

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis de motivación, a los colaboradores de la Asociación De Desarrollo  
Integral de la parte Alta de Zacapa (ADIPAZ)**  
(Tesis de Licenciatura)

Vicente Franco Leonardo

Zacapa, Julio 2017

**Análisis de motivación, a los colaboradores de la Asociación De Desarrollo  
Integral de la parte Alta de Zacapa (ADIPAZ)  
(Tesis de Licenciatura)**

Vicente Franco Leonardo

Lic. Carlos Rolando Guirola de la Rosa (**Asesor**)

Licda. Julia Alejandra Minera Fuentes (**Revisora**)

Zacapa, Julio 2017

**Autoridades De Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**Autoridades Facultad De Ciencias Económicas**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**M. Sc. Omar Aldana Portillo**

Coordinador

REF.:C.C.E.E.L.ADM. – PS.006-2017  
SEDE ZACAPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 15 DE JUNIO DEL 2017  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licenciado Carlos Rolando Guirola De la Rosa

**Revisora:** Licenciada Julia Alejandra Minera Fuentes

**Carrera:** Licenciatura en Administración de Empresas

**Tesis titulada:** "Análisis de motivación, a los colaboradores de la Asociación De Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa (ADIPAZ)"

**Presentada por:** Vicente Franco Leonardo

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas



Nombre completo del tutor: Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 9236  
Dirección: Barrio San Marcos, Zacapa  
No. Teléfono Of. 59209532  
No. Teléfono Cel. 59309760  
E-Mail [cguirola@gmail.com](mailto:cguirola@gmail.com)

Zacapa, 08 de abril de 2017

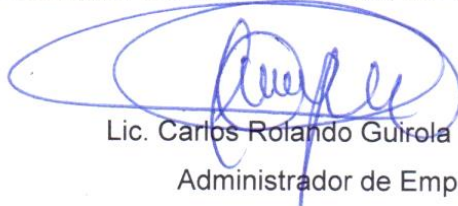
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema "**Análisis de motivación, a los colaboradores de la Asociación De Desarrollo Integral de la parte Alta de Zacapa (ADIPAZ)**", realizado por **Vicente Franco Leonardo**, 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 reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa (90) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

## Dictamen

A, Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana

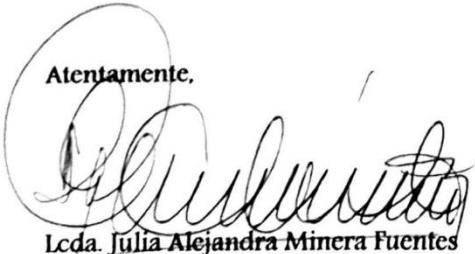
Nombre del Estudiante, Vicente Franco Leonardo ✓  
Carné, 201203522 ✓  
Facultad, Facultad de Ciencias Económicas/ Licenciatura en  
Administración de Empresas  
Título de la Tesis, **“Análisis de motivación, a los colaboradores de la Asociación  
De Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa (ADIPAZ)”** ✓

Por este medio me permito informales que he leído el informe y procedido a la revisión de tesis, donde consta que el estudiante en mención, realizó su trabajo atendiendo a los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas.

Considerando, que el estudiante ha realizado todas las correcciones de redacción y estilo que le fueron sugeridas en su oportunidad y finalmente, el trabajo reúne las calidades necesarias de una Tesis de Licenciatura, procedo en mi calidad de revisora, a emitir el siguiente, **DICTAMEN FAVORABLE**, para que continúe con los trámites correspondientes.

Guatemala 16 de mayo de 2017

Atentamente,

  
Lcda. Julia Alejandra Minera Fuentes  
Abogada y Notaria

Julia Alejandra Minera Fuentes  
Abogada y Notaria



# UPANA

Universidad Panamericana  
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Zacapa, abril 2017.

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe de que soy autor de la tesis titulada "Análisis de motivación, a los colaboradores de la Asociación De Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa (ADIPAZ)" y confirmo que respete los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigne las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de la presente tesis de licenciatura y para efectos legales soy el único responsable del contenido del presente trabajo.

Atentamente,

Vicente Leonardo Franco

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No. 201203522

## **Dedicatoria**

- A Dios** Por darme la vida, fortaleza y sabiduría para formarme como profesional.
- A Mi Familia** Por estar incondicionalmente conmigo.
- A Mi Esposa** Rosa Aída de Franco, por su incondicional apoyo y confianza.
- A Mis Padres** Vicente Franco Hernández y Rosa Octavila de Franco, por sus sabias enseñanzas.



# Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1: Marco Contextual</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Pregunta de investigación	9
1.4 Justificación de la investigación	9
1.5 Objetivos de investigación	9
1.5.1 General	9
1.5.2 Específicos	9
1.6 Alcances y límite de la investigación	9
<b>Capítulo 2: Marco Conceptual</b>	
2.1 Antecedentes	14
2.2 Definición de ONG's	15
2.3 Motivación	16
2.4 La motivación humana	20
2.4.1 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación	20
2.5 Temas actuales de motivación	21
2.6 El contexto socioeconómico	22
2.7 La asociatividad empresarial	23
2.8 Estrategia de intervención para la reactivación de socios	24
2.9 La comunicación	24
2.10 Las ONG's y la cooperación internacional en Guatemala	26
2.11 Consideraciones finales sobre las asociaciones	27
<b>Capítulo 3: Marco Metodológico</b>	
3.1 Tipo de Investigación	29
3.2 Sujetos de Investigación	29
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	29
3.4 Diseño de Investigación	29
<b>Capítulo 4: Resultados de la Investigación</b>	
4.1 Muestreo	30
4.2 Presentación de Resultados	30

## **Capítulo 5: Propuesta de solución a la problemática**

5.1	Introducción	34
5.2	Justificación	34
5.3	Objetivos de la Propuesta	35
5.3.1	Generales	35
5.3.2	Específicos	35
5.4	Desarrollo de la propuesta	35
5.5	Programa de Implementación	42
5.6	Presupuesto de la propuesta	43
	<b>Conclusiones</b>	44
	<b>Referencias bibliográficas</b>	45
	<b>Anexos</b>	47

### **Lista de Figuras**

Figura No. 1	Organigrama de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa (ADIPAZ)	7
--------------	---	---

### **Lista de Cuadros**

Cuadro No. 1	Programa de capacitación	37
Cuadro No. 2	Programa de capacitación	40
Cuadro No. 3	Programa de implementación	42
Cuadro No. 4	Presupuesto de la propuesta	43

### **Lista de Gráficas**

Gráfica No. 1	Factores intrínsecos	30
Gráfica No. 2	Factores Extrínsecos	31
Gráfica No. 3	Relación promedio de factores	32
Gráfica No. 4	Motivación general ADIPAZ	33

### **Anexos**

Anexo No. 1	Carta de Autorización
Anexo No. 2	Cuestionario de área operativa

## Resumen

El trabajo se realizó con el propósito de analizar la motivación de los socios de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, con la finalidad de fortalecer la participación de los asociados inactivos, examinar la motivación intrínseca y extrínseca que permita identificar las causas que afectan su participación.

La presente investigación es de tipo descriptiva, para la recolección de la información se utilizó un cuestionario en base a la escala de Likert y poder medir las variables de importancia dentro de la motivación en los socios de la organización.

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, en el que se pueda crear y aumentar con ello, el impulso necesario para realizar sus actividades y logro de metas, lo que dará un mejor desempeño en sus socios miembros, de ahí viene la importancia de mejorar de forma constante los niveles de motivación en las personas.

Dentro de los elementos estudiados y que obtuvieron resultados bajos se encuentran: la variable del cumplimiento de sus funciones como socios, se sienten poco satisfechos, no se dispone de un clima organizacional favorable, no se atienden las necesidades básicas de sus socios y la falta de comunicación entre otros. En la actualidad, la asociación no cuenta con un plan de atención para incorporar a los socios inactivos dentro de los procesos organizativos, productivos y de servicios.

El mayor grado de desmotivación corresponde a factores que la asociación debe proporcionar, en mayor ponderación lo que corresponde a la capacitación constante, incentivos no económicos, beneficios que se otorgan y proceso de elección de junta directiva. Derivado a que no superan la media en términos de motivación.

## **Introducción**

Las asociaciones hoy en día se preocupan por el buen desempeño laboral, la satisfacción de sus socios, colaboradores y el alcance de sus metas, lo que hacen que busquen aquellos impulsos que generen en las personas beneficios personales pero que no se apartan de lo laboral y con ello satisfacer las necesidades de sus socios a quienes sirven. Es por tanto la importancia que, las asociaciones tienen que mantener y mejorar de forma constante, la motivación en cada uno de sus socios.

Esta investigación se basa en tema de análisis de motivación de los socios miembros la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, por lo que, el recurso humano es uno de los más importantes dentro las organizaciones para alcanzar sus metas y objetivos, en vista de que son ellos los que desempeñan las acciones y actividades para el logro de lo establecido. Es por ello que la importancia de hacer un análisis o evaluación de los integrantes socios, es con el objetivo de establecer las causas que han afectado la participación de sus integrantes.

La investigación está constituida por cinco capítulos, que se integran de la siguiente manera:

Capítulo 1: muestra un antecedente del tema y una evaluación integral de la asociación, se presenta un diagnóstico preliminar que permite conocer las causas y efectos que dan base al planteamiento del problema, con el fin de establecer los objetivos que sirvan de aporte a la misma.

Capítulo 2: está conformado por todos los aspectos teóricos relevantes referente a la motivación de los socios y de la asociación, que sirven de base para el sustento teórico del estudio desarrollado. Dentro del material de apoyo se encuentra información de internet, libros y análisis personal, que ayudan a identificar el modelo de estudio a utilizar.

Capítulo 3: se plantea la metodología y los instrumentos a utilizar para evaluar el tema de estudio, de esta forma obtener datos de la situación actual.

Capítulo 4: aquí se obtienen los resultados a través de un cuestionario que llevó a identificar el análisis de la situación actual de la asociación, en cuanto al nivel de motivación que tienen socios.

Capítulo 5: se establece la propuesta de solución a la problemática, en la que se pretende lograr incrementar el nivel de motivación de los socios que integran la organización; se toma como base los resultados obtenidos en los análisis del capítulo anterior.

# Capítulo 1

## Marco Contextual

### 1.1 Antecedentes

- Origen de la empresa

La Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, en adelante (ADIPAZ), fue constituida el 12 de febrero de 1999, bajo partida número 58 – 99 en el Registro Civil de la Municipalidad de Zacapa, folios del 281 al 308, del libro número 5 de personerías jurídicas. Por iniciativa de un grupo de agricultores que participaron en el Proyecto de Desarrollo de Zacapa y Chiquimula PROZACHI, su primera junta directiva fue integrada por las siguientes personas:

Presidente:	Fredy Aroldo Sosa Cordón
Vicepresidente:	Ángel de Jesús Salguero Salguero
Secretario:	Fidelino Peña Ramírez
Tesorero:	Julio Rojas Salguero
Vocal I:	Elías Vargas Galdámez
Vocal II:	José María Perdomo Fajardo
Vocal III:	Edgar Alfredo Sosa Sosa
Vocal IV:	Candelario Ramos Morales
Vocal V:	José Pérez García

Al inicio su sede fue la Aldea El Terrero Zacapa y luego se trasladó a la Aldea El Maguey, Zacapa, en donde se encuentra en la actualidad, cuenta con un edificio propio. Sus asociados son de raza ladina en su mayoría, pero también existen miembros de raza indígena descendientes de los Chortis.

La mayoría de los asociados de ADIPAZ son agricultores, quienes se dedican a producir maíz, frijol, maicillo, café, naranja, banano y otros propios de la región. También se producen algunas artesanías, como puros, objetos de hoja de pino, de madera. En la asociación según registros se inició con 24 asociados fundadores, es una organización de base, con un total de 880 familias, en donde el 53 % son mujeres.

Está constituida como asociación civil, no lucrativa, apolítica, no religiosa, de esfuerzo mutuo. En el período de 1991 a 1998 se ejecuta el proyecto de desarrollo rural para pequeños Productores de los Departamentos de Zacapa y Chiquimula, en adelante (PROZACHI), con el objetivo de incrementar los ingresos económicos de los habitantes, incrementar la producción y seguridad alimentaria, así como el fortalecimiento de la participación organizada de los habitantes del área rural.

Tal participación generó opciones concretas para el establecimiento de una estructura de participación organizada de los productores campesinos y campesinas de las comunidades atendidas que dieron como resultado la integración de organizaciones rurales en el nivel municipal. Se ha ido fortaleciendo muy lentamente trabajando con diferentes organizaciones y ha gestionado proyectos de beneficio a las familias socias.

- Evolución de la empresa

ADIPAZ al inicio, participó en un proceso de formación de dirigentes y productores, sobre producción agropecuaria, liderazgo, gestión administrativa, microcréditos, pero no se desarrolló ningún seguimiento y evaluación después de la terminación del proyecto que originó su nacimiento. Se utilizó su estructura organizativa para ejecutar proyectos de infraestructura de agua entubada comunitaria, en donde residían sus asociados y asociadas. Pero por no contar con una política de capitalización bien estructurada y participativa, no se llegó a sostenibilidad económica.

Gracias a la visión y gestión de algunos directivos, se desarrollaron alianzas estratégicas con instituciones estatales y privadas, de donde surgieron proyectos que han permitido generar servicios a sus miembros activos y el funcionamiento de la organización. Posterior a ello, la organización desarrollo alianzas estratégicas con organizaciones de tercer nivel como la alianza de organizaciones forestales comunitarias de Guatemala, apoyadas por organismos internacionales como la Unión Internacional para la Conservación de los Recursos Naturales (UICN FAO) Internacional.

Por gestión de líderes visionarios, con capacidad de gestión y negociación, lograron dos proyectos de pago de regencia forestal, para 1,000 hectáreas, por el Programa de Incentivos Forestales Para Pequeños Productores en adelante (PINPEP), administrado por el Instituto Nacional de Bosques, en adelante (INAB), pagados por el Ministerio de Finanzas Públicas.

La Unión Internacional de Conservación de los Recursos Naturales, apoyó a la asociación para la elaboración de la política de capitalización, en la administración de los fondos de incentivos forestales, la que fue diseñada por tres profesionales contratados y pagados por la referida institución internacional.

Dicha política ha permitido institucionalizar la actividad de producción y conservación de los recursos forestales y naturales, a la vez que, la organización se capitalice y que sea sostenible por lo menos durante diez años. Con los fondos capitalizados la asociación contrata regentes forestales para ampliar las áreas de bosques, tanto como sistemas agroforestales y protección de bosques.

En la actualidad, la asociación se encuentra en formación con una cadena productiva con el recurso forestal, se encuentra en construcción una carpintería para darle un valor agregado a los raleos de las plantaciones de bosques, los productos que se desarrollaran serán muebles roisos y productos de diámetros menores, posterior a ello se trabajaran maderas preciosas.

En la actualidad, la situación de ADIPAZ se perfila hacia la autogestión de su estructura, en acciones de desarrollo a partir de las capacidades de gestión y capitalización generadas.

#### Marco Legal

- Inscripción en el registro mercantil y Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

Status legal: un establecimiento comercial, creado dentro de la organización, sujeto a pagos anuales y pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR), sobre utilidades. Inscrita el 06/08/1999. El Número de Identificación Tributaria es: 2111498-6, dentro de sus obligaciones se encuentran: declaración



jurada y pago mensual; declaración jurada y pago trimestral; declaración jurada y pago anual e Impuesto al Valor Agregado (IVA).

- Contraloría General de Cuentas

Cuentadancia registro número: 5231-R-19-2,012, en folios 283 y 284, con el número de cuentadancia A5-001-1900-1901-2,014, de fecha 13 enero del 2012.

- Inscripción de Representante Legal:

Inscripción en el registro de personas jurídicas, bajo partida No. 108, folio 108, del libro 27 de nombramiento de Edgar Alfredo Sosa Sosa, como presidente de junta directiva y representante legal de la asociación.

- Visión

Ser una organización campesina, eficiente y eficaz que promueve el desarrollo integral sostenible de la población rural; en coordinación con los actores locales, nacionales e internacionales con presencia en la cuenca del río Riachuelo de Zacapa.

- Misión

Somos una asociación privada no lucrativa de carácter civil, apolítica y no religiosa integrada por socios y socias que buscan el desarrollo integral sostenido y sustentable de 26 comunidades de la parte alta y baja del Municipio de Zacapa, así también ayudar a la protección y conservación del medio ambiente para tener un bienestar digno de los socios y socias y promover el liderazgo y autonomía para coordinar la gestión, negociación y ejecución de proyectos.

- Valores que fomenta la asociación

La institución tiene definido y aprobado los siguientes valores, los cuales deben de dársele y tenerlos a la vista de todos los asociados, pues son ellos los que deben practicarlos:

- Respeto: es la consideración, atención, deferencia o miramiento hacia uno mismo, hacia otras personas y nuestro entorno. (las cosas, la naturaleza y el derecho de los demás).

- **Honestidad:** forma de comportamiento humano, compostura, decencia, recato, pudor, cortesía, decoro. Fortalece la personalidad del ser.
- **Solidaridad:** es la adhesión circunstancial a la causa o empresa de otros.
- **Responsabilidad:** es el cargo u obligación moral.
- **Libertad:** es la facultad de hacer o no hacer. Facultad de hacer y decir cuanto no se oponga a las leyes ni a las buenas costumbres.
- **Justicia:** es una virtud, inclina a dar a cada uno lo que es suyo. Lo que debe hacerse según derecho, razón o equidad.
- **Transparencia:** ADIPAZ, cumple con sus asociados la obligación de rendir cuentas, permite el acceso de información pública fin de que sirva como ejemplo de buenas prácticas para la sociedad en su conjunto.
- **Calidad:** hacer las acciones bien para satisfacer las necesidades de nuestros asociados, asociadas y Comunidades.

- **Objetivos**

General

- Realizar acciones, proyectos y servicios que permitan el desarrollo integral de los habitantes de las comunidades rurales de la parte alta del Municipio de Zacapa.

Específicos

- Facilitar el apoyo mutuo entre los agricultores y agricultoras de las comunidades rurales de la parte alta del Municipio de Zacapa.
- Gestionar, ejecutar y facilitar proyectos de infraestructura vinculados a la agricultura de Municipio de Zacapa.
- Fortalecer a los comunitarios en la promoción de la participación ciudadana.
- Incrementar los ingresos de las familias asociadas a ADIPAZ.

- **Estrategias**

Línea estratégica de participación ciudadana

- Corresponsabilidad comunitaria para el desarrollo
- Gestión de territorios compartidos
- Inclusión política
- Participación efectiva

#### Línea estratégica desarrollo económico local

- Mercados y cadenas de valor
- Innovación productiva
- Servicio financiero para emprendedores
- Mercado laboral

#### Línea estratégica gestión integrada del recurso hídrico

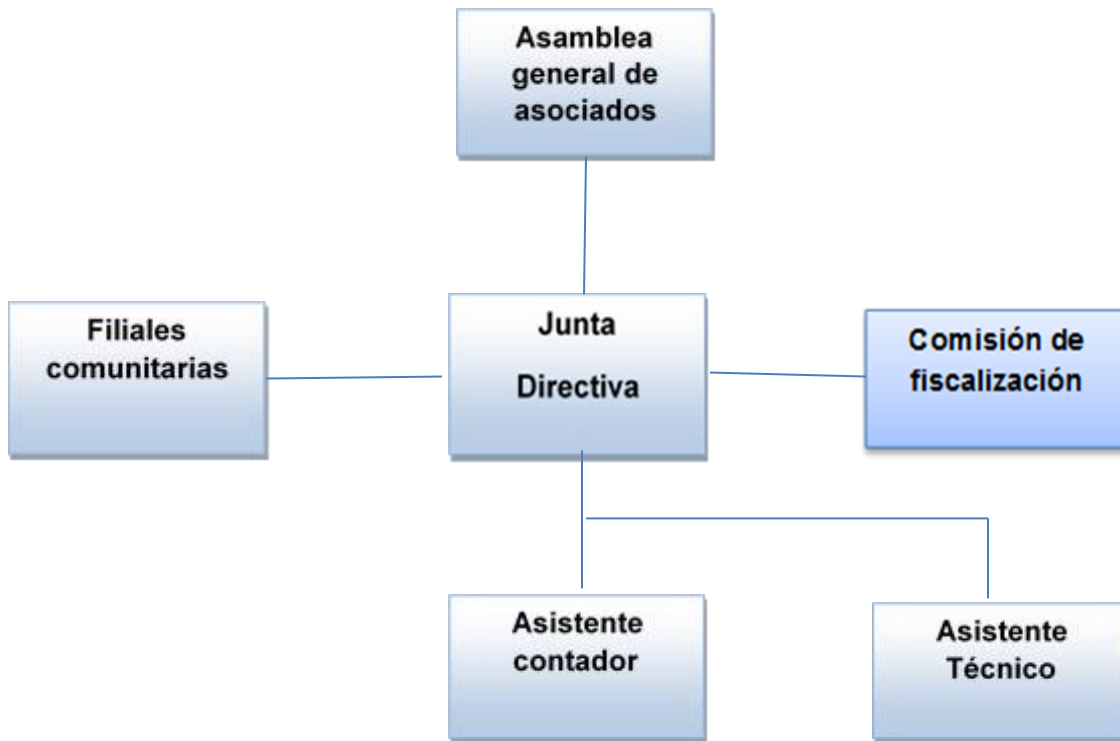
- Información estratégica del recurso hídrico
- Autogestión comunitaria del agua
- Saneamiento ecológico
- Riego eficiente
- Agua para el desarrollo

#### Políticas

- La asociación cuenta con las políticas de:
- Afiliación
- Capitalización
- Medio ambiente
- Social

- Organización

**Figura No. 1**  
**Organigrama de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa (ADIPAZ)**



Fuente: elaboración propia

Descripción general de puestos dentro de la asociación

- La asociación cuenta con un manual de funciones de los diferentes puestos, en donde se encuentra establecido a las obligaciones y responsabilidades de cada puesto, para tener el mejor desempeño.
- La asamblea general: es la máxima autoridad, quien elige a una Junta Directiva para mejorar la operativización de la asociación, su función es la de planificación y ejecución del plan estratégico y operativo de la asociación.

- La Comisión de Fiscalización: es la responsable del control y fiscalización de todas las operaciones.
- Asistente contador: tiene a su cargo el registro y custodia de las operaciones contables dentro de la asociación.
- Asistente técnico: responsable de dar asistencia técnica a los asociados en los diferentes procesos productivos y servicios que da la asociación.

## 1.2 Planteamiento del Problema

En la actualidad, las diferentes organizaciones en Guatemala presentan una constante evaluación de la motivación de sus colaboradores y asociados dentro de las empresas, con el objeto de lograr un mejor desempeño laboral e individual que permitan el cumplimiento eficaz y eficiente de sus metas y planes establecidos. Por lo que, estudiar las necesidades y deseos de las personas juega un papel trascendental en la administración de las empresas.

Dentro de la Asociación de Desarrollo Integral de la parte alta de Zacapa se presentan situaciones que afectan el adecuado funcionamiento de la misma, tales como: inactividad de los socios, bajos ingresos económicos, no participación en actividades, reducción de proyectos, insatisfacción de la comunidad, reducción de socios activos y no participación de los asociados en asambleas generales.

Lo anterior se considera que es provocado por: la falta de un plan de trabajo de la asociación, falta de un programa de motivación, falta de un plan de mercadeo, falta de experiencia en planificación de proyectos y falta de controles internos dentro de la misma.

De mantenerse esta situación, la asociación puede incurrir en: cierre de operaciones, insatisfacción de las necesidades de las comunidades, no ejecución de proyectos de tipo social- productivos, iliquidez para cubrir gastos, incumplimientos legales, reducción de socios y desplazamiento por parte de la competencia.

Por lo que se hace necesario analizar la motivación de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa para conocer las principales debilidades y determinar cursos de acción a tomar para mejorar el desempeño de la misma.

### 1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que afectan la motivación de los asociados de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa?

### 1.4 Justificación del problema

La presente investigación se hizo necesaria derivado de: la inactividad de los socios, bajos ingresos económicos, no participación en actividades, reducción de proyectos, insatisfacción de la comunidad, reducción de socios activos y no participación de los asociados en asambleas generales.

Con lo anterior, es necesario hacer un análisis de que factores afectan la motivación e inactividad de los socios de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, en vista de que tal situación dificulta que se puedan alcanzar los objetivos que originaron su fundación.

### 1.5 Objetivos

#### 1.5.1 Objetivo general

Analizar la motivación de los socios de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa.

#### 1.5.2 Objetivos específicos

1. Evaluar las necesidades intrínsecas de los socios de ADIPAZ
2. Conocer las necesidades extrínsecas de los asociados de ADIPAZ

### 1.6 Alcances y límites de la investigación

Alcances

La investigación permitió realizar un análisis de la motivación de los socios de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, causas que en la actualidad provocan la inactividad de sus asociados y contribuir en reducir los efectos negativos por medio de herramientas basadas en el diseño de una estrategia de intervención para que sus asociados inactivos se involucren en los procesos productivos y de protección del medio ambiente, en el área de acción de ADIPAZ.

#### Límites

- Delimitación temporal

La investigación se realizó al 21 de enero del año 2017, es decir, a dicha fecha se investigó la motivación de los socios.

- Delimitación institucional

La investigación tuvo lugar en la oficina sede de ADIPAZ, ubicada en la Aldea Maguey, del Municipio de Zacapa, Departamento de Zacapa.

- Personal

Para efectos de recolección de información se realizó con una muestra de los 242 asociados inactivos de ADIPAZ.

- Delimitación geográfica

Para la presente investigación se consideró el área de influencia de la asociación, las 26 comunidades que atiende ADIPAZ: El Volcán Samaica, Cari Alballeros, Alballeritos, Guadalupe, Monte Oscuro, El Corozo, Guineyal, Sompopero, El Sarzal, La Majada, Loma del Viento, Shuntuy, Tajaral, Agua Fría, Matasano, Pinalito, Cerro Pelón, Peralta, Cerro Chiquito, El Terrero, El Maguey, La Majada, El Palmar, La Fragua, San Juan y San Jorge.

## Diagnóstico FODA

### a) Fortalezas: Internas

- Cuenta con 840 asociados y asociadas.
- Experiencia en trabajo en las comunidades de la parte alta y baja de Zacapa.
- Sede, beneficio de café húmedo y centro artesanal propio.
- Reconocimiento a nivel regional y nacional.
- Mobiliario y equipo propio.
- Formación de comisiones como apoyo a la Junta Directiva
- Capacidad y experiencia en ejecución, monitoreo evaluación de proyectos, en beneficio de las comunidades.
- Interés de los asociados en la comercialización conjunta de sus productos.
- Capacidades de algunos pocos asociados y grupos organizados fortalecidos en procesos de desarrollo integrados.
- Alianza con las comunidades y grupos organizados.
- Cuenta con políticas de crédito, política de capitalización, plan estratégico elaborado.

### b) Oportunidades: Externas

- Realizar alianzas estratégicas con más cooperantes.
- Recursos naturales disponibles para su aprovechamiento sostenible.
- Concientizar a las familias en el buen uso de los recursos naturales y culturales.
- Implementación de un programa empresarial para la sostenibilidad de la asociación.
- Implementar nuevas técnicas agrícolas de trabajo, mejorando la calidad y la cantidad de producción, con conciencia ambiental.
- Diversificar los productos agrícolas o cambiarlos a otros más rentables en el mercado.
- Aprovechar la infraestructura de beneficio de café eficientemente.
- Comercializar la producción total de los diferentes cultivos de los asociados de la organización.
- Lograr que cada uno de los proyectos de la organización sean rentables y de beneficios a los asociados (as).



- Fortalecer a las familias productoras en producción, comercialización con enfoque social, empresarial.
- Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer los proyectos ejecutados en las comunidades.
- Desarrollar cadenas productivas con los recursos forestales y productos agrícolas no tradicionales.

c) Debilidades: Internas

- Un bajo porcentaje de asociados creen y confían en su organización.
- Promover el desarrollo participativo de grupos organizados a través de capacitaciones integradas.
- La dirigencia no tiene experiencia en la elaboración de planes operativos de trabajo, presupuestos anuales de ingresos y egresos.
- La junta directiva tiene baja capacidad de gestión de recursos financieros.
- La misión y visión no es conocida por muchos asociados.
- No se cuenta con un plan de seguimiento y atención para la reactivación de los asociados inactivos.
- Algunos directivos muestran debilidad en los conocimientos básicos en cuanto a administración.
- No existe un empoderamiento de algunos directivos.
- Tres miembros de la comisión de vigilancia no desempeñan eficientemente sus roles.
- Desmotivación e inactividad de varias familias asociadas en actividades y proyectos de la asociación.
- No existe un sistema de información constante para las familias involucradas al proceso.
- Los grupos asociados no han tecnificado sus procesos de producción.
- No se han realizado estudios de costo beneficio de los productos actuales para lograr una buena rentabilidad.
- Poca capacitación a los socios en actividades productivas.

- A la fecha la organización no atiende la política de comercialización de productos de las familias asociadas”.
- No han utilizado el plan de trabajo del año anterior por desconocimiento de su uso.
- No existe en la actualidad seguimiento o ningún tratamiento al problema de la inactividad de varios asociados y asociadas.

d) Amenazas: (Externas)

- Ingreso de nuevas organizaciones en el área de acción de ADIPAZ.
- Mala apreciación de algunas entidades y personas individuales por intereses personales hacia la asociación.
- El cambio climático que afectan la producción de los asociados.
- Las producciones actuales de los asociados dejen de ser rentables.
- Que la organización no esté en capacidad de competir en el mercado con las actuales competencias.
- Surgimiento de otra empresa u organización en la comunidad sea mejor alternativa para los asociados, y estos se cambien.
- Las plagas y enfermedades en los cultivos de los asociados y asociadas de la asociación.
- El retiro de los cooperantes internacionales del país.
- Que la sociedad Zacapaneca no valore el esfuerzo y la inversión que ADIPAZ ha desarrollado por más de quince años, en la parte alta, media y baja del municipio de Zacapa.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

Con el propósito de investigar la motivación de los asociados dentro de la asociación, se tomó como referencia algunos estudios desarrollados con anterioridad.

#### **2.1 Antecedentes**

Según Sum, en su investigación “Motivación y Desempeño Laboral” con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quezaltenango”, describe

que las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Hezberg, que representan los cimientos sobre los que se originan las teorías contemporáneas; así como también, se recurren a estas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido naturaleza de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste.

Una de estas teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior, en donde los seres humanos somos conscientes de algunas necesidades, pero, no de otras, esta teoría fue propuesta por el doctor Abraham Maslow en el año de 1954 (Chiavenato, 2001; Arias Heredia, 2004).

En la historia la motivación ha sido un campo de la psicología en constante estudio. Sin embargo, esto no quiere decir que la investigación en este ámbito haya concluido, ya que aún quedan muchas incógnitas por resolver acerca de este tema debido a su complejidad intrínseca.

A la vez hay que señalar que las dos grandes bases sobre las que se sustentan la mayoría de las teorías son el determinismo y el hedonismo. El determinismo defiende la idea de que la conducta humana se origina por causas externas o internas que pueden ser conocidas y utilizadas para predecir la conducta. De este modo, la cuestión que se plantea es si el ser humano actúa libremente o si realmente está determinado por causas personales o ajenas a él. Por otro lado, el hedonismo se basa en la búsqueda de lo placentero y la evitación de aquello que produce dolor.

En la segunda década del siglo XX, se produjo un cambio del conductismo al neo conductismo y, aparece así, el concepto de impulso. En este periodo predomina una visión del sujeto pasiva, donde no se tiene en cuenta el consciente sino el inconsciente, por lo que el hombre no tiene capacidad de dirigir sus conductas.

En el año de 1700, en el continente europeo, cuando los talleres de artesanos tradicionales se transformaron en fábricas con maquinaria operada por cientos de personas, con intereses y formas de pensar diferentes a los intereses patronales, reflejándose esto en problemas de baja productividad y desinterés por el trabajo. Es así que la motivación laboral fue tomando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad, ya que, se puede considerar que la motivación es el conjunto de razones que impulsa y que ayuda a explicar los actos de las personas.

Así nace la motivación laboral, surge como una alternativa ante conflictos como: la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés por el trabajo, se pierde el sentido de pertenencia por mencionar algunos; logrando así la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, donde el problema no es en sí el trabajo que se desempeña, sino las relaciones humanas y las actitudes personales que influyen en el ámbito de trabajo, en una asociación o empresa. (2013, p.7).

La motivación debe de ser preocupación constante de todo administrador, debido a que de eso depende la eficiencia y eficacia organizativa empresarial, deben aplicarse e implementar herramientas enfocadas a mantener el sentido de pertenencia de grupo y miembros comprometidos con sus actividades y responsabilidades. Deben tomarse muy en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos.

## 2.2 Definición de ONG's

ONG's es la sigla de Organización No Gubernamental. Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo.

Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa y otras. Es importante resaltar que nunca buscan obtener ganancias de tipo económico, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la comunidad. (<http://www.definición.de/ong/> Recuperado: 10.04.2017)

## 2.3 Motivación

### a) Definición.

Según Baquiaux, en su investigación “La motivación como herramienta para el recurso humano dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Totonicapán”, establece:

a) Que la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

### b) Contribuciones

En una primera aproximación a la motivación, se ponen tres aspectos que resaltan su importancia. La motivación está siempre presente en cualquier tipo de relación de la persona con una organización. Habrá motivación cuando una persona solicite el ingreso en una organización. Deberá inducirse una vez integrado, a que mantenga durante su vida laboral una actuación satisfactoria. El trabajador tendrá que estar motivado para lograr una formación continua o para evitar que deje la organización.

El proceso motivacional básico consta de cuatro partes:

- Necesidades o esperanzas.
- Actuaciones.
- Reactivación del sistema.
- Resultados.

Las personas tienen una serie de deseos, expresados en necesidades o esperanzas. Estos deseos crean, internamente, una serie de tensiones, originando unos sentimientos de frustración y desasosiegos. Para rebajar estas sensaciones, la persona va a efectuar algún comportamiento, concretado en una serie de actuaciones dentro de la organización. Estas actuaciones conducen a la persona a la obtención de resultados positivos o negativos.

La consideración de los resultados proporciona información a la persona sobre el logro de sus deseos, lo que se traducirá en una modificación del nivel de tensión original. La no satisfacción de las necesidades iniciales o el surgimiento de otras reiniciará el proceso, reactivando el sistema motivacional de la persona implicada. El proceso, así expuesto, parece simple y fácil de controlar.

Los directivos no tendrían más que determinar los deseos de sus subordinados, preguntándoles o mediante la observación, controlar sus actuaciones consecuentes y permitirles, a través de ellas, satisfacer sus necesidades. En la realidad, esta simplicidad no se produce. Existen múltiples razones por las que la motivación no se puede denominar. Considerando secuencialmente los cuatro bloques fundamentales del proceso, se pueden

diseñar las complejidades de aplicación práctica de ese sencillo esquema teórico desarrollado.

No todas las personas tienen los mismos deseos. Una persona deseará, sobre todo, un aumento de sueldo. Otra, estará motivada por la obtención de un cargo. Una tercera, divorciada, trabajará más solo si la trasladan a un centro de trabajo más cercano, al nuevo lugar de residencia de sus hijos y así sucesivamente.

Las personas no se comportan siempre igual, aun cuando tengan las mismas necesidades. Una persona que quiere ascender a toda costa invertirá horas extra en preparar mejor sus informes, o en perfeccionar su formación. Otra, dedicará sus esfuerzos no a hacer mejor su trabajo, sino a buscar influencias en la red informal de la organización. Los resultados no acompañan necesariamente las expectativas del motivador y del subordinado. Lo que las personas obtienen tras sus actuaciones, puede coincidir o no con lo que habían imaginado el directivo y el subordinado.

Una persona puede haber sobrestimado la importancia de alguna necesidad y menos valorar otra. El segundo, puede considerar que lo obtenido con su comportamiento laboral es superior, igual o inferior a lo que debía haber logrado. Las reacciones de las personas, tanto si fallan como si logran sus deseos iniciales, son imprevisibles. Comportamientos y resultados idénticos provocan reactivaciones del sistema divergente. Una persona que no logre el aumento de sueldo deseado a pesar de su esfuerzo, trabajará con más empeño en el próximo período. Otra, que desarrolle la misma energía, se deprimirá por el fracaso, y trabajará peor en la siguiente etapa.

Los rostros iluminan de por qué la motivación es y seguirá siendo un tema en el que no hay respuestas definitivas. Como en cualquier fenómeno en que hay personas implicadas, no hay una persona o fórmula que tenga la última palabra.

Pueden entonces decir que la motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Si los administradores saben qué mueve a las personas que trabajan para ellos, pueden adaptar las asignaciones y recompensas laborales a lo que hace que estas personas “funcionen o rindan más”.

### c) Teorías motivacionales:

Gran número de teorías han tratado de dar una explicación a los directivos sobre cómo motivar a sus subordinados. Es usual dividirlos en dos clases: de contenido y de proceso. Se hace mención de seis teorías que a un solo esquema. Primero se describirá en términos muy simples el armazón de la teoría y luego una serie de consideraciones sobre la misma. Las teorías motivacionales de contenido se centran en el primer bloque del proceso reflejado anteriormente. Si deseamos motivar a las personas, debemos identificar sus necesidades.

Una vez logrado esto, el resto de apartados casi vienen dados por añadidura. Dentro de este apartado, dos teorías sobresalen. Teoría de las necesidades de Maslow citado por Chiavenato

Idalberto, (2011.) Formuló la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades que están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

- Necesidades fisiológicas: Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo o el deseo sexual. También llamadas necesidades biológicas o básicas.
- Necesidades de seguridad: Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible.
- Necesidades sociales: Son las necesidades de asociación, participación y aceptación, amistad, afecto y amor.
- Necesidades de autoestima: Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.
- Necesidades de autorrealización: Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

Conforme cada una de estas necesidades, la teoría afirma que desde el punto de vista de la motivación una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva más. Maslow dividió las cinco necesidades en niveles primarios y secundarios, descritas las necesidades primarias como las que se satisfacen externamente (fisiológicas y de seguridad) y secundarias las de satisfacción interna como las de mayor importancia (sociales, autoestima y autorrealización)

Consideraciones:

- Las necesidades se articulan como una pirámide escalonada, reflejando una escala jerárquica de importancia creciente ascendente.
- Una necesidad de origen inferior debe estar suficientemente cubierta antes de que la siguiente en el escalafón puede empezar a actuar como motivadora. Una necesidad completamente satisfecha no es motivadora.
- Siempre hay una necesidad que se busca graficar. Cuando un tipo lo está, enseguida surge otra necesidad que denomina al organismo, y así sucesivamente. La secuencia anterior se repite hasta lograr alcanzar el nivel más alto de la jerarquía.
- La persona puede también desplazarse hacia abajo en la pirámide. Esto sucede cuando una

necesidad de nivel más bajo y no motivadora, por consiguiente, se ve amenazada. En este caso, se vuelve a hacer dominante en la persona afectada, que baja escalones.

- Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de dos factores o de motivación/higiene a partir de una serie de entrevistas. En ellas solicitaba a las personas encuestadas que recordaran momentos en que se sintieron especialmente bien o mal en sus trabajos.

Analizados los datos obtenidos, observó que los factores a los que las personas asociaban la satisfacción en el trabajo no coinciden en absoluto con los que producían insatisfacción. Esto le llevó a considerar que satisfacción e insatisfacción en el trabajo no eran extremos opuestos de un mismo continuo, como se había pensado hasta este momento. Hay factores en el trabajo que, aunque se mejoren, no producirán un incremento de la motivación. Se concluyó que una teoría de dos factores era necesaria para explicar la motivación del empleado.

d) Motivación de Dos Factores.

Con anterioridad, la motivación se planteaba en términos de una línea recta. Según la posición que ocupara en la misma, un individuo estaría más o menos motivado. Si se desplazaba hacia la derecha, bajaría su impulso motivador. Si oscilaba hacia el lado contrario, estaría más motivado.

En contraste, se encuentra que el opuesto de satisfacción es no satisfacción, y el de insatisfacción, no insatisfacción. Además, el movimiento de una persona en cada una de esas dos líneas depende de una clase de factores distintos.

Se llamó motivador a la clase de factores que conducían a la satisfacción en el trabajo. Su análisis indicó que estos factores se relacionaban directamente con el contenido del propio trabajo. Motivadores eran el logro, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal.

Factores de higiene eran los que llevaban a la insatisfacción. Su presencia en un grado suficiente para el trabajador tenía efecto preventivo, y evitaba que este estuviera insatisfecho. Sin embargo, fuera de su combinación, nunca producirían motivación en una persona.

Se observó que esta clase de factores se podía asociar al texto del trabajo. Se incluían aquí las políticas de la compañía, el estilo de supervisión, las relaciones con el supervisor y los compañeros, las condiciones físicas de trabajo o el salario. (2013, p. 10).

En conclusión, solo los factores motivadores proceden satisfacción en el trabajo, mientras los de higiene sirven únicamente para prevenir la insatisfacción.



## 2.4 La motivación humana

Sum, en su investigación “motivación y desempeño laboral”, realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quezaltenango, hace referencia lo siguiente:

Afirman que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero, aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

- **Ciclo motivacional**

El ciclo se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez este satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior.

Los conceptos anteriores tienen elementos comunes, y para propósitos de esta investigación se define a la motivación como un proceso que inicia a partir de estímulos internos y/o externos, que genera en los individuos un actuar y reacciones diversas, generalmente con intereses individuales u organizacionales. (2015, p. 10).

Buen número de teorías manifiestan como motivar a sus subordinados, pero hay que dividir las en dos clases de contenido y proceso, para el presente trabajo de investigación, se dividieron en extrínsecas e intrínsecas

### 2.4.1 Medios para diagnosticar y evaluar la motivación

Sum, en su investigación “motivación y desempeño laboral”, realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quezaltenango, presenta lo siguiente:

Que el departamento de recursos humanos, utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores también su clima laboral de la empresa los instrumentos más utilizados son los siguientes:

- Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores  
La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo.
- Entrevistas  
Durante el proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción la información recopilada en la entrevista de salida un colaborador se va voluntariamente de la empresa.
- Análisis de las condiciones de trabajo  
Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades. (2015, p. 11).

Es de suma importancia conocer las actitudes de los trabajadores o miembros de una asociación como es en el presente trabajo de investigación, existen diferentes mecanismos para ello, en el que se conoce el clima laboral, se deben elaborar planes de acción para trabajar siempre en equipo, deben hacerse reconocimientos, ascensos y muy buenas condiciones de trabajo.

## 2.5. Temas actuales de motivación

De acuerdo a lo que Sum, presenta, se incluye lo siguiente:

Según ellos que al comprender y pronosticar la motivación de los colaboradores es una de las zonas más populares en la investigación gerencial. Sin embargo, los estudios modernos acerca de la motivación de los empleados están influidos por algunos asuntos que ocurren en el lugar donde los mismos cumplen con sus obligaciones.

Además, la motivación tiene como significado mover, indica el proceso por el cual alguna razón o motivo incentiva, estimula y energiza el comportamiento de los colaboradores. Esta conducta siempre se motiva. Hay un motor en marcha permanente que lo mueve; aunque de vez en cuando queda en punto muerto o deja de funcionar y la persona se desmotiva. (2015, p. 11).

Las personas como tal cambian de forma constante, pero el administrador debe conocer y aprovechar todas las condiciones extrínsecas dentro de la empresa, para mantener el recurso humano altamente motivado.

## 2.6 El contexto socioeconómico

Según Boucher y Reyes, en su Guía metodológica sobre la activación de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), establece:

...creen que la globalización y los nuevos retos del desarrollo económico han sido una presión para las empresas rurales pequeñas, de tal forma que su crecimiento y permanencia ahora está condicionado y requiere adaptarse a un nuevo contexto. Algunas de las condiciones incluyen la valoración y protección del medio ambiente, la reducción del gobierno central y la creciente participación de los gobiernos localizados en el apoyo a las actividades productivas y su regulación.

Otro aspecto a considerar es que la mayoría de países latinoamericanos, la población rural tiende a reducirse y, al mismo tiempo, los procesos de producción transformación y comercialización, tanto en el sector urbano-industrial como en el rural, se ven sometidos a mayor competencia.

Ante esto, por un lado, los grandes productores nacionales e internacionales han desarrollado esquemas productivos altamente especializados y fuertemente competitivos, mientras que por otro lado los pequeños productores rurales han sido excluidos de las cadenas de producción y de valor en la mayoría de productos. A estos aspectos socioeconómicos se suman las modificaciones estructurales que han disminuido el rol del estado en los procesos de capacitación, asistencia técnica, financiamiento, promoción, entre otros, particularmente hacia los productores rurales.

En estas condiciones, las pequeñas unidades de producción rural tienen contadas alternativas de desarrollo. Además, las condiciones cambiantes y a veces impredecibles del mercado, obligan a las pequeñas unidades de producción a ser estratégicas en su gestión y emplear metodologías y herramientas adaptables a situaciones dinámicas.

Junto con las necesidades de estas herramientas, está la necesidad de contar con capacidades humanas que orienten y apoyen el proceso de mejora continua: cómo ser mejores cada vez y competir. (2011, p. 11).

Las asociaciones tienen que aprovechar, utilizar todos los medios, herramientas, técnicas, estrategias y políticas de intervención para la atención de sus miembros socios, con el propósito de romper paradigmas relacionados con el desarrollo comunitario. Y tener presente que hoy en día todo cambia de forma constante, por lo tanto, la actitud del socio tiene que ser dada al cambio.

## 2.7 La asociatividad empresarial

Bedregal, la define como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas e industriales, Revista 27 de la Universidad del Valle de Guatemala y para ello presenta:

a partir de las capacidades de producción que se construyeron o se fortalecieron en el marco del proyecto las personas beneficiadas han estado produciendo bienes que están comercializando principalmente en sus comunidades y, en menor medida, en mercados de mayor tamaño, como las propias cabeceras Municipales y Departamentales, o en sus ferias de emprendimiento.

El resultado ha sido que los beneficiarios, cada uno a su manera, han ido ampliando su espectro de emprendimiento hacia la comercialización de sus productos.

El establecimiento de asociaciones legalmente constituidas es un alcance positivo que conlleva una serie de desafíos. Las experiencias en otros países demuestran que las asociaciones productivas tienen más posibilidades de mantenerse y ser sostenibles si se hace hincapié, desde las primeras etapas de la intervención, en el componente organizacional. Los componentes productivo, comercial y organizacional deben de impulsarse de una forma paralela y equilibrada, para que en el futuro las capacidades construidas o fortalecidas no se concentren en uno solo de los componentes.

A medida que se consolida una estructura organizacional básica, como resultado de la adquisición y aplicación de competencias administrativas, será oportuno continuar impulsando otros componentes del modelo, tales como control, mejoramiento y evaluación de desempeño; identificación del sector competitivo; identificación de factores críticos y definición de unidades de negocios y líneas de producción.

La asociatividad empresarial es una estrategia para enfrentar los mercados globalizados y la creciente y fuerte competencia proveniente de otras empresas y organizaciones del país y del exterior. (2014, p. 102).

Con los diferentes apoyos obtenidos en la asociación durante su vida organizativa, hoy más que nunca debe de aprovecharse su capacidad instalada, conocimiento y experiencia en los componentes organizativo, productivo y en menor escala el comercial, el que deberá de fortalecerse al aprovechar las sinergias institucionales, gubernamentales y de cooperantes que están en el país, en la que se identifican algunas ventanas de mercado, en los países vecinos.

## 2.8 Estrategia de intervención para la reactivación de socios

Urquia Fernández, FAO-PESA, Guía Metodológica PESA 2012 como elaborar la estrategia de intervención versión 12.01, sostiene:

El recurso humano es uno de los principales dentro de una asociación o empresa, ante tanta adversidad en los actuales momentos, como económicas, políticas y ambientales, se necesita de socios, con una visión clara organizativa, con participación efectiva, apropiación, empoderamiento sostenibilidad, de los procesos productivos, ambientales y administrativos de su organización.

Existen un gran número de socias y socios que se han alejado, debido a que se han dormido sus motivaciones que les hicieron integrarse a su asociación, por tal razón la estrategia a diseñar debe despertar nuevamente las motivaciones de sus socios inactivos. Para esto se implementará un programa de atención dirigido a directivos y socios.

Benítez (2,012). La estrategia de intervención (EI), es un conjunto de acciones que buscan impactar en la asociación en su desarrollo económico, social y de desarrollo de capacidades de sus socios, aprovechando el potencial físico y humano disponible, en el menor tiempo posible. Esta propuesta privilegia cambios estratégicos en su membresía por encima de la inercia que representan los proyectos bajo el enfoque de atención a la demanda, que, por su naturaleza, tienden a dispersar y atomizar recursos en proyectos carentes de una visión clara integral. (2012, p. 12).

Para plantear la estrategia de intervención, se requiere encontrar los factores que limitan o posibilitan el desarrollo, a partir del análisis de fenómenos y tendencias que registra la organización y su entorno. De manera paralela a la formulación de la EI, la asociación deberá identificar y plantear actividades para el fortalecimiento de su asociatividad, de la gestión local con el fin de ir construyendo un tejido social que gestione proyectos y programas, así como también, actividades de coordinación interinstitucional para contar con los recursos y acciones suficientes, para apuntalar los resultados de los proyectos y acciones, pero sin caer en la duplicación de apoyos gubernamentales en los mismos conceptos de inversión.

## 2.9 La comunicación

Cruz, en trabajo de investigación Propuesta de Comunicación para la Asociación Solidarista de Compañía Distribuidora, S. A. y Empresas Anexas, sostiene:

Describe que la palabra comunicación deriva etimológicamente del latín “comunicare”, que puede traducirse como “compartir algo a alguien”. Es la transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor, mediante un código común, que, además, es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos, por medio del cual éstos obtienen información acerca de su entorno, siendo de suma importancia para la supervivencia de cada especie, pues la información que ésta extraiga de su medio ambiente y su facultad de transmitir mensajes serán claves para su desarrollo.

Con los seres humanos, la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro; a grandes rasgos permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior mediante el intercambio de mensajes, principalmente lingüísticos, que le permiten influir y ser influidos por las personas que lo rodean”.

Establece las siguientes definiciones de comunicación.

- Es todo proceso en el que ocurre una transferencia de información.
- Es el fenómeno de interacción social, pues toda sociedad necesita, para su desarrollo, establecer relaciones entre los hombres y éstos con sus instituciones.
- Es el intercambio de ideas, sentimientos, emociones, entre un comunicador y un receptor.
- Es proceso mediante el cual creamos y compartimos ideas claras. Una comunicación eficaz depende de la claridad de nuestras ideas y no de la exactitud de los datos.

De vital importancia común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control. La diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente cuatro aspectos del proceso de comunicación: las diferencias de percepción, las emociones, las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal y la confianza (o desconfianza) previa de las partes. La comunicación tiene relación en la organización con los conceptos como la estructura, la autoridad y el diseño de los trabajos, necesarias para ayudar a las personas a comunicarse. (2010, p. 29)

La comunicación es cuestión de vital importancia en toda organización, debido a que de la misma depende que se alcancen los mejores resultados, entre lo planificado y lo alcanzado, la misma debe de quedar establecida dentro de la estructura organizativa, es decir canales ascendentes y descendientes, verticales y canales horizontales dentro de la estructura organizativa.

## 2.10 Las ONG's y la cooperación internacional en Guatemala

Mendoza, sostiene:

Según este autor es importante ubicar dos elementos de análisis: el rol de la cooperación internacional, por un lado, y el papel de las ONG's en Guatemala. Hace tan sólo unos diez o quince años, los fundamentos que permitían la sociedad entre las ONG's de los países principalmente europeos y Guatemala, eran que existía un objetivo político común de transformación, de cambio, de aspirar a que estos países podían superar sus problemas estructurales. Sin embargo, la relación durante el proceso histórico de estos dos aliados se ha transformado en meras empresas de cooperación, que buscan donde encuentran proyectos, desplazando la capacidad de fortalecer la dinámica propia de los movimientos sociales.

Hay organizaciones que se han mantenido en una lógica de acompañar procesos, de priorizar el fortalecimiento de las organizaciones propias, pero lamentablemente cada vez son menos. Esto es parte de la demanda y la necesidad de repensar la labor de las ONG's internacionales en este campo, yendo más allá de la simple administración financiera de proyectos. Lamentablemente este diálogo político muchas veces no encuentra eco. Hay poca disponibilidad de organizaciones internacionales por generar un debate serio sobre la Cooperación Internacional en Guatemala.

Desafortunadamente, muchas organizaciones utilizan el desarrollo sólo como forma de sobrevivencia, y para ello, incluso se cae en un nivel de competencia y deslegitimación del trabajo de los otros. En tal sentido, las ONG's no deben aparecer como protagonistas y representantes de los cambios, sino como acompañantes.

Mientras no se realice una reflexión crítica, y no se asuma por parte de los organismos de apoyo internacional, que están inmersos en un círculo vicioso de cooperación, que no ha mejorado sustancialmente el nivel de vida de los pobladores, y que en realidad su gestión no ha pasado por procesos políticos serios, pasarán otros 15 años sin avances. Considerada ésta como la deuda histórica, el tema, el reto que tienen los gobiernos y la política de cooperación internacional, en términos de establecer objetivos que se orienten más a la transformación en el quehacer del desarrollo. (2015, p. 23).

Por lo tanto, la cooperación internacional en Guatemala a través de las ONG's, necesita reconocer de manera objetiva y crítica, las debilidades existentes en materia de gestión de desarrollo comunitario para determinar qué propuestas de desarrollo pueden implementar, ya que como organizaciones pueden aportar mucho sobre la base de este debate. Se deben establecer estrategias participativas, utilizar técnicas de formación de adultos.

## 2.11 Consideraciones finales sobre las asociaciones

Benítez FAO 2012, cooperativas campesinas y seguridad alimentaria, sostiene:

La organización es clave para conseguir economías de escala, insertarse a mercados y acceder a servicios, particularmente cuando se trata de organizaciones pequeñas y poco integradas. Mediante la asociación se pueden lograr complementar recursos y potencialidades, mejorar e incrementar la capacidad productiva, establecer alianzas y, en general, prepararse para competir mejor. Pero lograrlo no es resultado de corto plazo, sino que hay que invertir en un proceso en el cual se requiere compromiso y trabajo y enfocarse en un objetivo principal que es el eje que motiva a la unión para alcanzar el fin último.

Todas las cooperativas y asociaciones han puesto a los factores económicos o de producción como su razón principal para lograr el desarrollo, pero también han mostrado una preocupación por mantener su énfasis en los factores sociales, culturales y políticos. Reconocen que la educación, la cultura, los valores y otros aspectos intangibles (solidaridad, colaboración) son imprescindibles para su desarrollo.

Tienen un compromiso y lo defienden, mostrando resultados en el corto plazo. Igualmente, hay una preocupación por ir más allá de lo agropecuario, y reconocen la importancia de agregar valor a sus productos, o diversificar su producción, y muchas ya lo están realizando, las estrategias de las organizaciones están dirigidas a consolidar ambos aspectos.

El elemento central de las cooperativas y asociaciones es su capacidad para atender distintos segmentos sociales. Muchas familias pobres socias de estas organizaciones, que también viven en comunidades pobres, tienen la posibilidad de participar en una organización que les abre espacios con instrumentos diferenciados. Esto es visible sobre todo en las organizaciones de segundo grado, que cuentan con estrategias para incorporar a hogares pobres, o a hogares que tienen como jefa a mujeres, radicalmente diferentes a la dinámica de hogares más vinculados, que se incorporan fácilmente al mercado.

Poder diferenciar a sus distintos tipos de asociados y contar con apuestas distintas, es lo que le da la fuerza a las organizaciones. La articulación a los mercados ha sido exitosa, alcanzada en muchos casos, después de superar crisis o eventos desafortunados, producto del proceso de aprendizaje. Estas crisis inclusive fueron catalizadores de la consolidación de algunas de las cooperativas. Hay importantes indicaciones de que estas acciones han tenido efectos positivos en los procesos de capitalización y mejora de los ingresos familiares y del bienestar en general de las familias socias.

Sus acciones articuladas para mejorar el acceso a los mercados externos dinámicos más globalizados, involucraron acciones de asistencia técnica y capacitación, acceso a créditos y servicios de mercadeo, entre otros servicios, han tenido éxito en situaciones y contextos diferentes y todas tienen como denominador común el empeño puesto en alcanzar un estadio mayor de desarrollo. La importancia de tener una figura “gerencial” en cada cooperativa, que



puede ser una figura local o externa, es ampliamente reconocida por todas las cooperativas. El elemento clave está en que tenga un compromiso y conocimiento previo de trabajo con las organizaciones. (2012, p. 44).

Las asociaciones deben de integrarse horizontal y verticalmente, con el propósito de conformar y fortalecer las economías de escala, cadenas de valor y de producción, también deben ir más allá de lo agropecuario.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### 3.1 Tipo de investigación

Es de tipo descriptiva según Tamayo (2010), comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. Es por ello, que para la presente investigación se determinaron las causas que están afectando la inactividad de la Asociación.

#### 3.2 Sujetos de investigación

- Personas

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación fueron tomados en cuenta 242 asociados inactivos, que corresponde a una muestra aplicada a población de 620 elementos. Para efectos de determinación de la muestra se utilizó la tabla de Krejcie y Morgan (1970).

#### 3.3 Instrumentos de recopilación de datos

- Cuestionario estructurado número uno dirigido a 242 socios inactivos de ADIPAZ, con 15 preguntas de tipo dicotómicas y abiertas que permitan determinar cuáles son las causas que están ocasionando inactividad dentro de la asociación. (Ver Anexo 1).

#### 3.4 Diseño de la investigación

El diseño de esta tesis se considera mixto, o sea una mezcla entre documental y de campo, en el que se reflejan datos cuantitativos que permitieron ser analizados en relación a la determinación de causas y efectos de la situación actual presentada en la asociación. La tabulación, interpretación y presentación de los datos obtenidos se efectuará por medio de diferentes instrumentos estadísticos como: tablas y cédulas en el programa de Excel, gráficas de barras, interpretadas por el investigador para una mejor comprensión del objeto de estudio que lleva como resultado un mejor análisis.

## Capítulo 4

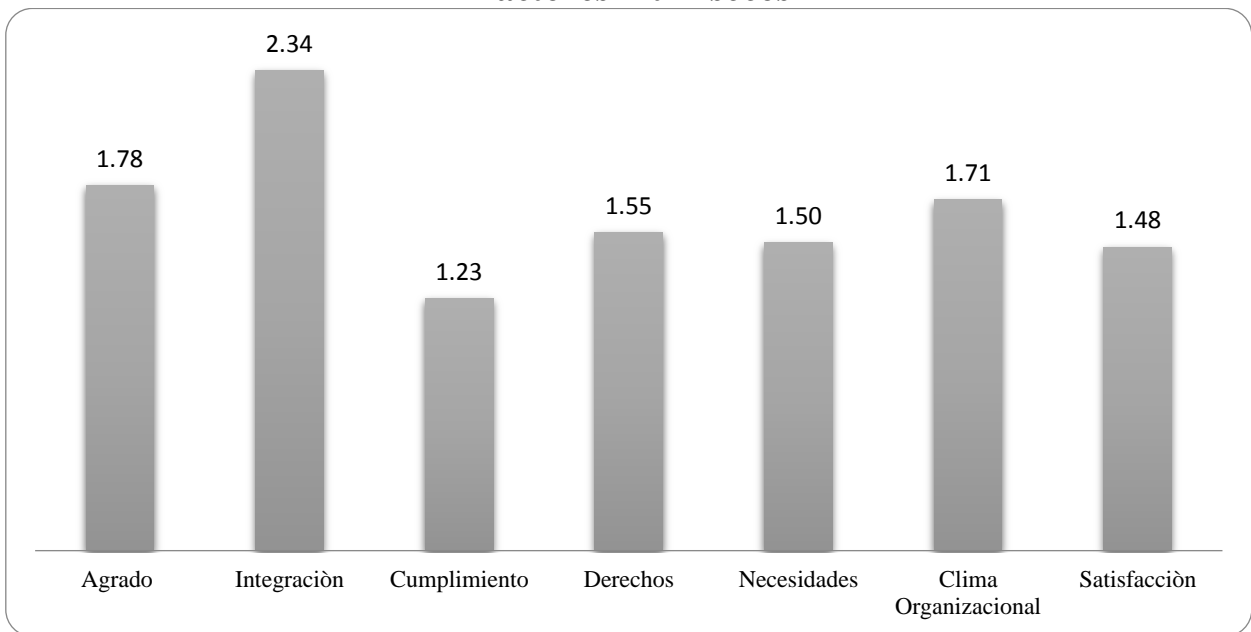
### Resultados de la investigación

#### 4.1 Muestreo

Para efectos de la presente investigación se determinó el tamaño de la muestra que correspondió a 242 asociados inactivos de la asociación, de los cuales el tipo de muestreo fue al azar, fueron encuestados en sus respectivas viviendas o comunidades, esto implicó que todos tenían la misma probabilidad de ser seleccionados.

#### 4.2 Presentación de resultados, cuestionario en escala de Likert No. 1 dirigido a asociados no activos

**Gráfica No. 1**  
**Factores intrínsecos**

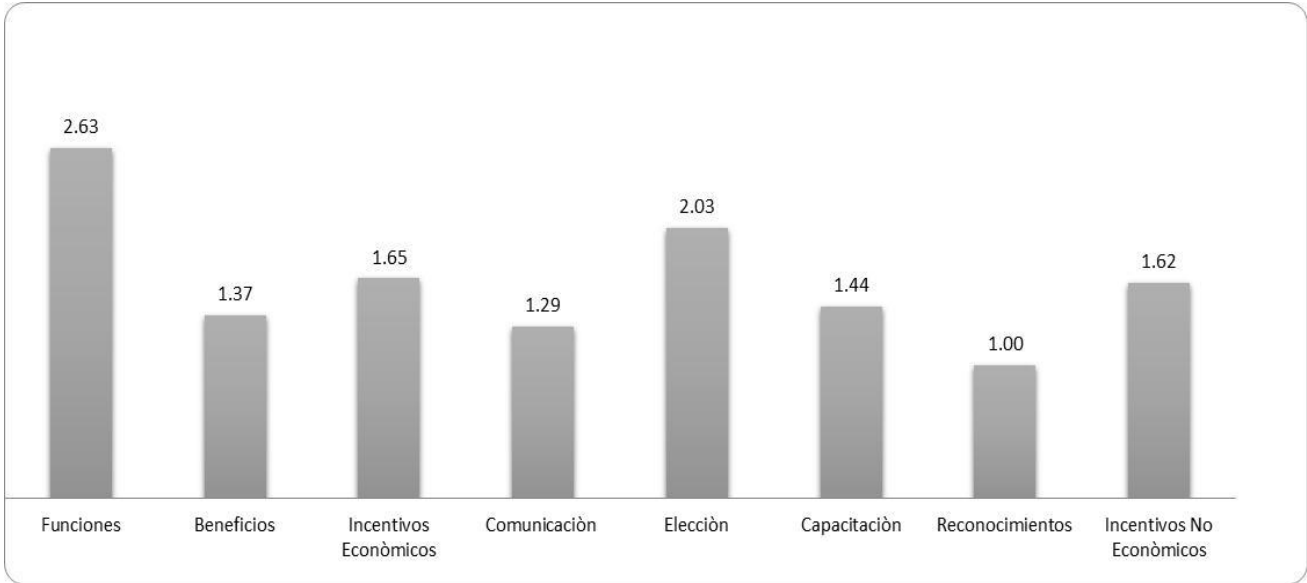


Fuente: elaboración propia

La presente gráfica presenta en sus diferentes indicadores como los asociados no activos se muestran desmotivados en relación a su desempeño particular, derivado a que sus ponderaciones se ubican por debajo de la media para lograr una motivación favorable. Cabe mencionar que un elemento débil o bajo dentro de la asociación, es la variable que corresponde a que las personas

consideran, que no están cumpliendo su función para lo cual forma parte de la organización, se sienten poco satisfechos dentro de la misma, sus necesidades no han sido satisfechas, no se respetan sus derechos, no se dispone de un clima organizacional favorable y no agrada ser parte de ADIPAZ.

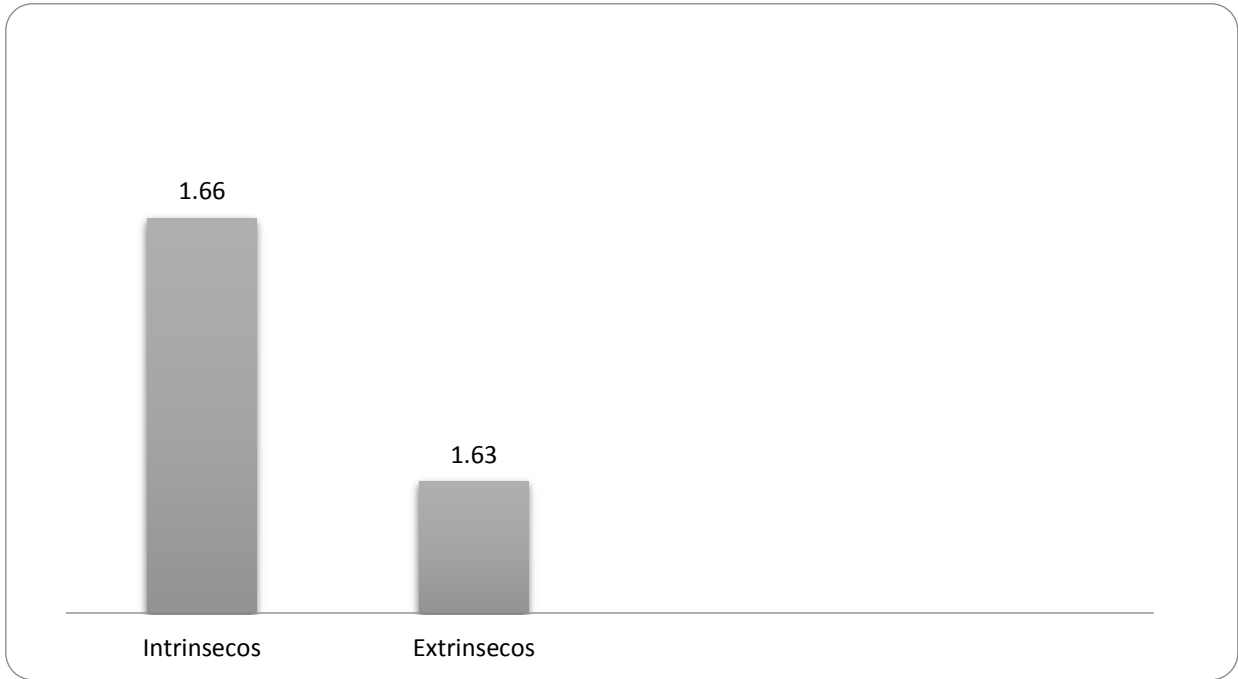
**Gráfica No. 2**  
**Factores Extrínsecos**



Fuente: elaboración propia

En relación a los factores extrínsecos se puede establecer que existen debilidades en cuanto a la motivación de sus asociados, en específico, a que corresponde los reconocimientos que se ofrece, la comunicación se considera débil, los beneficios que han recibido los asociados no responden a sus necesidades, poca capacitación en dentro de la organización y los incentivos económicos y no económicos no satisfacen sus necesidades, estableciéndose que las funciones y la elección dentro de la asociación se encuentra dentro de la media pero de igual manera es necesario considerar.

**Gráfica No. 3**  
**Relación promedio de factores**

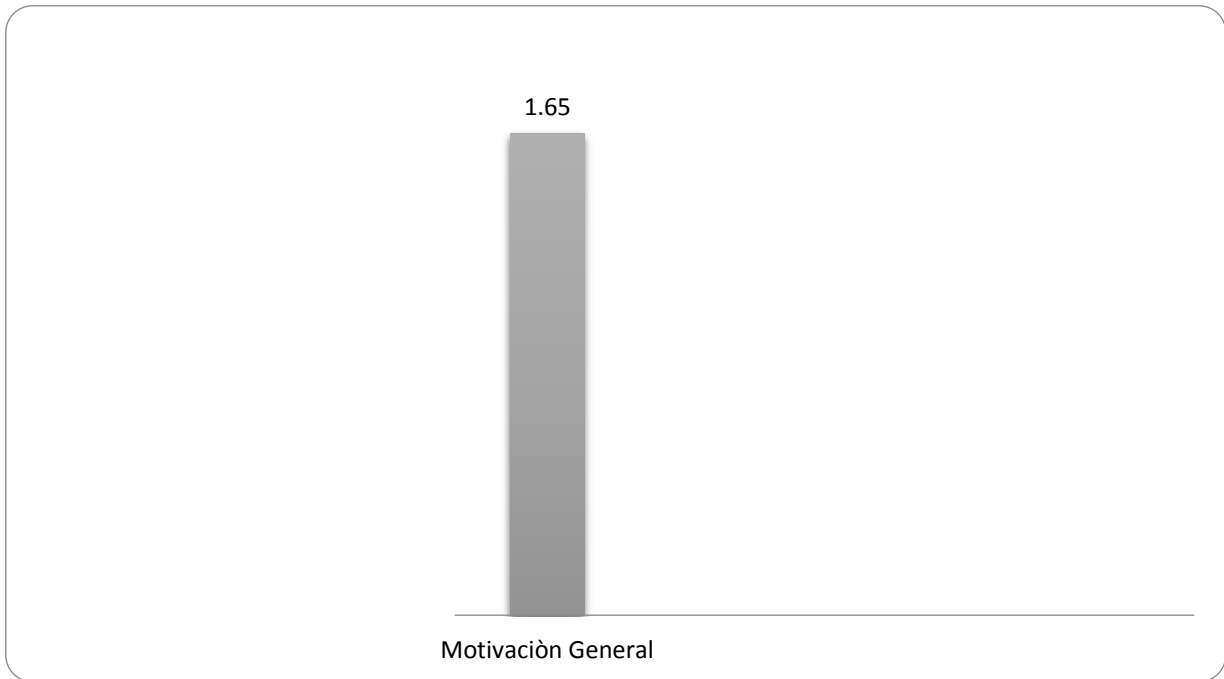


Fuente: elaboración propia

La presente gráfica representa una relación entre los factores intrínsecos y extrínsecos para evaluar la motivación de los socios de ADIPAZ, se estableció que el mayor grado de desmotivación corresponde a factores que la asociación debe proporcionar, en mayor ponderación lo que corresponde capacitación, incentivos no económicos, beneficios que se otorgan y el proceso de elección de junta directiva. Ambos factores deben ser considerados por la junta directiva, derivado a que no superan la media en términos de motivación.

### Gráfica No. 4

#### Motivación general ADIPAZ



Fuente: elaboración propia

En esta gráfica que se presenta, es evidente el grado de desmotivación que existe en los socios de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, lo anterior presenta su mayor ponderación en lo que corresponde a los factores extrínsecos, es decir, la asociación no implementa los satisfactores necesarios para motivar a sus integrantes y que estos puedan activar su estatus dentro de la misma. Además, existen elementos propios de integrantes que deben de considerarse porque juegan un papel importante en la misma, como: incumplimiento de funciones, no se sienten satisfechos los socios inactivos y no se atienden las necesidades básicas para su mejor desempeño dentro de ADIPAZ.

## **Capítulo 5**

### **Propuesta de solución a la problemática**

#### **5.1 Introducción**

La propuesta tiene como finalidad apoyar a la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte alta de Zacapa ADIPAZ, para lograr elevar la motivación de los socios, de esta manera realicen con responsabilidad y compromiso sus deberes y derechos.

Se tomaron en consideración los resultados obtenidos en la asociación analizada, se tomó en cuenta los indicadores evaluados y en especial, aquellos indicadores que presentaron niveles más bajos de motivación y que afectan en el rendimiento de los asociados y por ende a la empresa, fueron estos los factores sobre los que se trabajó la propuesta de programas de motivación específicamente de los indicadores, intrínsecos y extrínsecos.

Con los programas de motivación se buscan mantener un equipo de colaboradores motivados impulsando que las estrategias plasmadas sean factores que les ayude al cumplimiento de metas y objetivos de la asociación.

#### **5.2 Justificación**

Los asociados con su trabajo impulsan el cumplimiento de las metas en la asociación, es por ello la importancia de contar con recurso humano que cuente con habilidades, destrezas, conocimientos, pero sobre todo que se sienta motivado de pertenecer a la misma y del trabajo que realiza, ya que esto influye a que el personal se sienta identificado con la organización a la que pertenece.

Con el programa de motivación se busca obtener los siguientes beneficios: incentivar a los colaboradores, obtener mejor resultado, lograr un alto nivel de desempeño, ya que ayudará al cumplimiento de sus responsabilidades y tareas asignadas a los colaboradores, así mismo, que cada colaborador se sienta contento y satisfecho de la labor que desempeña dentro de la organización. En la organización ADIPAZ, los factores que afectan el rendimiento de sus integrantes deben ser

atendidos, a través de la implementación de estrategias de motivación, que tienen como propósito ayudar a mantener un buen ambiente laboral y asociativo, que permita que los colaboradores se auto motiven y así, se sientan satisfechos con su trabajo y de pertenecer a la misma, siempre comprometidos con alcanzar los objetivos de su empresa.

### 5.3 Objetivos de la propuesta

- Mantener motivado a los socios de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, en la que se logre impulsar un cambio en el ambiente organizativo, de manera que se beneficie la asociación y el asociado.

#### 5.3.1 General

Mejorar la motivación de los socios de la organización ADIPAZ, por medio de talleres de capacitación motivacionales, crear políticas de incentivos y reconocimientos públicos a la buena labor y cumplimiento, implementación de herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

#### 5.3.2 Específicos

1. Lograr que los socios desarrollen un alto nivel de desempeño en el cumplimiento de funciones, responsabilidades y satisfacción de pertenecer a su organización.
2. Mejorar y establecer los canales de comunicación funcionales dentro de la asociación.
3. Desarrollar un programa de reconocimientos a dirigentes, exdirigentes y asociados que han trabajado en el fortalecimiento de su organización y comunidades.

### 5.4 Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta mejoraría el nivel de motivación de los socios de la Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, lo que permitirá: mejorar su compromiso, elevar el nivel de rendimiento y alcanzar los objetivos de la asociación.



- Realizar talleres trimestrales con el personal sobre temas relacionados con motivación laboral y motivación personal, aplicándolo por medio de actividades que impulsen alcanzar los objetivos y las metas tanto personales como organizativas.
- Crear políticas de incentivos adicionales que estimulen y garanticen la participación efectiva de los socios, con ello, se logrará que los miembros mantengan e incrementen sus niveles de motivación, manifestándose en muestra de ello un mejor nivel de participación.
- Crear un fondo programado de donde se pueda disponer para realizar actividades recreativas y sociales. La atención de estos factores en los colaboradores y dirigentes, provocará conductas favorables que se reflejarán en el buen rendimiento de resultados de la institución.

#### Manual guía de activación de asociados ADIPAZ

##### Política para activación de socios

- Clasificación actualizada de socios activos e inactivos (listados por comunidades)
- Programación de reuniones de trabajo
- Convocatoria de reuniones (radio, notas, carteles, redes sociales)
- Control y atención de participantes (socios no activos y activos)
- Control y pago de aportaciones
- Participación en asambleas Generales
- Participación en cargos dirigenciales
- Revisión de actas
- Rendición de cuentas (Presentación de informes sobre movimientos contables financieros)
- Elaboración de política de afiliación

##### Capacitación

- Fundamento legal, responsabilidades y derechos de los socios
- Motivación asociativa empresarial
- Nuevos enfoques como el cambio de actitud como socio activo, socio productor, socio empresario
- Perfiles y gestión de proyectos

**Cuadro No. 1**  
**Programa de capacitación**

Objetivo	Temas	Recursos	Responsable	Cronograma													
				Meses													
				m	j	j	a	s	o	n	d						
Capacitar a los socios sobre legislación asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución política de Guatemala.               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Libertad de asociación</li> <li>✓ Deberes y derechos de los ciudadanos.</li> <li>✓ Responsabilidades</li> <li>✓ Importancia del tejido social</li> </ul> </li> <li>• El código civil</li> <li>• Estatutos de la asociación</li> <li>• La legislación forestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cañonera</li> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ papel rotafolio</li> <li>✓ Marcadores</li> <li>✓ Refacciones</li> <li>✓ Regalos</li> </ul>	Comité de educación			-	-										
Capacitar a los socios sobre motivación personal y asociativa empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superación y crecimiento personal</li> <li>• Importancia del cambio para alcanzar el éxito.</li> <li>• La asociatividad empresarial</li> <li>• Empowerment</li> <li>• La Gestión organizativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cañonera</li> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ papel rotafolio</li> <li>✓ Marcadores</li> <li>✓ Refacciones</li> <li>✓ Regalos</li> </ul>	Comité de educación y Junta Directiva					-	-								

Objetivo	Temas	Recursos	Responsable	Cronograma							
				Meses							
				m	j	j	a	s	o	n	d
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión efectiva organizativa empresarial</li> </ul>										
Formar y desarrollar perfiles de actitudes del pasado y perfiles de comportamiento del asociado futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de cambio nacional, regional y local</li> <li>• Enfoque de cambio de actitud como socio activo, socio productor y socio empresario.</li> <li>• Importancia de la conformación de cadenas productivas y cadenas de valor agregado</li> <li>• Organizar por lo menos una cadena productiva y de comercialización en la asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cañonera</li> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ papel rotafolio</li> <li>✓ Marcadores</li> <li>✓ Refacciones</li> <li>✓ Materias primas (madera, almácigos y otros)</li> </ul>	Comité de educación, Comisión de negociación y Junta Directiva					-	-	-	-
Capacitar a los socios sobre elaboración de perfiles y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es un perfil de proyecto y para que se elabora?</li> <li>• Las diferentes fases de un perfil de proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cañonera</li> <li>✓ Laptop</li> <li>✓ papel rotafolio</li> <li>✓ Marcadores</li> </ul>	Comité de educación y Junta Directiva					-	-	-	-

Objetivo	Temas	Recursos	Responsable	Cronograma							
				Meses							
				m	j	j	a	s	o	n	d
gestión proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudios que se elaboran para un perfil de proyecto</li> <li>• Proceso de elaboración y evaluación de un proyecto</li> <li>• Proceso de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Refacciones</li> <li>✓ Regalos</li> </ul>									

**Cuadro No. 2**  
**Programa de capacitación**

<b>Objetivo</b>	<b>Tema</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Cronograma</b>
<p>Establecer una reserva económica social, para financiar la presente propuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las fuentes de donde se puede obtener los recursos económicos financieros.</li> <li>✓ Revisar la actual política de capitalización, de los incentivos forestales que se práctica en la organización.</li> <li>✓ Estudiar la actual legislación interna de la asociación.</li> <li>✓ Analizar la legislación externa que rige el funcionamiento de las asociaciones en Guatemala.</li> <li>✓ Enfoque de Cambio de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compendio de leyes relacionadas.</li> <li>• Estatutos y reglamentos de la asociación.</li> <li>• Cañonera y una Laptop.</li> <li>• Mobiliario.</li> </ul> <p>Refacciones para participantes</p>	<p>Junta Directiva</p>	<p>De mayo a agosto</p>

Objetivo	Tema	Recurso	Responsable	Cronograma
	actitud de las personas.			
Elaborar un plan de incentivos y reconocimientos, a asociados inactivos y activos que han aportado esfuerzo y trabajo para beneficios de sus comunidades y asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de socios que se les entregaran reconocimientos de honor al mérito por sus esfuerzos y aportes.</li> <li>✓ Definición de criterios e indicadores a utilizar en la selección de socios y socias a incentivar con reconocimientos públicos.</li> <li>✓ Coordinación con instituciones estatales y privadas, para desarrollar la presente propuesta.</li> </ul> <p>Gestión de recursos financieros y materiales, para complementar el desarrollo de la presente propuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión de Educación.</li> </ul> <p>Con apoyo de asistente Administrativo.</p>		agosto a diciembre

Fuente: elaboración propia

Asistencia Técnica

- Sobre incentivos forestales INAB (Instituto Nacional de Bosques)
- Producción de granos básicos (PMA) Programa Mundial de Alimentos
- Producción Agropecuaria (MAGA) Ministerio de Agricultura Ganadería y alimentación

### 5.5 Programa de implementación

Los elementos propuestos anteriormente se implementarán de la siguiente manera:

**Cuadro No. 3**  
**Programa de implementación**  
**Guía de Activación de Socios, ADIPAZ**  
**Zacapa**

No.	Actividad	MESES / AÑO 2017					
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Presentación de la Guía de Activación						
	de Asociados ADIPAZ						
1	Política para Activación de Socios						
2	Capacitaciones						
	Legislación Asociativa						
	Motivación						
	Perfiles y gestión de proyectos						
3	Asistencia técnica						

Fuente: elaboración propia

## 5.6 Presupuesto de la propuesta

**Tabla No. 3**  
**Presupuesto de la propuesta**

<b>Presupuesto de la propuesta</b>			
<b>Guía de Activación de Socios, ADIPAZ</b>			
<b>Zacapa</b>			
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Costos Estimados</b>
	Presentación de la Guía de Activación de Asociados ADIPAZ		
1	Política para Activación de Socios	Impresión y reproducción de 1000 trifoliales a color. Refacción para 820 socios.	Q 800.00
2	Capacitaciones	Pago de honorarios simbólicos de capacitador; refacción para 820 socios; compra de materiales y suministros	
	Legislación Asociativa		Q 600.00
	Motivación		Q 700.00
	Perfiles y gestión de proyectos		Q 900.00
3	Asistencia técnica	Combustibles; viáticos al personal técnico que es de la misma asociación; papelería y útiles.	Q 3,000.00
<b>TOTALES</b>			<b>Q 6,000.00</b>



## Conclusiones

1. La motivación de los socios inactivos en la Asociación ADIPAZ, es débil, en mayor peso de los factores extrínsecos tales como: beneficios otorgados, comunicación organizacional, capacitación proporcionada e incentivos de tipo económicos y no económicos, mientras que, por el apartado de factores intrínsecos, su peso es menor, tales como el cumplimiento de obligaciones y la satisfacción de sus necesidades no es adecuada.
2. Las principales necesidades intrínsecas de ADIPAZ, se reflejan en específico e en la falta de cumplimiento de las obligaciones por parte de los socios, se toma en cuenta que no se están atendiendo sus derechos y por ende no existe una satisfacción total de sus necesidades básicas, por lo que su satisfacción dentro de la misma es desfavorable, lo que no permite ser parte activa de la asociación. En relación a la necesidad de formar parte de la asociación, es uno de los elementos que reflejan una fortaleza dentro de estos factores.
3. Las necesidades extrínsecas de ADIPAZ, con mayor limitación corresponden a que los beneficios económicos actuales no son favorables en relación al papel que juegan dentro de la misma, la comunicación que se presenta no es la adecuada para efectos de cumplir con sus objetivos, la capacitación no es constante, lo que conlleva a no permitir fortalecer sus conocimientos en la administración de organizaciones no gubernamentales, adicional, se carece de un programa de incentivos que permita proporcionar reconocimientos a cada uno de sus miembros por su participación efectiva dentro de su organización.

## Referencias bibliográficas

- Baca Urbina, Gabriel. (2014) Evaluación de proyectos (6ª .Ed). México. Grupo Editorial Mc Graw-Hill. Companies, Inc
- Baquix Tax, Edvin Alberto (2,013) Tesis “Motivación como Herramienta Para el Recurso Humano Dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito En la Ciudad de Totonicapán”, Universidad Rafael Landívar, Facultad de ciencias Económicas y empresariales, Campus de Quezaltenango.
- Bedregal Calvinisti, Alfredo Eduardo (2014), “La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales, Revista 27 de la universidad del Valle, Departamento de Antropología y Sociología, Facultad de Ciencias sociales. Página 92-98.
- Benítez Raúl, (2,012), Cooperativas Campesinas y Seguridad Alimentaria, Representante Regional de la FAO, Para América Latina y el Caribe.
- Boucher Francois y Reyes Gonzáles Juan Antonio (2,011). Guía Metodológica Para la Activación de Sistemas agroalimentarios (SIAL). Instituto Interamericano de Cooperación Para la Agricultura, México.
- Cruz Herrera, Brenda del Rosario (2010), Tesis Propuesta de Comunicación Para la Asociación Solidarista de Compañía Distribuidora S. A. Y Empresas Anexas (ASDECO). Escuela de Comunicación, Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chiavenato, Idalberto. (2011) Administración de Recursos Humanos (9ª Ed). México. Editorial McGranw-Hill.
- Mendoza Sandoval, Estuardo (2015), Tesis Experiencia de empoderamiento Comunitario en el Proceso de Gestión del Desarrollo del Buen Vivir Frente Al Asistencialismo en los Proyectos de Cooperación en Cinco Comunidades de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Campus Central,

Facultad de Ciencias políticas y sociales, Universidad Landívar.

Método de Documentación American Psychological Asociación (APA) 2015 y 2016

Sum Mazariegos, Mónica Ivette, (2015), Tesis "Motivación y Desempeño Laboral, (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)". Campus de Quetzaltenango, Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar.

Tamayo y Tamayo, Mario (2,010). El Proceso de investigación científica, México.

Urquia, Fernández (2012), Guía Metodológica FAO-PESA, México, Versión 12.01

([http://definición. De/ong/](http://definición.De/ong/)) (2,013).

## **Anexos**

# Anexo 1

## Carta de Autorización



ASOCIACIÓN DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA PARTE ALTA DE ZACAPA.  
"A"  
Tel: 4  
Aldea el Maguey, Zacapa. Guatemala

Zacapa 09 de Septiembre de 2016

Lic. Fernando Orellana  
Coordinador Sede Regional de Zacapa  
Universidad PANAMERICANA

Nosotros: los miembros de la Junta Directiva de Asociación de Desarrollo Integral de La parte Alta de Zacapa –ADIPAZ- por medio de la presente, hacemos de su conocimiento que: el alumno **VICENTE FRANCO LEONARDO, QUIEN SE IDENTIFICA CON NÚMERO DE CARNÉ:201 203 522**, se presentó a nuestra organización con el objetivo de solicitar espacio para realizar su Tesis, que corresponde a su Licenciatura en Administración de Empresas, a lo cual estamos en la disponibilidad de brindarle el espacio y las condiciones necesarias para que realice su trabajo en el área de: Administración de Nuestra Asociación, lo cual implica que tendrá acceso a la información necesaria para la buena realización de su trabajo.

Así mismo, hacemos de su conocimiento que la persona nombrada como persona enlace es: Irma Sofía Muñoz, quien se desempeña en el área de: \_Asistente Administrativa y el señor Edgar Sosa Sosa quien es el Presidente y Representante Legal.

Atentamente,

  
Edgar Alfredo Sosa Sosa  
Presidente y Representante Legal  
ADIPAZ



"Juntos Desarrollando Comunidades"

Email: [gruposadipaz@gmail.com](mailto:gruposadipaz@gmail.com), ALDEA EL MAGUEY, ZACAPA, GUATEMALA.

## Anexo No. 2

### Diagnóstico preliminar

Asociación de Desarrollo Integral de la parte alta de Zacapa-ADIPAZ-

Causas	Efectos	Pronóstico	Control del pronóstico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de servicios para los asociados</li><li>• Incapacidad de dirigentes en gestión de recurso financieros.</li><li>• No existe un plan de reactivación de socios y socias.</li><li>• Falta un canal de comunicación entre los diferentes mandos</li><li>• Deficiencia operativa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de organización</li><li>• Asociados insatisfechos</li><li>• Problemas en la captación de fondos</li><li>• Incremento de asociados inactivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta y deficiencia en el servicio que la asociación proporciona a sus asociados</li><li>• Retiro de socios</li><li>• Asociados desmotivados</li></ul>	Monitoreo y evaluación del sistema de control de asociados que se opera en la asociación

Fuente: Elaboración propia

## Anexo No. 3

### Encuesta



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

El cuestionario que a continuación se presenta fue elaborado en base a la escala de Likert dirigido a los asociados de la Asociación de Desarrollo Integral de la parte alta de Zacapa.

**Objetivo:** el presente instrumentó permitirá recabar información para conocer la motivación laboral de los asociados de la Asociación de Desarrollo Integral de la parte alta de Zacapa, para establecer acciones que garanticen el mejoramiento de la motivación de los asociados de la Asociación de Desarrollo Integral de la parte alta de Zacapa.

**Instrucciones:** a continuación encontrara una serie de preguntas relacionadas con motivación, lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con una X la respuesta de acuerdo a su opinión.

**Confabilidad:** la información recolectada será utilizada exclusivamente para efectos académicos es de carácter confidencial.

#### Ponderación

Excelente	Bueno	Regular	Malo
4	3	2	1

Información demográfica:

Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

Edad (años)

De 18 a 25 \_\_\_\_\_

De 26 a 35 \_\_\_\_\_

De 36 a 45 \_\_\_\_\_

De 46 en adelante: \_\_\_\_\_

No.	Indicadores	Pregunta	E	B	R	M
			4	3	2	1
1	Elementos intrínseca	Cuál es su grado de motivación dentro de la Asociación.				
2		Le gusta formar parte de la Asociación.				
3		Cómo considera usted que se está cumpliendo con sus obligaciones en la Asociación				
4		Cómo considera usted que se está atendiendo sus derechos dentro de la Asociación.				
5		De qué manera considera que la Asociación atiende sus necesidades básicas.				
6		El ambiente de trabajo dentro de la Asociación es favorable.				
7		Cuál es su grado de satisfacción dentro de la Asociación.				
8	Elementos extrínseca	Cómo se encuentran detalladas las funciones y atribuciones en la Asociación.				
9		Como considera los beneficios económicos actuales de la Asociación				
10		Como considera los incentivos proporcionados en la Asociación				
11		Cómo considera usted la comunicación dentro de la Asociación				
12		La junta directiva se elige adecuadamente				
13		Considera usted favorable la capacitación constante dentro de la Asociación.				
14		Cómo considera los reconocimientos que la Asociación le Asignan en la Asociación				
15		Le han proporcionado incentivos no económicos dentro de la Asociación				

Fuente: elaboración propia



**Tabulación de datos**  
**Indicador: Factores Intrínsecos**  
**Asociación De Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa**

Indicador	Preguntas	4	3	2	1	?	n	?
		(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
<b>Factores Intrínsecos</b>	<b>1</b>	0 /	18 54	153 306	71 71	431	242	1.78
	<b>2</b>	0 /	82 246	160 320	0 0	566	242	2.34
	<b>3</b>	0 /	0 0	56 112	186 186	298	242	1.23
	<b>4</b>	0 /	0 0	132 264	110 110	374	242	1.55
	<b>5</b>	0 /	0 0	121 242	121 121	363	242	1.50
	<b>6</b>	0 /	0 0	171 342	71 71	413	242	1.71
	<b>7</b>	0 /	0 0	116 232	126 126	358	242	1.48
<b>Sumatoria indicador: Factores intrínsecos</b>						<b>1158</b>		
<b>Punteo máximo:</b>								<b>28</b>
<b>Peso asignado:</b>								<b>50</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>								<b>20.68</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabulación de datos**  
**Indicador: Factores Extrinsecos**  
**Asociación De Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa**

Indicador	Preguntas	4	3	2	1	?	n	?
						(a)	(b)	©
<b>Factores Extrinsecos</b>	<b>8</b>	0	152	90	0			
		0	456	180	0	636	242	2.63
	<b>9</b>	0	0	89	153			
		0	0	178	153	331	242	1.37
	<b>10</b>	0	0	157	85			
		0	0	314	85	399	242	1.65
	<b>11</b>	0	0	69	173			
		0	0	138	173	311	242	1.29
<b>12</b>	0	59	132	51				
	0	177	264	51	492	242	2.03	
<b>13</b>	0	0	106	136				
	0	0	212	136	348	242	1.44	
<b>14</b>	0	0	0	242				
	0	0	0	242	242	242	1.00	
<b>15</b>	0	0	150	92				
	0	0	300	92	392	242	1.62	

<b>Promedio indicador Factores extrinsecos</b>	<b>1.39</b>
<b>Punteo máximo:</b>	<b>32</b>
<b>Peso asignado:</b>	<b>50</b>
<b>% de evaluación del indicador:</b>	<b>14.68</b>

Fuente: Elaboración propia