo una constante actualización y mejora de la organización.

4. ¿Considera que la aplicación de un programa de motivación mejoraría el desempeño de las funciones de los miembros directivos de la institución?

Teniendo claro que los trabajadores deben cumplir con normas y obligaciones contraídas en sus actividades cotidianas, es relevante que ciertas actividades estén acompañadas por un factor motivante, a efecto de obtener resultados durante su desarrollo, por lo que la gerencia de la cooperativa considera factible que la aplicación de una guía motivacional dirigida a miembros directivos de la cooperativa, vendría a mejorar en su totalidad el desempeño y cumplimiento de las funciones adquiridas por cada comité a favor de los requerimientos de la institución.

5. ¿Considera que sería provechoso para la cooperativa implementar un programa de motivación a directivos?

Para que la motivación derive en alta productividad se necesita de algunos otros elementos como; la capacitación del trabajador, la facilidad de recursos para llevar a cabo sus funciones y su identificación con la organización. Con el conjunto de estos elementos podría convertirse un determinado grado de motivación en un alto nivel de desempeño. De acuerdo con lo anterior, la gerencia de la cooperativa, afirma que la implementación de un programa motivacional dentro de la cooperativa implicaría beneficios provechosos como participación activa y en equipo, conocimiento de sus funciones así como un crecimiento como organización ya que se contemplan proyectos a largo plazo y los miembros directivos son una parte fundamental en la toma de decisiones.

6. ¿Considera que la práctica de un plan de motivación a directivos en la institución sería una forma de reconocer el esfuerzo realizado por su desempeño?

La productividad de los empleados es una medida de desempeño, por tal razón el reconocimiento a este esfuerzo implica grandes beneficios en la productividad, disminuye el ausentismo, rotación

y el mal comportamiento. De acuerdo a lo anterior, poner en práctica un programa motivacional dentro de la cooperativa dirigido a los miembros directivos, se considera una forma de reconocer el esfuerzo realizado durante el periodo que llevaron a cabo sus funciones distribuidos en comités por medio de los cuales realizan una labor significativa para el buen funcionamiento de la organización.

7. ¿Considera que con la práctica de una guía de motivación a directivos dentro de la institución se lograría cubrir las necesidades motivacionales de los mismos?

La motivación es una actividad importante y desafiante para la gerencia, ya que necesitan saber las formas y razones de motivación de los empleados, ya que una persona motivada pone mayor empeño y trabajo arduo. Por lo que promover altos niveles de motivación en el desempeño laboral es un asunto organizacional muy importante, no solo en ciertos periodos del año sino constante. De acuerdo con lo manifestado por la gerencia de la cooperativa, considera oportuno aplicar dicho programa motivacional dirigido a directivos cada año, reconociendo su esfuerzo y desempeño durante el transcurso de las actividades planificadas anualmente, no obstante, es importante considerar un ambiente con motivación continua ya que esto permitirá alcanzar un clima organizacional más competitivo.

8. ¿La práctica de una guía de motivación a directivos dentro de la institución lograría cubrir las necesidades motivacionales de los mismos?

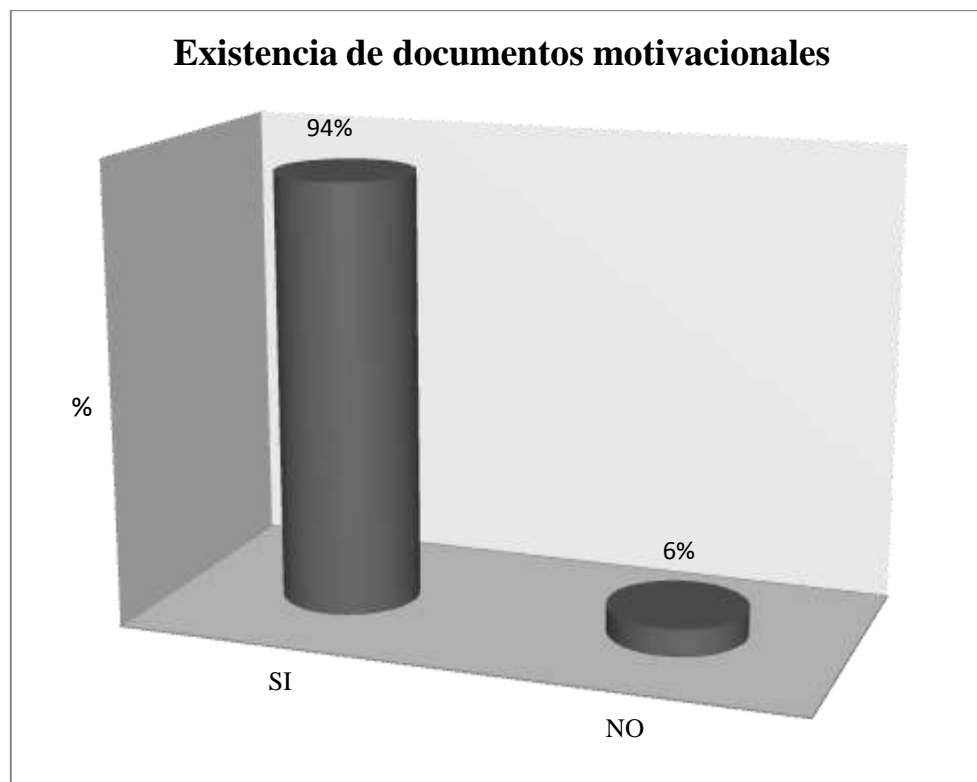
Es evidente que cubrir la mayor parte de las necesidades de los empleados dentro de una organización se torna un tanto difícil, sin embargo, podrían depender anímicamente de ella, como en las necesidades sociales, de estima entre otros. Por tal razón, el gerente de la cooperativa Integral Agrícola El Porvenir, afirma que con la práctica de una guía motivacional dirigida a directivos dentro de la cooperativa, vendría a satisfacer y cubrir dichas necesidades motivacionales que conforman sus expectativas, así mismo justifica que con dicha práctica se reconocería de alguna manera el esfuerzo prestado por cada miembro al fungir como directivo de la institución.

Boleta 2

Cédula de entrevista presentada a los miembros directivos.

Gráfico 1.

Tiene conocimiento si existe algún documento de motivación para los directivos en la cooperativa

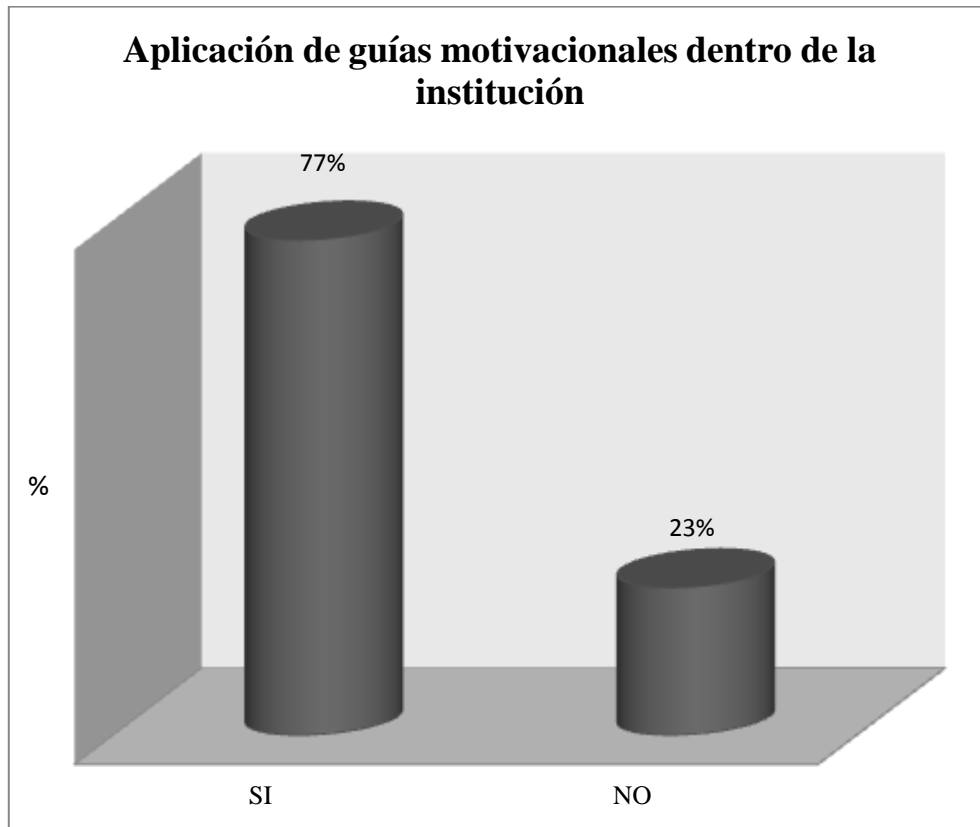


Fuente: Trabajo de campo

Durante la elaboración de documentos para iniciar un ciclo nuevo de labor, la presencia de miembros directivos son de suma importancia, sin embargo el corto concepto de programa motivacional se limita a la planificación de pequeñas actividades que evidencia la escasa participación de socios, empleados y directivos en el mismo; es por ello que la gráfica anterior, evidencia la escasa comunicación existente entre el recurso humano de la cooperativa ya que en contraste a gerencia los miembros directivos afirman contar con cierta guía sin tener la seguridad de su existencia y su aplicación.

Gráfico 2.

Se aplica una guía motivacional para directivos dentro de la cooperativa

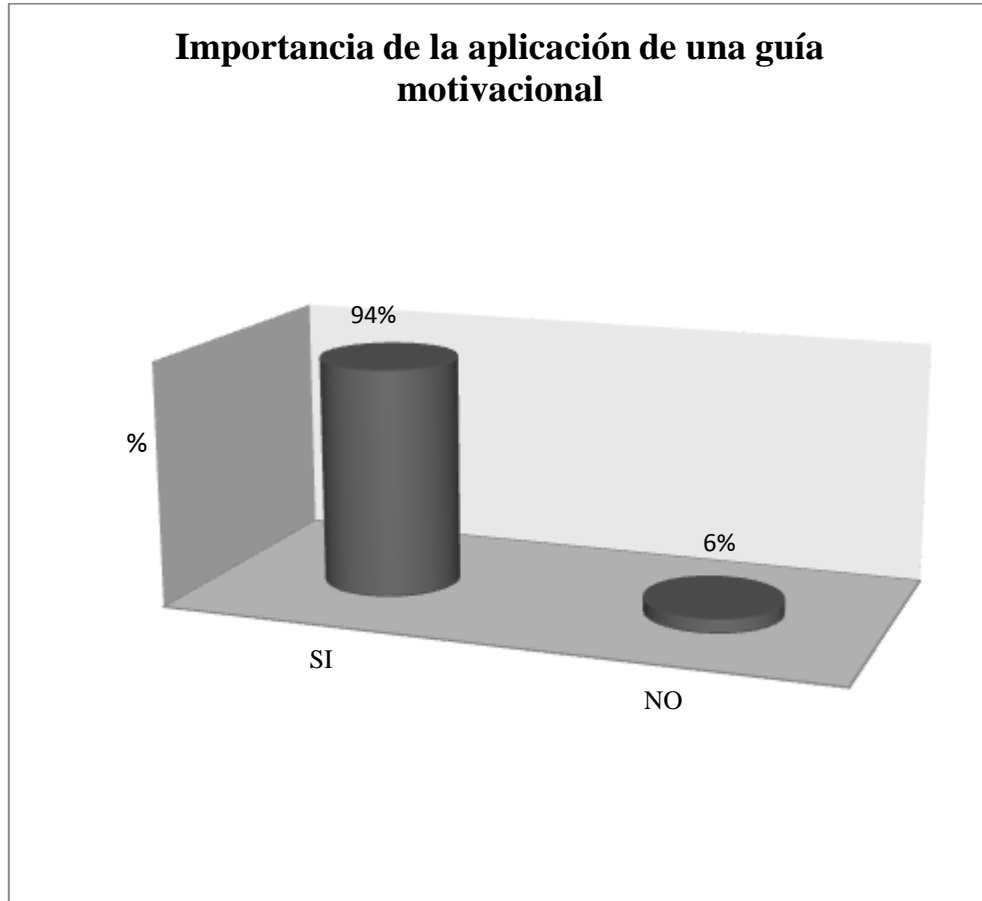


Fuente: Trabajo de campo

Involucrar al personal en actividades planificadas para poder ejecutar cierta tarea refleja en parte un avance importante para la organización, sin embargo que estas actividades evidencien una aceptación y seguimiento en el comportamiento del colaborador, es un logro muy trascendental. De acuerdo a lo expresado por los miembros directivos de la cooperativa la mayoría afirma que han participado en actividades programadas dentro de la asociación, refiriéndose a pequeñas capacitaciones impartidas por parte de FEDECOCAGUA entre otras instancias. Es evidente que la cooperativa como organización no aplica ninguna guía motivacional específicamente adaptada a las necesidades de sus miembros directivos ya que son otras las entidades que han velado por proveer pequeñas actividades para reforzar los conocimientos de los colaboradores de la organización.

Gráfico 3.

Importancia de la aplicación una guía de motivación laboral para los directivos

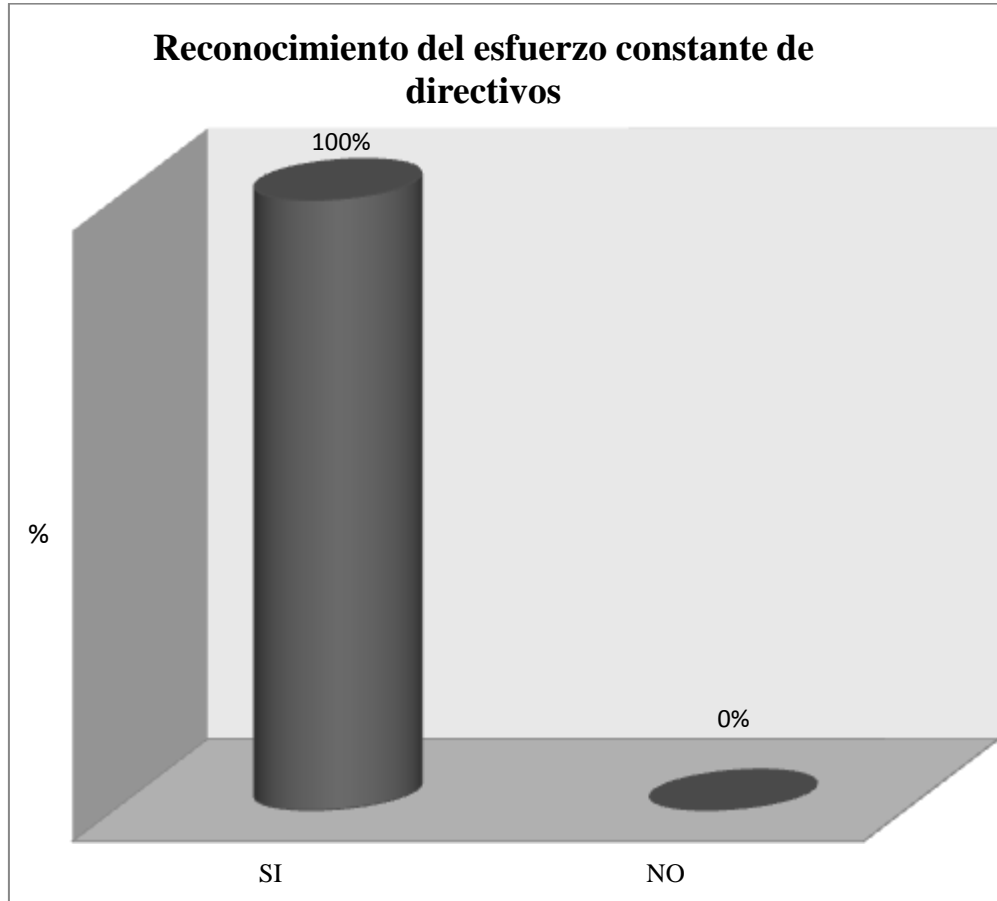


Fuente: trabajo de campo

La ardua labor de cada directivo dentro de la cooperativa es significativa para su funcionamiento, ya que son quienes influyen en la toma de decisiones, por tal razón, la aplicación de una guía motivacional específica depende de la calidad del liderazgo que exista dentro de la institución. De acuerdo con los datos anteriores, la mayoría de miembros directivos consideran importante y necesario que se aplique una guía motivacional laboral para los mismos, debido a que las capacitaciones y reuniones planificadas dentro de la institución son estresantes, así mismo con su aplicación vendría a motivar la participación en pro de la cooperativa; sin embargo un miembro directivo no considera necesario esta aplicación debido que su participación dentro de la asociación es un tanto pasiva.

Gráfico 4.

Sería motivador para usted como directivo que se le reconociera su esfuerzo constante

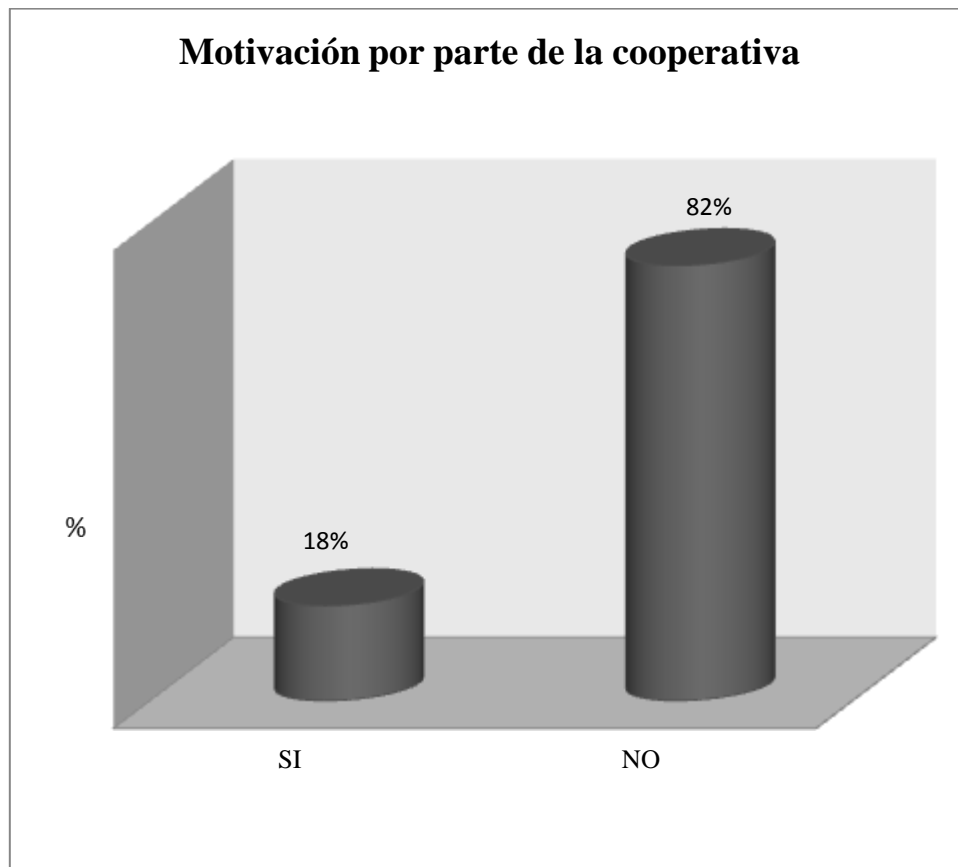


Fuente: Trabajo de campo

La motivación no es solo cuestión de ofrecer retribuciones e incentivos. La gente tiene que saber lo que se espera que haga y que pasará si no lo realiza. Necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos. De tal forma que del total de miembros directivos que fueron entrevistados, según refleja la gráfica anterior, la mayoría expresó que durante el periodo de su representatividad como miembros directivos frente a la cooperativa, les agradecería que los motivaran a través del reconocimiento constante al esfuerzo que prestan a la organización, motivadores que vendrían a satisfacer en gran parte las necesidades que individualmente fueron trazadas al conformar un miembro activo dentro de la misma.

Gráfico 5.

Recibe una satisfecha motivación por parte de la cooperativa

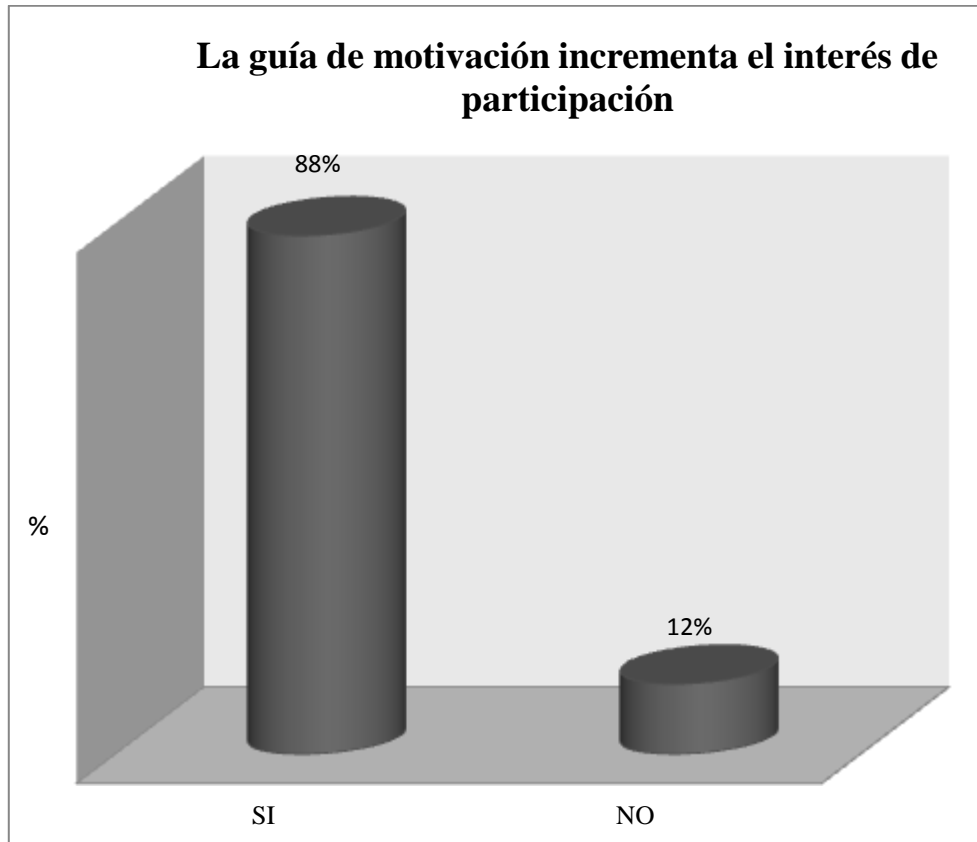


Fuente: Trabajo de campo

El aprendizaje se da en el transcurso del trabajo y proporciona satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar sus ideas, usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones. De acuerdo con los resultados reflejados en la gráfica anterior, se evidencia que del total de miembros directivos entrevistados expresaron estar satisfechos con los servicios de facilidad de crédito, del mismo modo que la cooperativa les otorgue el servicio adicional de auxilio póstumo a todos sus asociados; sin embargo, expresan inconformidad en el trato e indiferencia en las capacitaciones al igual que los servicios proporcionados, y sugieren que se valore su opinión como miembros directivos activos de la cooperativa a efecto de motivarlos y poder ejercer sus funciones con éxito.

Gráfico 6.

La aplicación de una guía de motivación a directivos incrementaría su interés por participar activamente en la cooperativa

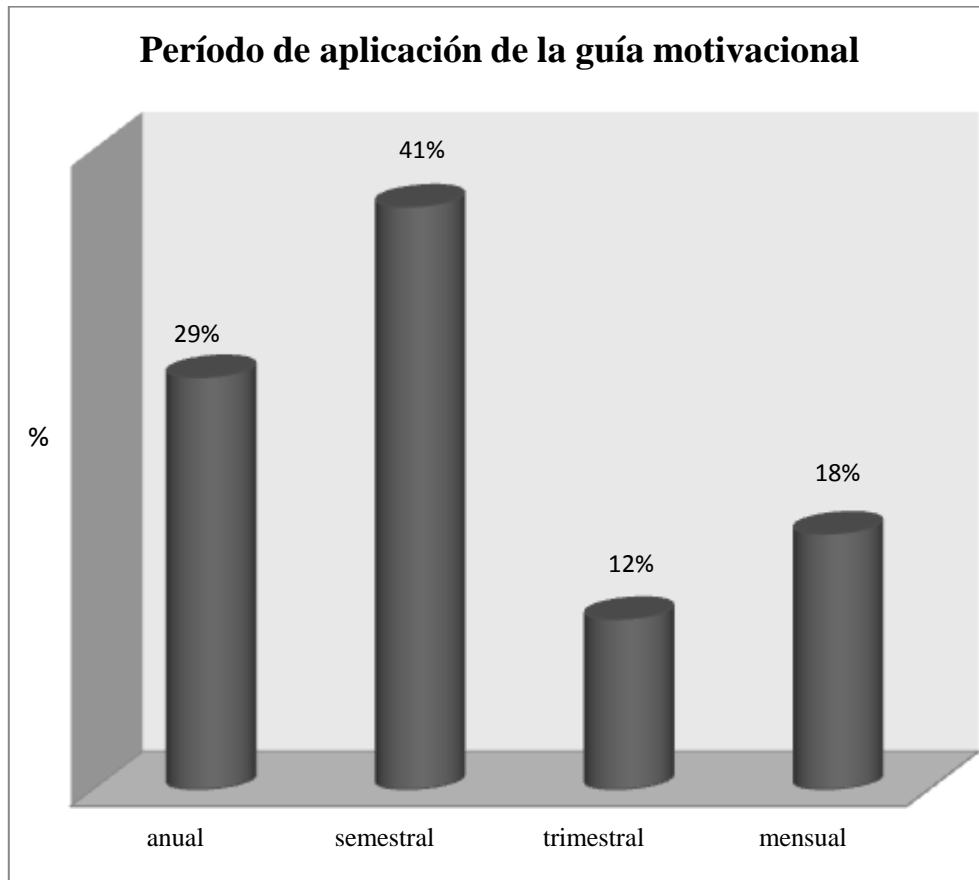


Fuente: Trabajo de campo

Los programas motivacionales permiten a los gerentes y supervisores fomentar una cultura homogénea acerca de lo que es importante, tales como: tocar las necesidades de autoestima de su personal (las más altamente motivadoras), premiar y reforzar los valores sostenidos por la organización (el objetivo real del programa) y mostrar la apreciación al trabajo realizado cuando se hace bien. Este aspecto refleja la gráfica anterior, al afirmar un 88% de directivos que con la aplicación de una guía motivacional dentro de la cooperativa incrementaría el interés por participar dentro de la institución; así mismo un 12% que es representado por dos miembros directivos consideran que la aplicación de cierta guía no incrementaría su interés por participar como miembro directivo.

Gráfico 7.

Período de aplicación de una guía motivacional para directivos dentro de la cooperativa



Fuente: Trabajo de campo

Es evidente que las necesidades personales y de labor requieren de un periodo constante de satisfacción, sin embargo, según refleja la gráfica anterior, el periodo con que se considera conveniente aplicar la guía motivacional dentro de la cooperativa para motivar la labor prestada por cada miembro directivo y sentirse satisfecho con el esfuerzo prestado debería ser semestral de acuerdo a la modalidad de trabajo y exigencia de los puestos de labor.

Gráfico 8.

La práctica de una guía de motivación a directivos dentro de la cooperativa lograría cubrir sus necesidades motivacionales esperados



Fuente: Trabajo de campo

El gerente debe estar consciente que satisfacer al cien por ciento todas las necesidades de los miembros activos de la cooperativa en especial los directivos, es un trabajo que no solo se debe a la gerencia misma sino a la confianza que estos deben tener y a la comunicación franca y abierta practicada dentro de la asociación. Según la gráfica anterior, la mayoría de los miembros directivos entrevistados consideran que mediante la práctica de una guía motivacional dentro de la cooperativa lograrían cubrir sus necesidades motivacionales esperadas dentro de la institución, debido a que sería otra forma más de reconocer el esfuerzo prestado por los mismos a través de una tecnificación; no así tres miembros que representan el 18% de directivos consideran no alcanzar sus necesidades motivacionales esperadas al ser miembros de esta institución.

CAPÍTULO 6

Discusión de resultados

La gerencia es quien coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa y los roles que desempeña en el trabajo son; interpersonales, decisorios e informativos, este último involucra reunir, recibir y transmitir información. De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la cedula de entrevista realizada al gerente y miembros directivos de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L., ubicada en la aldea de San Marcos Huista, municipio Jacaltenango, se pudo constatar que existe desmotivación en la institución, aspecto que ha conllevado a la creación de negatividad y ausentismo creando un clima laboral deficiente. Así mismo un liderazgo deficiente de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la cooperativa ya que a creado un factor desmotivador en la comunicación entre gerencia y directivos; es evidente la falta de conocimiento de directivos sobre la existencia de documentos de interés en la cooperativa, tal es el caso de un programa motivacional ya que el gerente afirma no contar con este tipo de documentación.

No obstante, poner en práctica dicha programación dentro de la cooperativa es considerado factible e importante por parte de la gerencia y miembros directivos, ya que estos programas tienen un gran poder para motivar el comportamiento apropiado de los empleados y pueden tener resultados efectivos enfocados al cumplimiento de los objetivos de la institución entre los cuales según la gerencia está, un incremento en el desempeño y cumplimiento de las funciones de los miembros directivos alcanzando una mejora en el clima organizacional, del mismo modo lo consideran un reto ya que por medio de este se estaría reconociendo el esfuerzo continuo que prestan frente a la institución.

La mayoría de los miembros directivos expresaron no estar satisfechos con la motivación proporcionada por parte de la cooperativa refiriéndose a la mala atención recibida ya que no se les valora la opinión como miembros directivos así como los servicios adicionales que prestan, sin embargo; la creación de estrategias específicas mediante la implementación de un manual motivacional dirigido a directivos de la asociación aunado a él un plan estratégico, evidenciaría

un resultado favorable y provechoso para la organización según la gerencia, por otro lado; los directivos indican que incrementarían su interés por participar activamente al logro de los objetivos de la cooperativa siempre y cuando se les valore la opinión. En consecuencia la gerencia considera aplicable dicha herramienta anualmente, no así los resultados obtenidos de los miembros directivos que reflejan la mayor parte en forma semestral y el resto en forma compartida, evidenciando que sí necesitan dicho impulso encaminado a la satisfacción de sus necesidades.

Es poco común aquella organización que no utilice comités, fuerzas de tarea, equipos de trabajo, entre otros, por lo que mantener motivadas estas fuerzas refleja grandes resultados para la organización específicamente el comportamiento de los empleados y el clima donde se desenvuelven laboralmente. Uno de los resultados obtenidos al entrevistar al gerente y miembros directivos sobre si consideran que con la práctica de una guía de motivación a directivos dentro de la institución lograría cubrir las necesidades motivacionales, ambas partes coincidieron que sí sería beneficioso para la organización en general, por lo que generalizar estas perspectivas a un manual motivacional reforzado por un plan estratégico se estaría cubriendo las necesidades primordiales de la institución.

Es importante reiterar que para los directivos y gerencia de la cooperativa es trascendental conocer cómo funciona la motivación y como de ella se puede derivar un efectivo liderazgo que optimice e impulse ese factor motivador a alcanzar las metas propuestas en la organización logrando así una satisfacción personal, laboral e institucional. Por lo que es necesario contemplar estrategias que refuercen las diferentes habilidades gerenciales y de liderazgo con el propósito de crear un clima organizacional sano y competitivo encaminado hacia al logro de los objetivos.

CAPÍTULO 7

Conclusiones

- 1) En la Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir”, existe una deficiente comunicación entre gerencia y directivos, lo que contribuye a una limitada motivación y desenvolvimiento en la toma de decisiones importantes a favor de la institución
- 2) La Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir”, evidencia un clima laboral deficiente entre gerencia y colaboradores debido a la escasa motivación interna existente.
- 3) La Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir”, en su organización interna presenta problemas como desconocimiento de las funciones y atribuciones; afectando el desempeño laboral de algunos miembros directivos.
- 4) La gerencia de la Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir”, necesita reforzar su liderazgo para enriquecer los factores que influyen en el clima organizacional de la misma.
- 5) Al no aplicar un manual motivacional que oriente el liderazgo al reforzamiento de los diferentes factores del clima organizacional se evidenciará el ausentismo, situaciones de conflicto y de bajo rendimiento en el desempeño de las funciones y por ende no lograrán los objetivos previstos.

Recomendaciones

- 1) Es necesario priorizar la implementación de las actividades motivacionales, así como estrategias para reforzar la comunicación entre gerencia y colaboradores e involucrar más a miembros directivos en la toma de decisiones.
- 2) Es importante para la cooperativa implementar estrategias motivacionales que estén enfocados hacia el reforzamiento del clima laboral y motivación personal de sus colaboradores.
- 3) Es preciso evaluar los beneficios de las estrategias motivacionales para priorizar un manual de funciones a manera de encausar a cada colaborador y directivo al logro de los objetivos de la cooperativa.
- 4) Es necesario priorizar estrategias y sugerencias motivacionales para establecer el tipo de liderazgo requerido por la gerencia y directivos, a manera de influir positivamente en el clima organizacional de la cooperativa.
- 5) Es importante la implementación de un manual motivacional para la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L., que priorice las áreas estratégicas y ponga en marcha las líneas de acción establecidas como estrategia para el reforzamiento de los diferentes factores del clima organizacional.

CAPÍTULO 8

Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto

8.1 Propuesta

Mantener el nivel de motivación de los empleados y directivos de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L., representa un reto que se torna un tanto difícil para la gerencia pero no imposible; en la actualidad las empresas brindan más oportunidades de desarrollo y autorrealización al recurso humano ya que de ellos depende el éxito de toda organización. Al crear un mejor ambiente de trabajo para que el directivo vea plasmado el interés de la empresa por su autorrealización así como también sus logros, es un proceso que requiere interés mutuo entre gerencia y miembros directivos que representan dicha institución, de esta manera se percibirá un clima satisfactorio en torno a la labor prestada por cada colaborador.

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzos e interés en la realización de su trabajo. Si el trabajador, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos por su trabajo, se involucrará aún más en las tareas creando un buen clima laboral a su alrededor.

Por esto se hace necesario y urgente incrementar los niveles de motivación. El cambio requiere un nuevo papel mucho más estratégico y generador de resultados para la participación de directivos creando un nuevo perfil y modelo mental. Por lo tanto no consiste solo en capacitaciones sin ver resultados favorables, sino; en cultivar todos los días los buenos valores con que cuenta la institución a través de un manual motivacional y un plan estratégico como una herramienta que le permita proyectarse a largo plazo, logrando así sus objetivos organizacionales, explotando al máximo sus recursos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y que evidencie un clima organizacional competitivo priorizando aspectos como la motivación,

enriquecimiento del conocimiento empírico de la gerencia y directivos, encaminándolos al cumplimiento eficaz de sus cargos y motivándolos a incrementar su sinergia hacia el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

8.2 Viabilidad del proyecto

8.2.1 Administrativa

Para la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L., la implementación del manual motivacional, contribuirá al reforzamiento de los diferentes factores del clima organizacional de acuerdo a las áreas estratégicas previamente establecidas así como los motivadores que actúan en la personalidad de cada miembro directivo así como colaboradores de la cooperativa.

8.2.2 Técnica

De acuerdo a los elementos que harán viable la implementación de la propuesta, están; 1) La capacidad y disponibilidad del recurso humano con que cuenta la cooperativa, en este caso, la gerencia y Consejo de Administración de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L., quienes serán los responsables de velar porque se cumplan con las estrategias y procedimientos para dar solución a la problemática de la empresa. 2) La distribución de las instalaciones de la cooperativa como la disponibilidad de los materiales conlleva a una viabilidad técnica favorable para la ejecución de la presente propuesta, ya que su funcionalidad y modalidad incluye la participación activa del recurso humano tanto gerente, directivos como colaboradores de la institución.

8.2.3 Financieros

Debido a la política financiera de la cooperativa al no facilitar información referente, y con base al presupuesto de implementación de la propuesta (ver anexo No. 4) solicitado por gerencia para

su ejecución, los gastos y costos en que incurrirá la cooperativa se detallan en la siguiente propuesta de aceptación.


Tabla 1
Presupuesto

No.	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio unitario Q	Total Q
1.	Presentación del manual motivacional y plan estratégico				Q 680.00
1.1	Facilitador (recomendable que sea Bilingüe)	Día	1	350.00	350.00
1.2	Refrigerio	Plato	22	15.00	330.00
2.	Papelería y útiles				Q 139.00
2.1	Papel bond carta	Resma	1	50.00	50.00
2.2	Papel bon	Pliego	36	1.50	54.00
2.3	Marcadores permanentes	Unidad	10	3.50	35.00
3.	Presupuesto de implementación de la propuesta				Q 2835.00
TOTAL: Tres mil seiscientos cincuenta y cuatro quetzales					Q 3654.00

Fuente: Elaboración Propia

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes en los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la aldea de San Marcos Huista, Jacaltenango, Huehuetenango, a los diez días del mes de Diciembre de dos mil doce.

f) 

 Darwin Moisés Domingo Montejo
 Consultor
 Facultad de Ciencias Económicas
 Universidad Panamericana

f)  

 Marcos Mateo Pérez
 Gerente

8.3 Beneficios

De acuerdo a la modalidad de la implementación del manual motivacional y plan estratégico tanto en sus propósitos como en su desarrollo, la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L., San Marcos Huista, obtendrá beneficios a corto plazo tanto cualitativo como cuantitativo. Es posible la captación de nuevos asociados, enfocándose a jóvenes ya que la mayoría de asociados son de edad adulta y es necesario concentrarse en los futuros cooperativistas, quienes a su vez desarrollaran nuevas estrategias para captar nuevos asociados. El cumplimiento eficaz de las estrategias establecidas tanto como las líneas de acción en el plan estratégico permitirán alcanzar un liderazgo competente encaminado hacia el buen desenvolvimiento de las actividades prevista, del mismo modo proporcionara una imagen aceptable que será percibida entre los miembros activos así como futuros socios.

Con la implementación del manual motivacional y del plan estratégico se reforzaran factores importantes que influyen en el clima organizacional de la cooperativa así como en la motivación de los miembros directivos. Se alcanzaran grandes beneficios en comportamientos positivos, se solidificaran relaciones sociales, mejoraran las aptitudes de trabajo individual y en equipo y permitirá el desenvolvimiento adecuado cumpliendo a cabalidad con el rol y la función que diferencia un miembro directivo a un asociado.

Así mismo, fortalecerá las relaciones humanas entre los asociados, ya que tendrán mayor atención y se mantendrán informados continuamente sobre las actividades y sucesos que afectan a la cooperativa ya que estarán involucrados en los diferentes procesos de implementación, así mismo conservará la unidad mediante la solución de deficiencias por medio del trabajo en equipo. Del mismo modo vendrá a fortalecer el clima laboral entre directivos, empleados y asociados.

Se presenta a la par del manual motivacional un plan estratégico como herramienta administrativa en la cual propone actividades para enriquecer la comunicación, el trabajo en equipo y las funciones administrativas, mediante actividades recreativas y motivadoras.

8.4 Recursos

8.4.1 Humanos

Gerente, quien brindará su apoyo durante la ejecución de los procedimientos del manual y plan estratégico considerando que es la persona más cercana a la junta directiva, así mismo pretender esperar resultados que vayan guiados a la visión y los objetivos de la cooperativa. El personal de la empresa y miembros directivos quienes brindarán la información necesaria mediante procedimientos establecidos por gerencia para tomar en cuenta las estrategias a seguir durante el proceso.

8.4.2 Materiales

Para el cumplimiento de la propuesta se requerirán de útiles de oficina: hojas de papel bond, fólderes, tinta para impresora, marcadores, equipo de cómputo y encuadernación del plan. Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias. Todas las actividades contempladas así como la inducción al desarrollo del manual motivacional y plan estratégico se implementaran en ambientes adecuados proporcionados por la misma institución ya que cuenta con infraestructura y el compromiso de ejecutar inmediatamente las acciones del presente plan.

Fuentes de consulta

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3°. ed.). México: Editorial Mexicana.

Gannon, M. (1994). *Administración por resultados*. México: Editorial continental.

Intecap, (2006). *Desarrollo empresarial de las PyMEs*. Guatemala: Centro de reproducción Digital.

Stephen, R. et al (2009). *Administración: un empresario competitivo*. (2°. ed.). México: Pearson Educación.

Stephen R. y Mary C. (2010). *Administración*. (10°. ed.). México: Pearson Educación.

Stan, K. (1998). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. (5°. ed.). México: Editorial Harla.

E-grafías

Castañeda, R. A., (2011) Propuesta de Manual de descripción de puestos y Manual de normas y procedimientos para la empresa Comercializadora Guatemalteca. Recuperado: 14.11.2011. <http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-economicas>

Gómez, L. A. (2005). Obligaciones tributarias de una cooperativa. Recuperado: 27.06.2011 http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2878.pdf

Manual habilidades Directivas. Recuperado: 23.11. 2011 <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/manual-habilidades-directivas/manual-habilidades-directivas.pdf>

Motivación en el entorno global. Recuperado: 23.11.2011 http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/profesional/guia_rapida/datos/unidades_libro_alumno/retunidad04.pdf

Portillo, E. N. (2005). Modelo organizacional con énfasis en el servicio al cliente para una cooperativa de ahorro y crédito integral. Recuperado: 26.04.2011. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2239.pdf

Resumen tema 1: Organizaciones, directivos y contabilidad. Recuperado: 23.11.2011 http://etc.uab.cat/blogs/ade/files/2008/10/0resumen_tema_1_conta_2.pdf

Velásquez, I. L. (2011) Programa de capacitación para la certificación de competencias laborales de los colaboradores de la Dirección Departamental de Educación de Izabal. Recuperado: 14.11.2011. <http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-economicas>

Villalobos, H. R. (2011). Manual de políticas de recursos humanos de la empresa Laboratorios, S.A. Recuperado: 14.11.2011. <http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-economicas>.

ANEXOS

Anexo 1

Evaluación integral

1.1 Presentación de la empresa

Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L, San Marcos Huista, Jacaltenango, Huehuetenango.

a) Historia

El grupo se formó por la inquietud de varios agricultores que trabajaban hortalizas, ajo, trigo y miel de abeja, con asesoría de técnicos de la diócesis de Huehuetenango, específicamente del Hermano Martín. El primer intento de constituir el grupo en cooperativa ocurrió en la casa de habitación del señor Francisco Morales López quien fue el promotor principal.

El domingo 16 de diciembre de 1973, con asesoría del profesor Antonio Delgado Camposeco, se suscribió la primera acta de constitución de la Cooperativa Agrícola y Servicios Varios “El Porvenir de San Marcos Huista” sin embargo las gestiones no prosperaron. Diez años más tarde, el 15 de agosto de 1983, el grupo fue visitado por el director regional de la federación de cooperativas productoras de café de Guatemala, José María Tamath con sede en la Democracia, Huehuetenango, con la novedad de un nuevo producto para nosotros: el café. Así el 28 de septiembre de 1983, se hizo otro intento de formar la Cooperativa Agrícola Integral “El Porvenir” con participación de 44 asociados, cuyo principal objetivo sería buscar un mercado para los productores de café con el cual alcanzaran buenos precios.

Después de tantas gestiones el grupo fue visitado por primera vez por el personal del Instituto Nacional de Cooperativas INACOP, don Henry Ernesto Chávez Ávila el 10 de diciembre de 1984, para una programación de capacitaciones. Conforme crecía el número de integrantes del grupo, se sentía la necesidad de un lugar propio para las reuniones, ya que estas se hacían en la

casa de habitación de los asociados Francisco Morales López y Lucas Pascual y los cursos se recibían en una aula de la escuela de la comunidad y debajo de un enorme árbol de amate que existía en donde hoy es el parque central. Fue así como nació la idea de construir un local propio que sirviera para reuniones y capacitaciones, bodega y oficinas. Los asociados ofrecieron su mano de obra y contribuir con algunos materiales. Pero faltaban dos cosas importantes: el terreno y el financiamiento pues sin ellos no era posible la construcción.

La construcción del edificio actual de la cooperativa se logró gracias al proyecto de desarrollo local del gobierno de Canadá y la mano de obra de los asociados. La Asociación Nacional del Café (ANACAFE) Región V. Huehuetenango, mediante el equipo técnico ha apoyado grandemente la producción de los asociados, brindando asesoría técnica en las áreas de beneficiado húmedo, control de la calidad, procesos agronómicos del cultivo de café y en aspectos administrativos.

b) Actividad Principal

- 1) Comercialización de café
- 2) financiamiento para mantenimiento del café y otras necesidades
- 3) Documentos por cobrar, Así mismo
- 4) Captación de ahorro de asociados
- 5) auxilio póstumo y servicio de Biblioteca para escolares
- 6) NIT. 749007-0
- 7) Registro de la Organización. 569

c) Fecha de constitución

El 27 de junio del año 1994 se constituyó formalmente como Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L, San Marcos Huista, Jacaltenango, Huehuetenango, Guatemala. La cooperativa

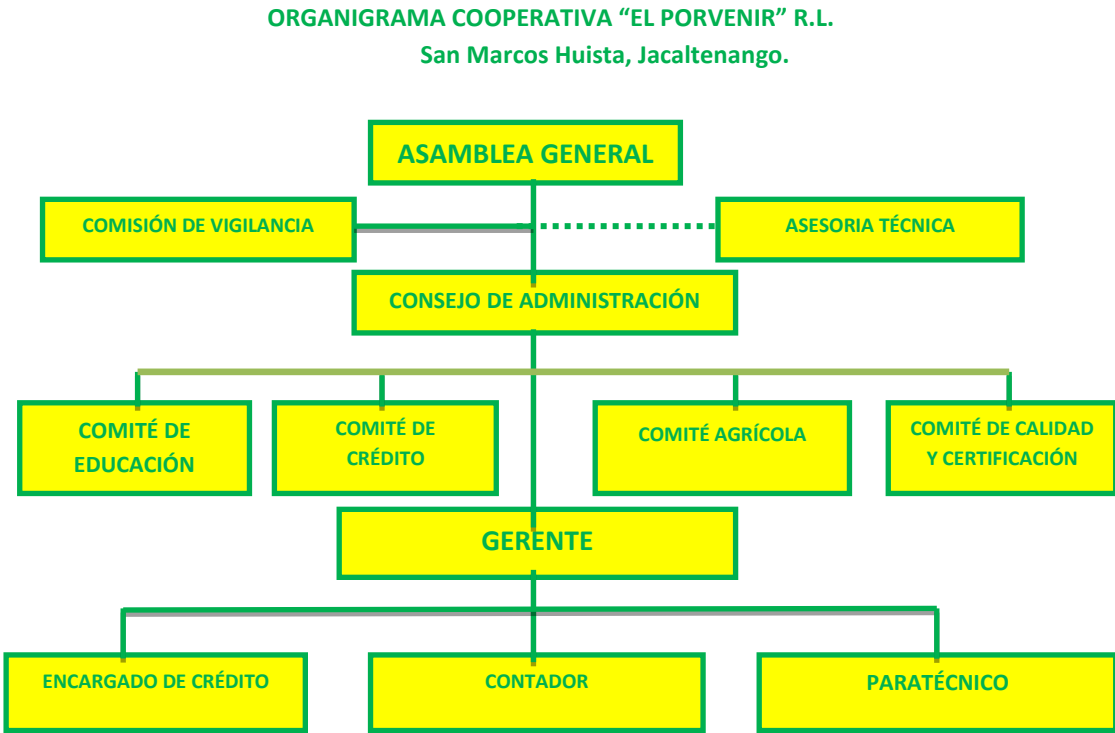
está inscrita legalmente ante la INACOP, asociada con ANACAFE con número de registro 4156, afiliada a FEDECOCAGUA.

1.2 Aspectos de Organización

a) Visión y misión institucional

- 1) Visión: ser una cooperativa líder en comercialización de café certificado y prestación de servicios de ahorro y crédito en el municipio de Jacaltenango.
- 2) Misión: somos una cooperativa que brinda el servicio de comercialización de café, ahorro y crédito, para mejorar la calidad de vida de los asociados.

b) Organigrama



Fuente: Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. 2010

Anexo 2

Diagnostico FODA

Fortalezas

1. Infraestructura propia
2. Membrecía de 503 asociados
3. Brinda préstamos a los asociados
4. Ofrece asesoría técnica para la producción de café
5. Ubicación de latitud aceptable
6. Miembro activo de la Federación de Cooperativas FEDECOCAGUA
7. Ofrece prestación de ley para los asociados
8. Vehículo propio
9. Cuenta con dos certificaciones de café
10. Recurso humano capacitado

Oportunidades

1. Contar con Fideicomiso por restructuración de deudas
2. Globalización de mercados
3. Existencia de productores de café aun no captados por la cooperativa
4. Asesoría por parte de organizaciones externas, nacionales
5. Captación de ahorro de los asociados
6. Avances tecnológicos
7. Gestión de proyectos de desarrollo

Debilidades

1. Cuenta con muy poco personal para las necesidades que tiene
2. No acopiar el 100% de los productores de café
3. Algunos asociados no aprovechan la asistencia técnica
4. Falta de seguridad en fechas de liquidación
5. No posee beneficio húmedo

6. Absentismo por parte de asociados y directivos en las reuniones
7. No aplica al 100% el reglamento de crédito
8. Existencia de desconfianza hacia la labor de los empleados
9. Morosidad en pagos de prestamos
10. Existencia de una escasa línea de comunicación organizacional
11. Actitud negativa en la toma de decisiones de algunos socios y directivos
12. No contempla un plan de mercadeo
13. Morosidad por parte de los socios
14. No cuentan con planes de expansión

Amenazas

1. Compradores ambulantes
2. Incremento de la competencia
3. La delincuencia
4. Desastres naturales
5. Cambios bruscos de clima
6. Utilizada para el lavado de dinero
7. Deserción de socios activos
8. Cambios desfavorables en el mercado nacional
9. Plagas a los cultivos cafetaleros
10. Cambios en la ley de cooperativas

<p>Micro ambiente</p> <p>Macro ambiente</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brinda préstamos a los asociados 2. Ofrece asesoría técnica para la producción de café 3. Infraestructura propia 4. Cuenta con dos certificaciones de café 5. Recurso humano capacitado de acuerdo al puesto 6. Ofrece prestación de ley a sus asociados 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No acopiar el 100% de los productores de café 2. Algunos asociados no aprovechan la asistencia técnica 3. Absentismo por parte de asociados y directivos en las reuniones 4. Desconfianza hacia la labor de los empleados 5. Existencia de una escasa línea de comunicación organizacional 6. Actitud negativa en la toma de decisiones de algunos socios y directivos
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de productores de café aun no captados por la cooperativa 2. Globalización de mercados 3. Asesoría por parte de organizaciones externas nacionales 4. Gestión de proyectos de desarrollo 	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer metas cuantitativas y cualitativas 2. Promover un plan de Marketing a beneficio de la cooperativa 3. Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto 4. Obtener el máximo 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el trabajo de campo para la captación de nuevos caficultores 2. Promover en los asociados el aprovechamiento de la asistencia técnica 3. Diseñar un manual de funciones para la cooperativa 4. Programar capacitaciones sobre el trato y manejo del

<p>5. Avances tecnológicos</p>	<p>provecho a las relaciones con instituciones de apoyo</p> <p>5. Programar capacitaciones sobre atención por parte de los mandos a las sugerencias de los colaboradores</p>	<p>recurso humano así fortalecer la comunicación y relación jefe y subordinado</p>
<p>Amenazas</p> <p>1. Compradores ambulantes</p> <p>2. Las oficinas de la competencia, se encuentra en una zona urbana</p> <p>3. Cambios desfavorables en el mercado nacional</p> <p>4. Deserción de socios activos</p> <p>5. Utilizada para el lavado de dinero</p> <p>6. La delincuencia</p>	<p>FA</p> <p>1. Crear políticas que sirvan como línea de acción laboral</p> <p>2. Revisión de la visión, misión y valores de forma sistemática</p> <p>3. Promover y actualizar las funciones y manual de convivencia de la cooperativa</p>	<p>DA</p> <p>1. Asegurar una revisión sistemática del plan estratégico para los años 2014 y 2016 por los directivos y el equipo de liderazgo</p> <p>2. Fomentar el trabajo en equipo para fortalecer las relaciones cooperación y reducción de conflictos</p> <p>3. Fomentar las oportunidades de liderazgo para los directivos y colaboradores</p> <p>4. Promover actividades de reconocimiento del trabajo y de la labor de los colaboradores</p>

Anexo 3

Instrumentos aplicados

Guía de entrevista dirigida al gerente de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.

Instrucciones:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión acerca de diferentes aspectos relacionados con su función. Esta información será tratada de forma anónima y confidencial, para responderla lea cuidadosamente cada uno de los enunciados que aparecen y luego marque con una "X" en una de las casillas la opción que mejor refleje su opinión.

1. ¿Existe un documento de motivación para directivos en la cooperativa que dirige?

Sí No

Si su respuesta fue afirmativa, indique ¿Cuál? _____

2. ¿Considera importante y necesario aplicar una guía de motivación a directivos dentro de la cooperativa?

Sí No

¿Por qué? _____

3. ¿Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior, ¿Considera que su aplicación sería un factor influyente en el clima organizacional de la institución?

Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿Considera que la aplicación de un programa de motivación mejoraría el desempeño de las funciones de los directivos de la institución?

Sí No

¿Por qué? _____

5. ¿Considera que sería provechoso para la cooperativa implementar un programa de motivación a directivos?

Sí No

6. ¿Considera que la práctica de un plan de motivación a directivos en la institución sería una forma de reconocer el esfuerzo realizado por su desempeño?

Sí No

7. ¿Qué tipo de motivadores le gustaría que incluyera una guía de motivación para aplicarlo a directivos de la institución?

8. ¿A cada cuanto considera que aplicaría un programa de motivación a directivos funcionales de la cooperativa?

Anual Semestral Trimestral Mensual

9. ¿Considera que con la práctica de una guía de motivación a directivos dentro de la institución se lograría cubrir las necesidades motivacionales de los mismos?

Sí No

¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración

Cuestionario dirigido a los directivos de la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.

Instrucciones:

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión acerca de diferentes aspectos relacionados con su función. Esta información será tratada de forma anónima y confidencial, para responderlo lea cuidadosamente cada uno de los enunciados que aparecen y luego marque con una "X" en una de las casillas la opción que mejor refleje su opinión.

1. ¿Tiene conocimiento si existe algún documento de motivación para los directivos en la Cooperativa Integral Agrícola El Porvenir R.L.?

Sí No

2. Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior ¿Considera que se aplica en la institución para la motivación de los directivos?

Sí No

3. ¿Considera importante y necesario que se aplique una guía de motivación laboral para los directivos de la cooperativa?

Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿Considera que sería motivante para usted como directivo que se le reconociera su esfuerzo constante?

Sí No

5. ¿Cree usted que recibe una satisffecha motivación por parte de la cooperativa?

Sí No

¿Por qué? _____

6. ¿Considera que con la aplicación de una guía de motivación a directivos incrementaría su interés por participar activamente en la cooperativa?

Sí No

¿Por qué? _____

7. ¿Con qué frecuencia considera conveniente que le motivaran para sentirse satisfecho con su trabajo dentro de la cooperativa?

Anual Semestral Trimestral Mensual

8. ¿Qué clase de motivadores le gustaría que incluyera una guía de motivación a directivos para su aplicación en la cooperativa?

9. ¿Considera que con la práctica de una guía de motivación a directivos dentro de la cooperativa lograría cubrir sus necesidades motivacionales esperados?

Sí No

¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración

Anexo 4

Presupuesto de implementación de la propuesta

No.	Concepto	UM	Cantidad	CU	Total
1.	Impresiones				Q 35.00
1.1	Impresión y empastado del manual motivacional	Unidad	1	15.00	Q 15.00
1.2	Impresión y empastado del plan estratégico	Unidad	1	20.00	Q 20.00
2.	Capacitaciones				
2.1	Trato y manejo del Recurso Humano, atención a sugerencias de los colaboradores				Q 950.00
2.1.1	Instructores	Día	1	500.00	500.00
2.1.2	Material didáctico	Unidad	18	10.00	180.00
2.1.3	Alimentación	plato	18	15.00	270.00
3.	Gestión de calidad				Q 1350.00
3.1	Creación de políticas, actualización de misión, visión y valores				Q 450.00
3.1.1	Material didáctico	Unidad	18	10.00	180.00
3.1.2	Alimentación	Plato	18	15.00	270.00
3.2	Diseño de manual de funciones				Q 450.00
3.2.1	Material didáctico	Unidad	18	10.00	180.00
3.2.2	Alimentación	Plato	18	15.00	270.00
3.3	Actualización de las funciones y manual de convivencia				Q 450.00
3.3.1	Material didáctico	Unidad	18	10.00	180.00
3.3.2	Alimentación	Plato	18	15.00	270.00
4.	Trabajo de campo para captación de nuevos caficultores				Q 500.00
4.1	Técnico de campo	Día	1	500.00	500.00
	Total presupuesto				Q 2835.00

Resumen presupuesto de implementación

No.	Concepto	UM	Cantidad	CU	Total
1.	Impresiones				Q 35.00
2.	Capacitaciones				Q 950.00
3.	Gestión de calidad				Q 1350.00
4.	Trabajo de campo para captación de nuevos caficultores				Q 500.00
	Total presupuesto				Q 2835.00

Fuente: elaboración propia

Anexo 5

Cronograma de actividades Práctica Empresarial Dirigida –PED-

No.	Tema	Jun	Jul	Ag.	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma.	Jun	Jul
1	Solicitud a la empresa para realizar la práctica	█	█	█											
2	Respuesta de la empresa de autorización	█	█	█											
3	Acercamiento con la empresa		█	█	█										
4	Entrevista con el Administrador de la empresa		█												
5	1ra. Reunión con tutores			█											
6	Recopilación de información para el Diagnóstico			█	█	█									
7	Entrega del Diagnóstico				█	█									
8	Entrega del Diagnóstico a Tutores				█										
9	Entrega y revisión del Anteproyecto				█										
10	2da. Reunión con tutores				█										
11	Preparación del borrador del Proyecto					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
12	Análisis de Investigación							█	█	█	█	█			
13	Reunión con tutores									█	█				
14	Entrega de segundo informe para revisión										█				

No.	Tema	Jun	Jul	Ag.	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Ma.	Jun	Jul
15	Corrección de sugerencias por el Tutor														
16	Reunión con tutores														
17	Entrega del tercer informe para revisión														
18	Corrección de sugerencias por el Tutor														
19	Entrega del informe PED al Tutor														
20	Entrega del informe PED al Revisor														

Anexo 6

Ejecución de la propuesta

a) Nombre o título

- 1) Manual motivacional para la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L., San Marcos Huista, municipio Jacaltenango, Huehuetenango.
- 2) Plan estratégico 2014-2016 para el reforzamiento de los factores del clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, municipio Jacaltenango.

**COOPERATIVA INTEGRAL AGRÍCOLA
EL PORVENIR R. L.**



1076

6442

../Css/PaginaStyl

Plan estratégico 2014-2016 para el reforzamiento de los factores del clima organizacional de la Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, municipio Jacaltenango.

Índice

Introducción	i
1. Objetivo del plan estratégico	1
2. Importancia del plan estratégico	1
3. Análisis de la situación actual de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L. San Marcos Huista	1
4. Visión	7
5. Misión	7
6. Valores	7
7. Objetivo general de la cooperativa	9
8. Estrategia general de la cooperativa	9
9. Áreas estratégicas	9
10. Objetivos estratégicos por áreas estratégicas	11
11. Lineamientos y diseños estratégicos	12
12. Plan Operativo Anual	15

Introducción

Para la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L., el presente plan estratégico debe representar una herramienta Administrativa sencilla y eficaz para el logro de sus objetivos ya que de acuerdo a la modalidad integradora de su forma estructural, para el recurso humano con que cuenta, gerencia y Consejo de Administración, directivos y colaboradores, el conocimiento pleno de su contenido permitirá proyectar nuevos objetivos y metas a largo plazo, explotando al máximo sus recursos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

En su contenido el presente plan contempla el análisis FODA, como una manera de generar estrategias y líneas de acción ante cualquier debilidad y amenaza identificada, así como estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Mediante el diseño de la planificación estratégica, se establecieron tres áreas que se consideran importantes: área de gobernabilidad, administrativa y operativa, mediante las cuales se pretende reforzar algunos de los factores que influyen el clima organizacional de la institución, así como el establecimiento de actividades que motivaran el comportamiento humano.

Los miembros directivos de la cooperativa juegan un papel indispensable para el cumplimiento del presente plan ya que deben conocer, entender y aplicar cada lineamiento como un proceso de dirección a manera de ser partícipes del éxito del mismo, tanto en la misión, visión y objetivos que la propia cooperativa haya establecido para alcanzar la máxima competitividad y una mejora continua.

1. Objetivo del plan estratégico

Estructurar un instrumento que permita orientar a gerencia al reforzamiento de los diferentes factores del clima organizacional y los motivadores que actúan en la personalidad de cada directivo de la Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” a través del establecimiento de una política de planeación estratégica.

2. Importancia del plan estratégico

El clima organizacional ha cobrado importancia en las empresas hoy en día, debido a que este puede convertirse en una fortaleza que encamina a la organización hacia el éxito o en debilidad que pueda frustrar el logro de los objetivos de la misma. Además es necesario determinar el nivel de clima organizacional que actualmente existe en la organización y a su vez identificar los factores que inciden tanto positiva y negativamente en dicho clima. Debido a lo anterior nace la necesidad de formular estrategias, cuya aplicación permita mejorar el clima laboral en aspectos tales como la comunicación, ausentismo, reducir la desconfianza, elevar la productividad, tener directivos, colaboradores y socios más motivados y satisfechos con la labor que prestan para su cooperativa.

3. Análisis de la situación actual de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L. San Marcos Huista

a) Servicios que ofrece la cooperativa

Crédito	<ol style="list-style-type: none">1. Préstamos por contrato de café2. Préstamos sobre Documentos por Cobrar3. Préstamos para siembra de café a largo plazo4. Captación de ahorros
----------------	--

De comercialización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización del convenio de venta 2. Comercialización de café pergamino seco (ente exportador FEDECOCAGUA) 3. Promoción forestal
De asistencia técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insumos agrícolas 2. Capacitaciones 3. Asesoría técnica en la producción de café

b) Principales competidores

Waya'b Asociación Civil Pequeños productores de café y miel.	Presta servicio de crédito y de comercialización de café, así como de producción y exportación de miel
Vendedores Ambulantes (coyotes)	Compran café a domicilio, pagan de inmediato al vendedor, transportan el café ahorrándole costos al vendedor y compran el café orgánico o convencional sin tomar en cuenta la calidad
Cooperativa Agrícola y de Servicios Varios Rio Azul. R. L	Producción y comercialización de café orgánico y convencional. Ofrece préstamos a sus asociados, cuenta con beneficio húmedo de café

c) Análisis FODA

Fortalezas

1. Infraestructura propia
2. Membrecía de 503 asociados
3. Brinda préstamos a los asociados
4. Ofrece asesoría técnica para la producción de café
5. Ubicación de latitud aceptable
6. Miembro activo de la Federación de Cooperativas FEDECOCAGUA
7. Ofrece prestación de ley para los asociados
8. Vehículo propio
9. Cuenta con dos certificaciones de café
10. Recurso humano capacitado

Oportunidades

1. Contar con Fideicomiso por restructuración de deudas
2. Globalización de mercados
3. Existencia de productores de café aun no captados por la cooperativa
4. Asesoría por parte de organizaciones externas, nacionales
5. Captación de ahorro de los asociados
6. Avances tecnológicos
7. Gestión de proyectos de desarrollo

Debilidades

1. Cuenta con muy poco personal para las necesidades que tiene
2. No acopiar el 100% de los productores de café
3. Algunos asociados no aprovechan la asistencia técnica
4. Falta de seguridad en fechas de liquidación
5. No posee beneficio húmedo

6. Absentismo por parte de asociados y directivos en las reuniones
7. No aplica al 100% el reglamento de crédito
8. Existencia de desconfianza hacia la labor de los empleados
9. Morosidad en pagos de prestamos
10. Existencia de una escasa línea de comunicación organizacional
11. Actitud negativa en la toma de decisiones de algunos socios y directivos
12. No contempla un plan de mercadeo
13. Morosidad por parte de los socios
14. No cuentan con planes de expansión

Amenazas

1. Compradores ambulantes
2. Incremento de la competencia
3. La delincuencia.
4. Desastres naturales
5. Cambios bruscos de clima
6. Utilizada para el lavado de dinero
7. Deserción de socios activos
8. Cambios desfavorables en el mercado nacional
9. Plagas a los cultivos cafetaleros
10. Cambios en la ley de cooperativas

desarrollo 5. Avances tecnológicos	instituciones de apoyo 5. Programar capacitaciones sobre atención por parte de los mandos a las sugerencias de los colaboradores	recurso humano así fortalecer la comunicación y relación jefe y subordinado
Amenazas 1. Compradores ambulantes 2. Las oficinas de la competencia, se encuentra en una zona urbana 3. Cambios desfavorables en el mercado nacional 4. Deserción de socios activos 5. Utilizada para el lavado de dinero 6. La delincuencia	FA 1. Crear políticas que sirvan como línea de acción laboral 2. Revisión de la visión, misión y valores de forma sistemática 3. Promover y actualizar las funciones y manual de convivencia de la cooperativa	DA 1. Asegurar una revisión sistemática del plan estratégico para los años 2014 y 2016 por los directivos y el equipo de liderazgo 2. Fomentar el trabajo en equipo para fortalecer las relaciones cooperación y reducción de conflictos 3. Fomentar las oportunidades de liderazgo para los directivos y colaboradores 4. Promover actividades de reconocimiento del trabajo y de la labor de los colaboradores

4. Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, está más bien dirigida hacia aquello que se pretende ser a lo que es hoy. Establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que se desea construir y realizar, permitiendo visualizar lo que la cooperativa desea ser en el futuro de la siguiente manera:

“Ser una cooperativa líder en comercialización de café certificado y prestación de servicios de ahorro y crédito en el municipio de Jacaltenango.”

5. Misión

Todas las organizaciones fueron creadas con el propósito de hacer algo y deben cumplir una misión, la cual representa su razón de ser, el fin o el motivo por el cual fue creada y para que debe servir. La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que agrupa los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos, sus valores y su estrategia organizacional.

“Somos una Cooperativa que brinda el servicio de comercialización de café, ahorro y crédito, para mejorar la calidad de vida de los asociados.”

6. Valores

Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. La cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan la organización y a sus miembros, por ello es necesario que el liderazgo en la cooperativa debe observar si se está cumpliendo con la misión de la organización por medio del trabajo y de la

actividad en conjunto. La Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L. San Marcos Huista se orienta por los siguientes valores:

Valores	Definición
Honestidad	Responsabilidad saludable de obrar el bien en todas las distintas relaciones y actividades.
Responsabilidad	Capacidad y compromiso de responder a los actos propios e institucionales.
Solidaridad	Se define como la colaboración mutua en las personas, como aquel sentimiento que mantiene a las mismas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencia experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
Equidad	Cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece por sus méritos o condiciones.

Nuevos valores

Respeto	Reconocer que todas las personas son seres humanos, que poseen cualidades, diferencias individuales, por lo tanto deben ser objeto de respeto. Promulgando la aceptación, consideración hacia tales diferencias y tratar a los demás como cada uno de nosotros quiere ser tratado.
Honradez	Calidad humana de comunicarse y de actuar verazmente.
Apoyo	Se describe como la cooperación en el intercambio de recursos, habilidades, servicios y trabajo en equipo para un beneficio mutuo.
Humildad	Es la característica que define a una persona modesta, alguien que no se cree mejor o más importante que los demás en ningún aspecto.

7. Objetivo general de la cooperativa

Mejorar significativamente las condiciones económicas y sociales de los asociados de la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L. San Marcos Huista.

8. Estrategia general de la cooperativa

Establecer una serie de estrategias que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento de un clima organizacional competitivo en la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir” R.L. San Marcos Huista, para el buen desempeño de sus actividades.

9. Áreas estratégicas

Tomando en cuenta los requerimientos de los objetivos estratégicos previamente establecidos, estrategias y una asimilación de planes de acción correspondiente, se han determinado las siguientes áreas estratégicas reforzando los principales factores que inciden en el clima organizacional de la cooperativa.

9.1 Área de gobernabilidad

Conformado por el Consejo Administrativo de la cooperativa; se considera área estratégica debido a las atribuciones generales de quienes la conforman de acuerdo a los estatutos encaminados a una buena marcha administrativa.

Factor a reforzar

- a. Factor Motivación en la empresa; son estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización, como lugar donde trabaja se realiza y gana remuneración.

9.2 Área administrativa

Mediante esta área se busca el óptimo control, manejo de recursos económicos, administración de recursos humanos entre otros. Conformado por el gerente quien a su vez es responsable del funcionamiento y ejecución del plan de trabajo, el control general de las operaciones, entre otros.

Factor a reforzar

- a. Factor Motivación en el trabajo; son los estímulos que siente un empleado en su puesto de trabajo en la empresa u organización, potencian la percepción de su puesto de trabajo que desarrolla en y desde ese puesto.

9.3 Área Operativa

Considerado como área estratégica debido a que origina la identificación de nuevos procedimientos de trabajos eficaces y eficientes a través de la innovación y tipificación de nuevas ventajas competitivas, maximizando así los usos razonables del recurso humano, económicos y materiales para lograr el mejoramiento en la prestación de servicios.

Factores a reforzar

- a. Factor Ambiente laboral; es el entorno laboral que rodea al empleado, lo constituyen las personas que lo rodean, normalmente son sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles.
- b. Factor Ambiente de Trabajo; está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo.

10. Objetivos estratégicos por áreas estratégicas

De acuerdo a las áreas estratégicas y los factores identificados, se formulan los siguientes objetivos estratégicos para la cooperativa las cuales son las siguientes:

10.1 Área estratégica; Gobernabilidad

a) Objetivo Estratégico

- 3) Mejorar las condiciones laborales para que los directivos y colaboradores se sientan satisfechos y desempeñen adecuadamente los cargos adquiridos en la cooperativa

10.2 Área estratégica; Administrativa

a) Objetivo Estratégico

- 1) Promover la gobernabilidad y liderazgo en el desempeño de las funciones de la administración y colaboradores así como la efectividad de la cooperativa.

10.3 Área estratégica; Operativa

a) Objetivo Estratégico

- 1) Proporcionar los recursos y servicios necesarios para apoyar la visión, misión y valores así asegurar el éxito por la cooperativa.

11. Lineamientos y diseño de estrategias

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS 2014-2016					
Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.					
AREA	ESTRATEGICA:	FACTOR A REFORZAR: Motivación en la empresa			
Gobernabilidad					
OBJETIVO ESTRATEGICO: Mejorar las condiciones laborales para que los directivos y colaboradores se sientan satisfechos y desempeñen adecuadamente los cargos adquiridos en la cooperativa					
LINEAMIENTOS	SITUACIÓN ACTUAL	METAS			MEDICION
		2014	2015	2016	
Crear políticas que sirvan como línea de acción laboral.	No	1 - 4	3	3	Definir y ampliar las políticas
Diseñar un manual de funciones para la cooperativa.	No	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Desempeño satisfactorio
Promover actividades de reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado.	No	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Actividades realizadas
Programar capacitaciones sobre Atención por parte de los mandos a las sugerencias de colaboradores	Deficiente	1 - 4	3	3	Capacitaciones realizadas
Revisión de la misión, visión y valores de una manera sistemática.	No	1 - 4	4	4	Ideas gobernantes actualizadas
Programar capacitaciones sobre el trato y manejo del recurso humano así fortalecer la comunicación y relación jefe y subordinado.	Deficiente	1 - 4	3	3	Capacitaciones realizadas

NOTAS:

En la columna **situación actual:**

No significa: avance cero

Deficiente significa: se está realizando pero se debe mejorar

Bueno significa: se realiza lo suficiente pero falta por mejorar

Excelente significa: situación superada

En las columnas de metas **1, 2, 3, 4**, se refiere a los trimestres del año.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS 2014-2016					
Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.					
AREA	ESTRATEGICA:	FACTOR A REFORZAR: Motivación en el trabajo			
Administrativa					
OBJETIVO ESTRATEGICO: Promover la gobernabilidad y liderazgo en el desempeño de las funciones de la administración y colaboradores así como la efectividad de la cooperativa.					
LINEAMIENTOS	SITUACIÓN ACTUAL	METAS			MEDICION
		2014	2015	2016	
Fomentar las oportunidades de liderazgo para los directivos y colaboradores.	No	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Actividades realizadas
Implementar y asegurar una revisión sistemática del Plan Estratégico para los años 2014-2016 por los directivos y el equipo de liderazgo.	Deficiente	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Implementación del plan
Promover y actualizar las funciones y manual de convivencia de la cooperativa.	Deficiente	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Buenas relaciones
Mantener las relaciones con instituciones de apoyo.	Bueno	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Buenas relaciones
Promover en los asociados el aprovechamiento de la asistencia técnica.	Deficiente	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Demanda de la asistencia técnica

NOTAS:

En la columna **situación actual:**

No significa: avance cero

Deficiente significa: se está realizando pero se debe mejorar

Bueno significa: se realiza lo suficiente pero falta por mejorar

Excelente significa: situación superada

En las columnas de metas **1, 2, 3, 4**, se refiere a los trimestres del año.

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS 2014-2016					
Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.					
AREA	ESTRATEGICA:	FACTOR A REFORZAR: Ambiente laboral y ambiente de trabajo.			
Operativa					
OBJETIVO ESTRATEGICO: Proporcionar los recursos y servicios necesarios para apoyar la visión, misión y valores, así asegurar el éxito por la cooperativa.					
LINEAMIENTOS	SITUACIÓN ACTUAL	METAS			MEDICION
		2014	2015	2016	
Fomentar el trabajo en equipo para fortalecer las relaciones, cooperación y reducción de conflictos.	Bueno	1 - 4	2 - 3	2 - 3	Actividades realizadas
Evaluar periódicamente el espacio físico con que cuenta cada empleado en su puesto.	Deficiente	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Deficiencias cubiertas
Establecer metas cuantitativas y cualitativas.	Deficiente	1 - 4	4	4	Metas definidas
Fomentar el trabajo de campo para la captación de nuevos caficultores como asociados.	No	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Áreas cubiertas
Promover un plan de marketing en beneficio a la cooperativa.	No	1 - 4	1 - 4	1 - 4	Demanda de servicios

NOTAS:

En la columna **situación actual:**

No significa: avance cero

Deficiente significa: se está realizando pero se debe mejorar

Bueno significa: se realiza lo suficiente pero falta por mejorar

Excelente significa: situación superada

En las columnas de metas **1, 2, 3, 4**, se refiere a los trimestres del año.

12. Plan Operativo Anual

Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.

PLAN OPERATIVO 2,014

AREA: Gobernabilidad

FACTOR A REFORZAR: Motivación en la empresa

Lineamiento 1: Crear políticas como línea de acción	Nombre de Acciones a Realizar	Indicadores que Medirán la Acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTA DO FINAL
Acción 1	Determinar políticas necesarias	Diagnóstico realizado	Marzo	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Definir las tres más importantes	Temas seleccionados	Marzo	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Redacción de las políticas	Políticas redactadas	Abril	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 4	Revisión de las políticas	Documentos revisados	Abril	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 5	Presentación de las políticas	Políticas autorizadas	Junio	Consejo de Admón. y Gerencia			
Lineamiento 2: Diseñar un manual de funciones	Nombre de acciones a realizar	Indicadores que medirán la acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTA DO FINAL
Acción 1	Definir los cargos y las funciones	Diagnóstico realizado	Noviembre	Gerencia			
Acción 2	Redacción de las funciones	Funciones redactadas	Noviembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Presentación del manual de funciones	Manual de funciones autorizado	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			

**Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.
PLAN OPERATIVO 2,014**

AREA: Gobernabilidad

FACTOR A REFORZAR: Motivación en la empresa

Lineamiento 3: Promover actividades de reconocimiento	Nombre de Acciones a Realizar	Indicadores que Medirán la Acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTADO FINAL
Acción 1	Programar actividades	Actividades establecidas	Marzo	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Definir estrategias para reconocer a quien y en qué momento	Estrategias seleccionadas	Marzo	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Definir reconocimientos	Reconocimientos definidos	Abril	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 4	Realizar evaluaciones sobre las actividades	Evaluaciones realizadas	Abril	Consejo de Admón. y Gerencia			
Lineamiento 4: Programar capacitaciones sobre atención a sugerencias de colaboradores, trato y manejo del Recurso humano	Nombre de acciones a realizar	Indicadores que medirán la acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTADO FINAL
Acción 1	Planificar y solicitar asistencia técnica para impartir la temática	Planificación y entidad definida para impartir la temática	Enero	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Definir la cantidad de participantes	Cantidad de participantes priorizados	Enero	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Realizar las capacitaciones	Capacitaciones recibidas	Agosto	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 4	Evaluar y retroalimentar en forma periódica los resultados	Evaluación realizada	Dic.	Consejo de Admón. y Gerencia			

Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.
PLAN OPERATIVO 2,014

AREA: Gobernabilidad

FACTOR A REFORZAR: Motivación en la empresa

Lineamiento 5:
Revisión de la
visión, misión
y valores

	Nombre de Acciones a Realizar	Indicadores que Medirán la Acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTADO FINAL
Acción 1	Planificar actividades de revisión	Planificación definida	Noviembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Definir y convocar a los involucrados	Participantes definidos	Noviembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Definir estrategias para la revisión	Estrategias establecidas	Noviembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 4	Actualización de la visión, misión, valores de acuerdo a las necesidades a reforzar dentro y fuera de la Cooperativa	Actualización realizada	Noviembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 5	Evaluar la actualización	Evaluación realizada	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			

Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.

PLAN OPERATIVO 2,014

AREA: Administrativa

FACTOR A REFORZAR: Motivación en el trabajo

Lineamiento 1: Fomentar oportunidades de liderazgo	Nombre de Acciones a Realizar	Indicadores que Medirán la Acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTA DO FINAL
Acción 1	Gestionar apoyo técnico	Apoyo confirmado	Marzo	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Determinar los alcances	Alcances determinados	Marzo	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Establecer actividades e integrar a involucrados	Actividades e involucrados establecidos	Abril	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 4	Definir actividades de mejora	Actividades definidas	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Lineamiento 2: Plan estratégico	Nombre de acciones a realizar	Indicadores que medirán la acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTA DO FINAL
Acción 1	Establecer los planes de acción que permitan alcanzar los objetivos	Planes de acción establecidos	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Establecer estrategias para el cumplimiento del plan	Estrategias establecidas	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Establecer el control de las actividades del plan	Sistema de control definido	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 4	Evaluar los resultados del plan	Evaluaciones realizadas	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			

Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.

PLAN OPERATIVO 2,014

AREA: Administrativa

FACTOR A REFORZAR: Motivación en el trabajo

Lineamiento 3: Actualización de las funciones y manual de convivencia	Nombre de Acciones a Realizar	Indicadores que Medirán la Acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTA DO FINAL
Acción 1	Monitoreo del cumplimiento de funciones y manual de convivencia	Informes recibidos	Agosto	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Identificar diferencias en el proceso	Autoevaluación definida	Agosto	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Socializar resultados	Círculos de calidad	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 4	Establecimiento de medidas correctivas	Medidas correctivas definidas	Enero	Consejo de Admón. y Gerencia			
Lineamiento 4: Relaciones con instituciones de apoyo	Nombre de acciones a realizar	Indicadores que medirán la acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTA DO FINAL
Acción 1	Mejorar el trato y reforzamientos positivos	Mejoras y reforzamientos positivos definidos	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Establecer las mejoras en los lazos de comunicación	Mejoras establecidas	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Aceptar el apoyo de instituciones y profesionales		Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 4	Difundir una campaña para dar a conocer los servicios de la cooperativa		Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			

**Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.
PLAN OPERATIVO 2,014**

AREA: Administrativa

FACTOR A REFORZAR: Motivación en el trabajo

Lineamiento 5:
Promover la asistencia técnica

	Nombre de Acciones a Realizar	Indicadores que Medirán la Acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTADO FINAL
Acción 1	Establecer actividades de concientización sobre los beneficios de la asistencia técnica	Actividades priorizadas y establecidas	Enero	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Desarrollar estrategias para difundir la asistencia técnica a los asociados	Estrategias de difusión realizados	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Integrar al personal, directivos en las actividades de difusión	Asistencia y participación en masa de los involucrados	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 4	Evaluar los resultados	Objetivos alcanzados	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			

Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.

PLAN OPERATIVO 2,014

AREA: Operativa

FACTOR A REFORZAR: Motivación laboral y ambiente de trabajo

Lineamiento 1: Fomentar el trabajo en equipo	Nombre de Acciones a Realizar	Indicadores que Medirán la Acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTADO FINAL
Acción 1	Establecer actividades que fomenten el trabajo en equipo	Actividades realizadas	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Diseñar técnicas y procedimientos para las actividades	Técnicas y procedimientos definidos	Marzo	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Evaluar los procesos	Resultados alcanzados	Agosto	Consejo de Admón. y Gerencia			
Lineamiento 2: Evaluar el espacio físico	Nombre de acciones a realizar	Indicadores que medirán la acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTADO FINAL
Acción 1	Programar actividades de monitoreo físico	Actividades de monitoreo realizadas	Marzo	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 2	Definir áreas deficientes	Informes recibidos	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			
Acción 3	Establecer acciones correctivas	Acciones correctivas priorizadas	Diciembre	Consejo de Admón. y Gerencia			

Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.

PLAN OPERATIVO 2,014

FACTOR A REFORZAR: Motivación laboral y ambiente de trabajo

AREA: Operativa

Lineamiento 3: Establecer metas cuantitativas y cualitativas	Nombre de Acciones a Realizar	Indicadores que Medirán la Acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTADO FINAL
Acción 1	Programas sobre círculos de calidad	Programas establecidos	Enero	Gerencia			
Acción 2	Definir metas a corto y largo plazo	Medición de los alcances esperados	Diciembre	Directivos y áreas involucradas			
Acción 3	Evaluar las metas por el equipo de trabajo	Estructurar un informe	Enero	Gerencia y áreas involucradas			
Lineamiento 4: Trabajo de campo para la captación de nuevos asociados	Nombre de acciones a realizar	Indicadores que medirán la acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTADO FINAL
Acción 1	Planificación del trabajo de campo	Planes estructurados	Enero	Gerencia, áreas involucradas			
Acción 2	Especificar estándares	Estándares definidos	Enero	Gerencia, áreas involucradas			
Acción 3	Visitas a parcelas y caficultores	Informes escritos	Diciembre	Técnico de campo			

Cooperativa Integral Agrícola “El porvenir” R.L. San Marcos Huista, Jacaltenango.

PLAN OPERATIVO 2,014

AREA: Operativa

FACTOR A REFORZAR: Motivación laboral y ambiente de trabajo

Lineamiento 5: Plan de Marketing	Nombre de Acciones a Realizar	Indicadores que Medirán la Acción	Mes de Clausura	Responsable	EVALUACIÓN DE ACCIONES	MEDIDAS CORRECTIVAS	RESULTADO FINAL
Acción 1	Desarrollo del plan de marketing	Plan de marketing establecido	Diciembre	Gerencia			
Acción 2	Establecer metas promocionales	Metas promocionales definidas	Diciembre	Directivos y áreas involucradas			
Acción 3	Diseño de técnicas a utilizar para promocionar los servicios	Aplicación de los diseños	Diciembre	Gerencia y áreas involucradas			
Acción 4	Evaluar los alcances	Informe de resultados	Enero	Gerencia y áreas involucradas			

Cooperativa Integral Agrícola
EL PORVENIR R. L.



1076	6442	../Css/PaginaStyl
------	------	-------------------

**Manual motivacional para la Cooperativa Integral Agrícola “El Porvenir”
R.L., San Marcos Huista, municipio Jacaltenango, Huehuetenango**

Índice

Presentación	i
1. Objetivo del manual	1
2. Ámbito de aplicación	1
3. Como usar el manual	1
Desarrollo del manual	
4. Para reforzar la comunicación	
4.1 Objetivo	2
4.2 Responsable	2
4.3 Temática sugerida	2
4.4 Actividades sugeridas	3
4.5 Reforzamiento positivo	5
5. Para reforzar el trabajo en equipo	
5.1 Objetivo	6
5.2 Responsable	6
5.3 Que es trabajo en equipo? definición	7
5.4 Actividades grupales	9
5.5 Reforzamiento positivo	10
5.6 Cartelera de comité de directivos del mes	11
6. Para reforzar las Funciones de los directivos	
6.1 Objetivo	11
6.2 Responsable	12
6.3 Funciones de la Administración	12
6.4 Eventos sugeridos	14
6.5 Reforzamiento positivo	14
7. Actividades complementarias	16

Presentación

Los manuales son documentos administrativos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. La aplicación del presente manual ayudará a desarrollar habilidades y destrezas en un ambiente motivador, así como la obtención de conocimientos que apoyen el desempeño en el trabajo directivo, conocimientos que le serán de utilidad en su diario vivir.

El presente manual propone reforzar tres áreas que se consideran primordiales para la labor cooperativista: 1) Comunicación; si en el equipo de trabajo existe información alterada, puede provocar atrasos y confusión en el cumplimiento de las metas 2) Trabajo en equipo; resumido en productividad, creatividad y satisfacción. 3) Funciones de los directivos; acciones que deben realizar los directivos para tener éxito en el desarrollo de actividades administrativas. Cada aspecto acompañado de complementos temáticos para reforzar el conocimiento, así como eventos y reforzamiento positivos a manera de motivar el clima laboral.

El desarrollo de cada aspecto contiene una o más actividades relacionadas a las necesidades motivacionales de cada miembro directivo, el objetivo a alcanzar, los recursos necesarios y los responsables quienes deberán velar por su cumplimiento.

Evidentemente, el manual motivacional no debe ser un documento teórico, sino debe precisar un ambiente activo de responsabilidades y tareas reales de los involucrados tanto miembros directivos como personal operativo, además debe haber concordancia con lo planteado al respecto en los estatutos, con la estructura orgánica y con lo indicado en otras normas internas.

1. Objetivos del manual

1.1 General

- a) Promover un sistema motivacional adaptado a las necesidades directivas de la Cooperativa Agrícola Integral El Porvenir R. L.

1.2 Específicos

- a) Instruir al personal directivo, acerca de aspectos tales como: comunicación, trabajo en equipo, funciones Administrativas, entre otros.
- b) Precisar los reforzamientos positivos para mantener un clima motivado dentro de la cooperativa.
- c) Servir como guía motivacional y orientación al gerente para implementar reforzamientos positivos dentro de la cooperativa.
- d) Proporcionar información básica adaptada a las necesidades educacionales de cada miembro directivo.

2. Ámbito de Aplicación

El presente manual motivacional se aplicará en el departamento de gerencia, girando en torno al Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comité de Educación, Comité de Crédito, Comité Agrícola y personal Administrativo.

3. Como usar el manual

El manual motivacional se usará por medio de instrucciones que el gerente dará a los representantes de cada comité, ellos llevarán un proceso metódico de acuerdo a los diferentes

pasos que el mismo conlleva, de la misma manera se hará una evaluación por el gerente con el objetivo de ver si se está cumpliendo con los objetivos previstos en el presente manual.

Desarrollo del manual

4. Para reforzar la comunicación

4.1 Objetivo

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado y directivos estén enterados de las actividades que la cooperativa está realizando. Al mantenerlos informados de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

4.2 Responsable

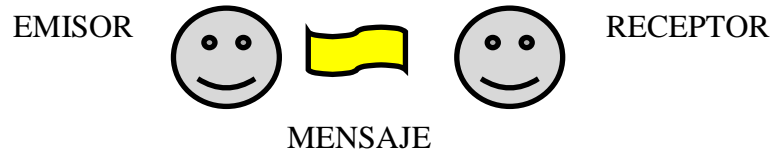
El presidente de cada comité que figura como líder tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El Comité de Educación será responsable de la información que de él provenga para ser publicada en los medios internos, y con la anuencia de la gerencia de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

4.3 Temática sugerida

4.3.1 Comunicación laboral

Es indispensable reforzar los conocimientos y la noción de cada uno de los participantes sobre que es la comunicación laboral.

a) Elementos de la comunicación: en la comunicación existen tres elementos muy importantes que son:

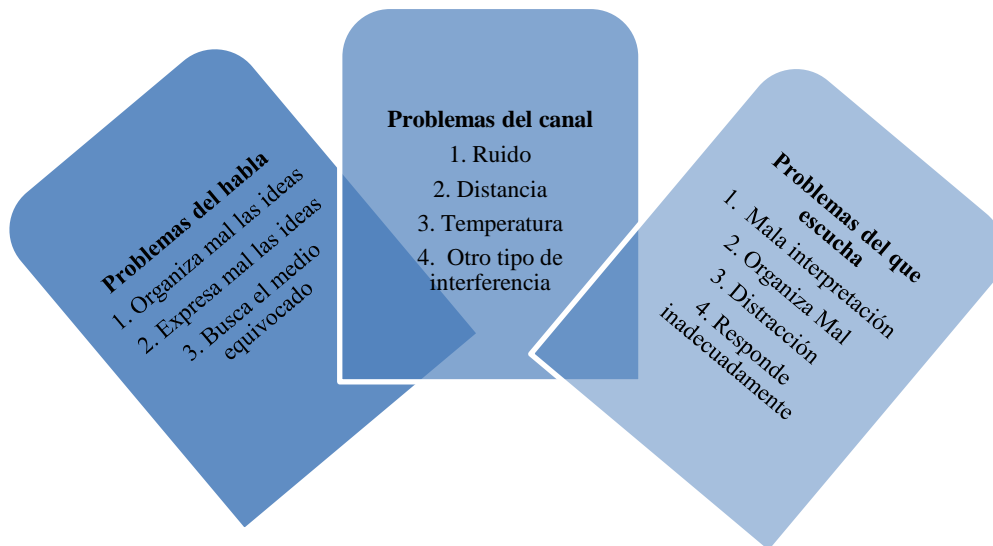


El emisor, es quien comunica algo, es quien transmite, es quien habla, el mensaje es lo que se dice, es la palabra o palabras que van a expresar lo que pensamos o sentimos, el receptor, es quien escucha, quien recibe el mensaje y el canal, es el medio ligado para transmitir el mensaje.

b) El proceso de la comunicación: La comunicación toma varias formas. Las más obvias son:

- 1) La verbal: es la que se comunica oralmente.
- 2) La escrita: es la que se escribe.
- 3) Lenguaje corporal: comunicación de significados con acciones, miradas y movimientos de manos.

Los problemas que en algún momento alteran la información durante la comunicación son:



4.3.2 Requisitos para lograr buena comunicación

a) Oral

- 1) Hablar después y con claridad
- 2) Entonar las palabras con volumen, la intensidad, la dicción, la pronunciación y variedad en la entonación
- 3) Usar correctamente el material auxiliar de la comunicación, dibujos, esquemas, rótulos, maquetas, organigramas
- 4) Controlar los nervios, no exagerar el uso de ademanes
- 5) Modular la voz, cuando sea necesario
- 6) Concentración en lo que se va a comunicar
- 7) Utilizar un vocabulario variado
- 8) Concretizar en lo que va a decir
- 9) No hacer movimientos de más
- 10) Utilizar adecuadamente la pizarra o el papel
- 11) Evitar repeticiones inútiles

b) Escrita

- 1) Definir el tipo de documento que se redactará
- 2) Escribir con letra caligráfica y legible
- 3) Distinguir con claridad las mayúsculas
- 4) Elaborar un boceto de lo que se quiere comunicar y releerlo para saber qué es lo que se está comunicando
- 5) Usar correctamente los signos de puntuación
- 6) Formular de modo adecuado los enunciados
- 7) Guardar secuencia lógica en la redacción
- 8) Cuidar el léxico a utilizar

4.4 Actividades sugeridas

Estas actividades deben promover la comunicación y desenvolvimiento de los empleados y directivos para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral.

4.4.1 Eventos sugeridos

a. Celebraciones

Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados y directivos puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días. (Ejemplo: día de la madre para mujeres asociadas)

b. Cumpleaños

Organizar celebraciones o menciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución.

c. Excursiones

Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y eliminen el estrés del grupo. (Ejemplo: visitas a parcelas calificadas, y aprovechar otro tipo de charlas)

4.5 Reforzamiento positivo

Todos los días.

4.5.1 Lenguaje

- a. Quién?; gerente y colaboradores
- b. Qué?; felicitación única simple y sencilla
- c. Cuando?; la oficina o taller juntando a otros, en la oficina o taller con nadie alrededor , en una junta en frente de sus compañeros
- d. Cómo?; haciendo contacto visual, usar el nombre de la persona, tocando a la persona palmeada de felicitación en el hombro, felicitándola con un apretón de manos, siendo efusivo, sonriendo plenamente a la persona, motivando a otros a aplaudirle, haciendo lo inesperado, subiendo el volumen de la radio, reventando un globo, sonando una campana, sonando el timbre de la oficina, utilizando frases poderosas, "*muchas gracias, lo hiciste muy bien*", "*aprecio mucho lo que hiciste*" , utilizando un lenguaje específico .

5. Para reforzar el trabajo en equipo

5.1 Objetivo

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo de directivos actual y colaboradores en la cooperativa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

5.2 Responsable

El líder de cada unidad y comité figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El gerente de la cooperativa tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

5.3 Que es trabajo en equipo? definición

Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común, utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, así como habilidades complementarias.

5.3.1 Diferencia entre equipo de trabajo y grupo

Los equipos de trabajo difieren de los grupos de trabajo y tienen sus propias características únicas, pueden hacer muchas cosas, desde diseñar productos, prestar servicios, negociar acuerdos, coordinar proyectos, dar consejos e incluso tomar decisiones. Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan para lograr objetivos específicos.

Grupos versus equipos	
Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
1) El rol del liderazgo es compartido.	1) Hay un líder a cargo.
2) Responsabilidad por uno mismo y por el equipo.	2) Responsabilidad sólo por sí mismo.
3) El equipo crea un propósito específico.	3) El propósito es tan amplio como el propósito organizacional.
4) El trabajo se hace de manera colectiva.	4) El trabajo se hace de manera individual.
5) Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y por colaborar en la solución de problemas.	5) Las reuniones se caracterizan por la eficacia; no hay debates abiertos ni colaboración.
6) El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante.	6) El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros.
7) El trabajo se decide y se realiza en conjunto.	7) El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo.

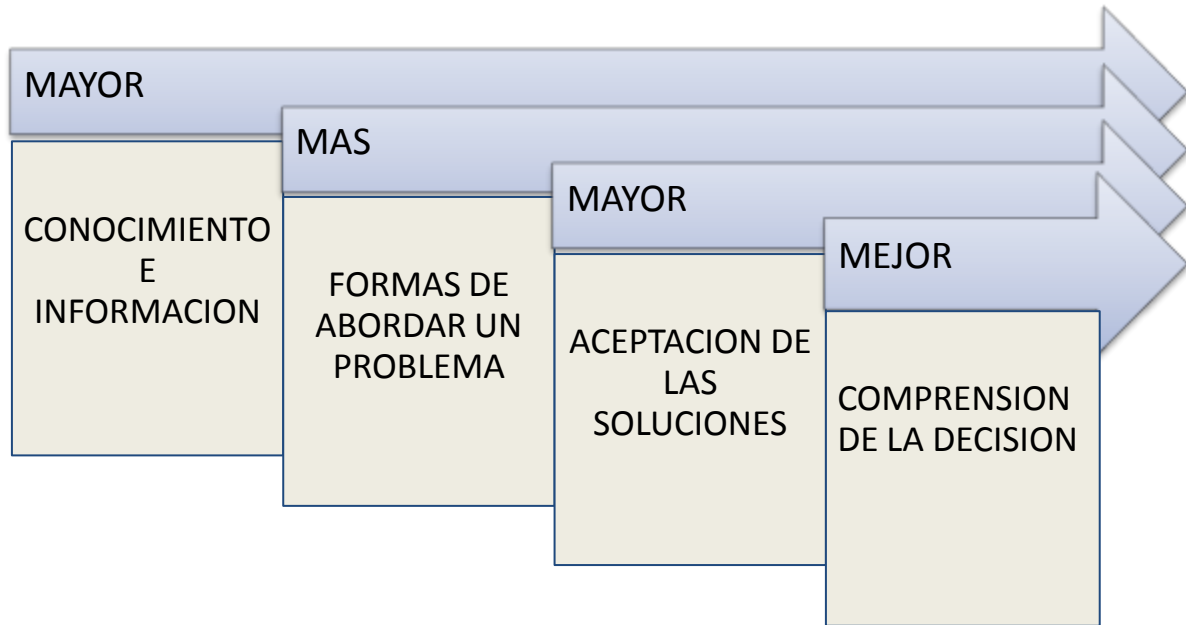
Fuente: Robbins, Coulter, 2010:244

5.3.2 Características de los equipos eficaces

- a) Objetivos claros; un equipo con alto desempeño tiene un entendimiento claro del objetivo por lograr establecidos desde un principio.
- b) Habilidades importantes; los equipos eficaces están formados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales necesarias para lograr los objetivos deseados mientras trabajan juntos.
- c) Confianza mutua; los equipos eficaces se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad de los demás.
- d) Compromiso unificado; se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por la disposición a dedicar enormes cantidades de energía para conseguirlos.
- e) Buena comunicación; los miembros transmiten información de manera verbal y no verbal entre sí de forma que son comprendidas rápida y claramente. Además la retroalimentación ayuda a guiar a los miembros del equipo y a corregir malentendidos.
- f) Habilidades de negociación; los equipos eficaces continuamente modifican de quién hace qué. Esta flexibilidad requiere que los miembros de equipo posean habilidades de negociación.
- g) Liderazgo adecuado; los líderes eficaces pueden motivar a un equipo para que lo sigan a través de las situaciones más difíciles.
- h) Apoyo interno y externo; la condición final necesaria para un equipo eficaz es un clima de apoyo. Internamente el equipo debe contar con una infraestructura sólida, lo que significa capacitación adecuada, un sistema de medición clara y razonable.

Es de suma importancia la asimilación de cada uno de las características antes descritas ya que a través de ellos el equipo será competitivo hacia el logro de los objetivos.

5.3.3 Ventajas de trabajo en equipo



Fuente: Elaboración Propia

5.3.4 Desventajas del trabajo en equipo

1. Decisiones prematuras
2. División desmedida de la responsabilidad
3. Dominio individual
4. Alto costo del tiempo

5.4 Actividades grupales

Estas actividades deben fomentar la necesidad de trabajar y valorar la participación de los empleados y directivos para que constituyan un equipo de trabajo institucional sólido enfocado al logro de los objetivos.

5.4.1 Evento sugerido

a. Lluvias de ideas

Fomentar la reunión entre los empleados para intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen al área administrativa con el fin de aprovechar la información que se irradie en este evento. Se realizará mediante reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo cada tres meses esto se hará por departamento procurando que todos los empleados participen en esta práctica para hacerles sentir que son tomados en cuenta.

5.5 Reforzamiento positivo

Quién? gerente y directivos; siendo muy específico: cuando se logre o alcance un objetivo propuesto.

a) Diga esto: "...el modo como resolvieron en equipo la tarea anterior...No así: "buen trabajo"

b) Diga esto: "...los felicito por usar el procedimiento correcto para la realización de la tarea asignada "No así: "buen procedimiento"

c) Diga esto: "... el modo que resolvieron lo del producto defectuoso. No así: "buen control de calidad"

d) Evite frases calificadoras: "Aprecio que cumplieran con la fecha límite" No agregue: "pero no creo que el producto pase el control de calidad"

e) Diga esto: "Los felicito por el saludo que le hicieron al asociado" No agregue: "pero no le gusto el servicio de la cooperativa"

Muy Importante! Un solo valor!, !Un solo comportamiento!, !Una sola felicitación!

5.6 Cartelera de comité de directivos del mes

COMITÉ DIRECTIVO DEL MES _____
COOPERATIVA INTEGRAL AGRÍCOLA EL PORVENIR R.L.,
SAN MARCOS HUISTA



Para la cartelera, se sugiere mantener la fotografía individual de cada comité directivo, empleados; para cuando se logre el objetivo previsto adjuntarlo al cuadro respectivo y en el rincón específico.

6. Para reforzar las funciones de los directivos

6.1 Objetivo

Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe, colaborador y directivos y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

3.1 Responsable

El presidente de cada comité que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El Consejo de Administración será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

3.2 Funciones de la Administración

3.2.1 ¿Qué es una función? Es una subunidad compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas, poseen habilidades similares o utilizan el mismo tipo de conocimiento, herramientas o técnicas para realizar su trabajo.

3.2.2 Función organizacional; conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas que le son requeridas a una persona según su posición en una organización.

3.2.3 Funciones administrativas; funciones que facilitan el control y la coordinación de las actividades dentro de los departamentos y entre ellos.

Como toda ciencia, la administración se basa en determinadas funciones para lograr que una empresa funcione con posibilidades de éxito y a manera de resumen sus funciones son:

Planear Se interpreta como la visualización del futuro y la elaboración de programas de acción, para un periodo o para toda la vida de la empresa.

Organizar Se interpreta como la disposición de todos los elementos que integran la empresa.

Dirigir Se interpreta como la función de guiar, orientar todas las funciones de la empresa.

Coordinar Se interpreta como la integración de todos los componentes para el logro de sus objetivos particulares y generales.

Controlar Se interpreta como la verificación de la ejecución de todas las actividades de la empresa.

Fuente: Organización de empresas: 1996:123

Para realizar la función de Administración de manera adecuada la persona deberá poseer las siguientes características:

1. Cualidades físicas; salud, vigor y presencia de mando.
2. Cualidades mentales; capacidad para comprender y aprender, buen criterio mental y adaptabilidad.
3. Cualidades morales; energía, firmeza, disponibilidad para aceptar responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto y dignidad.
4. Educación general; conocimientos generales de asuntos que no pertenezcan exclusivamente a la función desarrollada.
5. Conocimientos especiales; acerca de la función desempeñada ya sean técnicos, comerciales, financieros o administrativos.
6. Experiencias; conocimientos que se derivan del propio trabajo; esto significa el aprendizaje mismo que se obtiene del trabajo.

6.4 Eventos sugeridos

6.4.1 Círculos de calidad

Donde se desarrollen actividades de desenvolvimiento, expresiones instantáneas de dificultades y conceptos no comprendidos de acuerdo a las funciones que cada miembro directivo desarrolla.

6.4.2 Gerente por un día

Desarrollar actividades donde puede ser electo un miembro directivo cuyas funciones no sean asimilados correctamente, esto con el propósito de experimentar las funciones en la práctica y no en teoría.

6.5 Reforzamiento positivo

- a) ¿Quién?: gerencia, la dirección general
- b) ¿Qué?: los valores de la empresa, la fuerza que guía a la empresa
- c) ¿Cuándo?: mínimo una vez al mes
- d) ¿Dónde?: juntas formales, comida o cena especial, banquete o reunión, en las asambleas, en los días de campo o fiestas, en las juntas de seguridad, con cartas a los familiares
- e) ¿Cómo?: consistentemente, ser muy específico acerca de los valores, repetirlos en público siempre, personalizarlos en sí mismo, reconocimientos personales, visite las oficinas, "camine", practique una administración "caminando de un lado al otro", hable a la gente por su nombre, pregúnteles su opinión sobre ese valor de la cooperativa que está tratando de

reforzar "escuche" su respuesta tome nota, tenga contacto con todos los niveles de empleados, directivos, asociados

- f) ¿Porque?; los líderes determinan los valores y la dirección de la cooperativa, son ellos los que definen lo que es importante

7. Actividades complementarias

7.1 Fábrica de aviones

- a) Divida a los participantes en dos grupos.
- b) Dé a cada grupo una hoja de papel de rotafolio. Cada grupo se constituye en una fábrica de aviones y debe hacer el mayor número de aviones que vuelan.
- c) Dibuje en el pizarrón un tiro en blanco, si el avión tirado de cierta distancia pega en el centro, el equipo acumula 100 puntos, si pega en las orillas 50 ó 25 según sea el caso. El equipo que acumule más puntos es el ganador.
- d) Reflexionar sobre la forma de integración del equipo, su organización, planificación, comunicación etc.

¿Cuáles fueron los objetivos planteados por el equipo?

¿Cómo se organizó el equipo?

¿Cómo se hizo la planificación del trabajo?

¿Cómo fue la comunicación entre los miembros?

¿Se hubiera podido mejorar los resultados obtenidos? ¿En que forma?

7.2 ¿Sabemos escuchar?

Conteste este cuestionario de acuerdo con la clave:

1. Totalmente cierto
2. Cierto
3. Puede ser
4. Falso
5. Totalmente falso

a. Acostumbro animar a los otros para que hablen ()

b. Trato de escuchar aunque no me caiga bien la otra persona con la que hablo ()

c. Escucho con la misma atención, importando si hablo con un niño, hombre, mujer o anciano. ()

- d. Escucho con la misma atención si el que habla mi conocido, desconocido o amigo. ()
- e. Dejo de hacer lo que estoy haciendo cuando hablo. ()
- f. Miro a la persona con la que estoy hablando. ()
- g. Me concentro en lo que estoy escuchando. ()
- h. Pienso en lo que la otra persona me está diciendo. ()
- i. Trato de comprender lo que me dicen. ()
- j. No interrumpo al que tiene la palabra. ()
- k. Animo a que siga hablando mi interlocutor si titubea por un momento. ()
- l. Escucho aunque pueda anticipar lo que me van a decir. ()
- m. Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor. ()
- n. Pido que me expliquen el sentido de alguna palabra o frase. ()

Si la persona obtuvo 80 puntos o más sabe escuchar, si obtuvo entre 60 y 70 puntos deben mejorar, si su punteo fue menos de 60 “usted no sabe escuchar” **debe aprender a escuchar.**

7.3 El líder

Divida a los participantes en grupos de 5 y que cada grupo elija quien funcionará como líder. El resto de participantes deben cubrirse los ojos y tomados de las manos se dejarán guiar por el líder.

Instrucciones para los líderes: deben guiar a su grupo en el salón o ambiente cercano.

Reflexione: Sobre la confianza, seguridad, don de mando, comunicación, actitud del seguidor.