

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

La administración por objetivos en la empresa bananera
Proyecto de investigación

Claudia Andrea Minuche Cobos
Psicología y Recursos Humanos

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 18 de diciembre de 2015

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

La administración por objetivos en la empresa bananera

Claudia Minuche Cobos

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico: Cristina Crespo, Mgt.

Firma del profesor: _____

Quito, 18 de diciembre de 2015

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas. Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Claudia Andrea Minuche Cobos

Código: 00019019

Cédula de Identidad: 0702867961

Lugar y fecha: Quito, 18 de diciembre de 2015

RESUMEN

La actividad bananera ha constituido uno de los principales motores económicos del país, y es por ello que resulta indispensable la comprensión del funcionamiento de la misma; sobre todo desde el punto de vista de la productividad y motivación de los trabajadores. Desde la perspectiva de la eficacia y eficiencia de los trabajadores de una empresa de banano, se llega a comprender mejor la interacción de los mismos con los resultados que se obtienen en materia de exportación. El enfoque de este trabajo de titulación se encuentra dirigido hacia la empresa agrícola que exporta hacia el extranjero, el alcance del reconocimiento de los empleados de la misión empresarial, los objetivos a ser alcanzados, y cómo la motivación hacia la consecución de resultados está influida directamente con recompensas extrínsecas. En este sentido, la Administración por Objetivos (APO) viene a ser una herramienta útil, que propulsa el rendimiento hacia el éxito organizacional.

Palabras clave: Administración por Objetivos (APO), productividad, motivación, empresa bananera, recompensas extrínsecas.

ABSTRACT

The banana industry has been one of the country's main economical engines; therefore, it's indispensable the comprehension of its functioning, especially from the point of view of workers' productivity and motivation. From the perspective of banana worker's efficacy and efficiency perspective it is easier to understand interaction of productivity with the results obtained on agricultural exports. The approach of the present thesis is conducted towards the agricultural enterprise that exports overseas, the impact on acknowledgement of the company's mission by the employees, the objectives to be reached, and how motivation towards results achievements are directly influenced by extrinsic motivation. In this sense, Management by Objectives (MBO) is a useful tool that propels performance towards organizational success.

Key Words: Management by Objectives (MBO), productivity, motivation, banana industry, extrinsic rewards.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	7
Desarrollo del tema.....	8
Conclusiones.....	35
Referencias Bibliográficas.....	38
Anexo A: Herramientas de medición de la APO.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura# 1: Pasos de la Administración por Objetivos.....	18
Figura#2: Teoría de las necesidades.....	30

INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA

Cuando un trabajador llega por primera vez a una empresa, sin importar qué posición asuma ante los valores y prácticas organizacionales, estos se transforman en puntos de referencia para su desempeño y productividad (González & Olivares, 2000). Las empresas bananeras no son la excepción. Que los empleados se sientan motivados por causa de un programa de incentivos económicos, basado en el reconocimiento de los objetivos empresariales, es el propósito de este estudio. Existe numerosa y variada literatura sobre la Administración por Objetivos (APO), la motivación y el reconocimiento de metas a nivel empresarial; y sin embargo, extrapolarlo a las bananeras del sur ecuatoriano, nos encontramos con muchos vacíos en materia de aplicación.

Kahneman & Tversky (2009) hacen hincapié en que las razones de la gente para escoger hacer algo bien, como el ser más productivo en el trabajo, provienen de juicios afectivos; lo que significaría que el bajo rendimiento podría estar ligado a la desmotivación. Más aún, Agroban (2012) nos recuerda la precaria situación del sector bananero del país, y que además de los problemas de legalización en cuanto al precio, el surgimiento de empresas fantasmas, la inestabilidad del sector en términos de intermediarias y comercializadoras, todavía queda el problema de la productividad. A lo largo de los años se ha hablado sobre el tema del banano en el Ecuador, desde su boom en los años 50 del siglo pasado y luego por el uso de prácticas que superaban a las utilizadas por la competencia latinoamericana, para ofrecer mejor calidad (Maignashca, 1992). Pero todavía el debate no se ha cerrado en torno a este tema, puesto que el mundo ha cambiado desde entonces y se necesitan enfrentar mayores desafíos, sobre todo en términos de motivación y productividad de los empleados agrícolas en este país.

El presente estudio se enfocará la productividad y motivación de los trabajadores, para así seguir exportando un producto de calidad a la Unión Europea luego del acuerdo comercial firmado en el 2014 (Telégrafo, 2014).

Antecedentes

La aparición de la actividad bananera desde su boom en los años 50 del siglo XX, trajo consigo numerosos cambios sociales y económicos. Desde ese entonces el Ecuador comenzó su desarrollo capitalista, apareció la clase media y el urbanismo en la costa ecuatoriana (Espinoza y Charvet, 1987). Es desde hace relativamente poco (Telégrafo, 2013, Junio 26), que “el sector [se ha formalizado] en todos los aspectos que tienen que ver con la actividad, como el tema ambiental, tributario y social”. Y esto, en el sentido de tomar precaución sobre la motivación de los empleados y el reconocimiento de objetivos, da una pauta para pensar que la estructura organizacional de este tipo de empresas puede transformarse para incluso ofrecer un mejor producto del ya acostumbrado. La falta de pago de salarios mínimos en el sector, la ausencia de contratos, hasta su formalización el año pasado (Ecuadorinmediato, 2013), ha provocado que no se sistematice ningún método de programa de incentivos ni de recompensas, ni mucho menos aún que exista un conocimiento por parte de los trabajadores de la empresa de la misión de la misma y de sus objetivos.

Dado que el control estatal actual sobre los beneficios sociales a los trabajadores en haciendas y fincas bananeras se está ejerciendo más rigurosamente, la calidad de vida de los mismos se encuentra en paulatina mejora: históricamente han existido problemas de salud, ambientales y sociales (Ecolex, 2012). Se piensa que nos encontramos ante un paradigma propicio para la implementación de la APO.

Problema

El problema a ser investigado se ha basado en mejorar la productividad y motivación de los trabajadores mediante la aplicación de la APO. Tomando esto en cuenta, la reciente formalización de los beneficios sociales que obtienen los trabajadores y el aprovechamiento de este encuadre, se podría facilitar la inclusión de un programa de reconocimiento de objetivos y de motivación con miras a la eficiencia y eficacia. Se especula, por tanto, que con el reciente conocimiento de los trabajadores de sus derechos laborales, resultará más fácil la clarificación de lo que implica un programa de motivación enfocado en la consecución de objetivos.

Carver & Scheier (1990) en Reeve, 2010, pág. 213 señalan que “los logros de metas fomentan experiencias de satisfacción de las necesidades; es decir, hacer progresos hacia las propias metas, hace que se sienta bien, mientras que no hacer progresos, que se sienta mal.” Ahora bien, dentro del marco de una actividad comercial que luego de su boom de nacimiento, sufrió algunas debacles, mayores y menores, sobre todo en temas sociales (Véase Maigushca, 1992; Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014; Agrobán, 2012; Espinosa & Charvet, 1987), resultó casi imposible institucionalizar prácticas de Recursos Humanos, que si bien, en algunos casos y como herramientas aisladas se llevaban a cabo actividades como una fiesta de navidad (común en nuestro entorno), el rigor de un programa de reconocimiento organizacional es difícil de imaginar en empleados que no recibían el décimo tercero ni cuarto sueldo (Ecuadorinmediato, 2014), y mucho menos lo que Carver y Scheier en Reeve afirman sobre la satisfacción personal de necesidades como un factor que conlleva la consecución de metas.

Lograr mejoras en la productividad en empleados de zonas rurales y que son miembros de un sector de intercambio comercial no resulta en absoluto una utopía. Es necesario recordar siempre los tiempos frenéticos en los que nos encontramos, en los que el acceso a la información, a las tecnologías, y en los que la innovación de prácticas organizacionales se encuentran en cambio constante y a la orden del día; y por tanto, la siguiente investigación se basa precisamente en ello: en que encontrándonos en un ambiente cuyos participantes, incluso analfabetos (Harari et al, 2003), sean capaces de aprender las prácticas que hacen de cualquier organización una exitosa, moderna, con miembros activos que puedan encauzar su trabajo mediante metas claras y motivados por conseguirlas.

Hipótesis

La hipótesis de causa del problema sobre la productividad en un empresa bananera es que no existen sistemas formales de gestión de la productividad en el sector bananero ecuatoriano. La hipótesis de solución es la implementación de la APO para mejorar la productividad y la motivación de los empleados.

La falta de un programa de motivación, de reconocimiento de la misión empresarial y los objetivos a conseguir es un desafío a ser conseguido. Belcher (1981, pág. 20) afirma que “(...) se requiere que los empleados comprueben que pueden realizar sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos de la empresa...”, y esto podría ser alcanzado mediante empleados motivados con objetivos específicos.

La hipótesis radica en aumentar la productividad de los trabajadores mediante la aplicación de la APO. En suma, a) la productividad y motivación es aún deficiente en el sector bananero y b) se la podría mejorar gracias a la APO. Robbins & Coulter (2010, pág. 150) señalan que “[la APO es] un proceso de establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a los objetivos y el uso de dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados”. Ingham (1994) va más allá y asegura que a través de la APO al administrar se obtienen empleados que se comprometen con los objetivos, que los entienden y que toman responsabilidad a causa de ello. Briscoe & Claus (2008) en Venclová et al (2013) refuerzan lo previamente expuesto al afirmar que al administrar son también necesarias las recompensas distributivas y el desarrollo de necesidades.

Pregunta de investigación

¿Cómo y hasta qué punto la APO basada en el reconocimiento por desempeño influye en la productividad y motivación de los trabajadores de una empresa bananera?

Contexto y marco teórico

En el presente estudio la falta de productividad y motivación en el sector bananero se intentará resolver mediante la implementación de la APO. Se pretende incrementar eficiencia, eficacia y motivación mediante la gestión estratégica y motivacional para que sea el marco teórico a seguir en la consecución del objetivo propuesto. La herramienta a ser utilizada será la APO a nivel estratégico, departamental e individual.

El propósito del estudio

Los resultados que se espera obtener incluyen la mejora sustancial de productividad y la motivación en el trabajo mediante un programa de reconocimiento de objetivos y metas.

El significado del estudio

Estudios sobre la productividad en las empresas bananeras del Ecuador ya existen, puesto que la exportación de banano ha constituido una actividad comercial importante. Asimismo, estadísticas sobre la precariedad de condiciones de trabajo y brechas sociales entre los tenedores de tierras y aquellos que la trabajan también ha sido motivo de análisis y debate en este país en distintos campos.

La relevancia de la investigación se basa en el supuesto de incremento de productividad y motivación basado en la APO, ya que si se logra implementar este modelo y conseguir objetivos de mejora en productividad y motivación, se podrá aplicar en otras organizaciones, con los beneficios que esto ofrece a los trabajadores y para las empresas.

Definición de Términos

Administración por objetivos (APO): Programa que conjuga metas específicas con un marco participativo, para un período determinado de tiempo y que ofrece retroalimentación (Robbins & Judge, 2011).

Estructura organizacional: “Es la distribución formal de los puestos de una organización” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 185-185).

Hacienda: Primera definición de la Real Academia Española: Finca agrícola.

Misión: “Declaración del propósito de una organización” (Robbins & Coulter, 2010, 151).

Motivación extrínseca: “La motivación extrínseca proviene de los incentivos y consecuencias en el ambiente, como alimento, dinero, alabanzas, atención, calcomanías, estrellas doradas... [La motivación] surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí”. (Reeve, 2010, pág. 84).

Productividad: Para el presente estudio se tomará la definición dada por Robbins & Judge, 2011, pág. 24, que es la que se ajusta a este propósito: “Una organización es productiva si alcanza sus metas, transformando insumos en productos al menos costo. Por lo tanto, la productividad requiere eficacia y eficiencia”.

Presunciones del Autor del Estudio

Dado que la mayor parte de la literatura en materia de Recursos Humanos proviene de los Estados Unidos, la autora de este estudio presume que el marco teórico será útil y que las diferencias culturales no afectarán demasiado en términos de implementación. Asimismo, se presume que en caso de que aquí así se lo requiera, se realizarán las modificaciones correspondientes al marco teórico para que se ajuste a la realidad del ambiente.

Además, se presume que el personal de la empresa en la que se llevará a cabo el estudio aceptará participar en la investigación y en el proceso de implementación de las herramientas previamente expuestas.

Supuestos del Estudio

El presente estudio traerá consigo respuestas que ayudarán a comprender la productividad y la motivación de los empleados de las bananeras en el Ecuador. Los resultados se esperan satisfactorios debido en parte al nuevo paradigma que está viviendo el trabajador en el Ecuador. También, el presente estudio supone que los resultados logrados sirvan a largo plazo en la empresa en las que se los va a implementar.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Géneros de literatura incluidos en la revisión:

Fuentes

Las fuentes utilizadas en el presente estudio provienen de los recursos electrónicos de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ). Los *journals* y ensayos utilizados en la investigación del tema fueron encontrados en bases de datos como Ebsco, Jstor y ProQuest. Además se ha utilizado información obtenida de periódicos digitales encontrados en internet y libros de la biblioteca de la USFQ.

Pasos en el Proceso de Revisión de la Literatura

El proceso para llegar a la pregunta de investigación comenzó por una lluvia de ideas basada en el tema de las empresas agrícolas bananeras. Asimismo, la idea se fue perfilando mediante consejos de la profesora Cristina Crespo, entrevistas enfocadas en cómo realizar una buena pregunta de investigación, la lectura de periódicos sobre el caso de la situación actual del banano en el Ecuador.

Formato de la revisión de la literatura

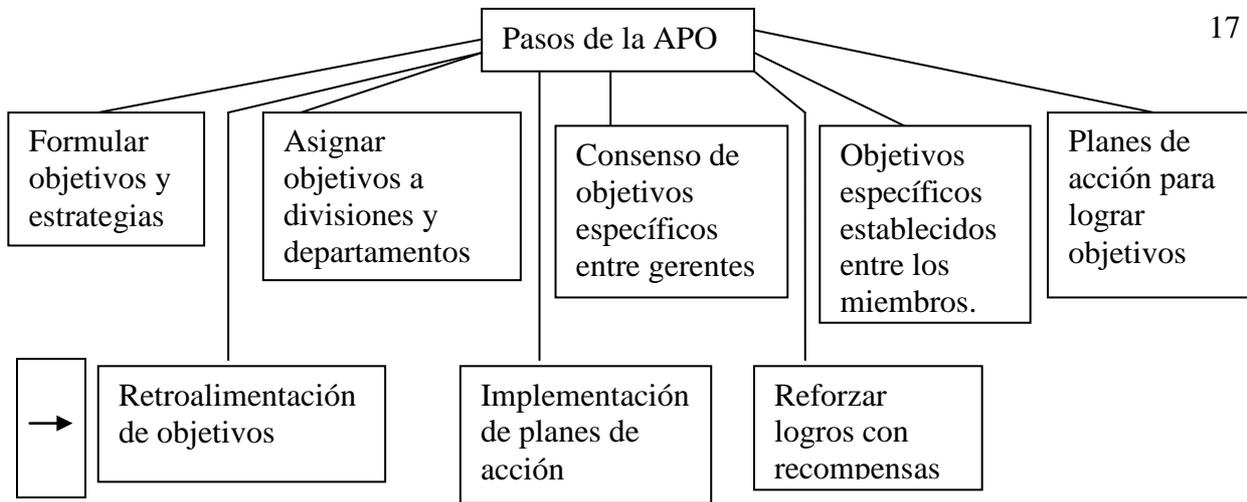
La revisión de la literatura será realizada por temas, divididos en los distintos factores que implica la APO, así como las herramientas utilizadas en la empresa donde se realizó la investigación.

Administración por objetivos en la empresa

La APO es una herramienta que se enfoca en la medición de la productividad de los trabajadores, basándose en los objetivos que estos alcanzan. Robbins & Coulter (2010, pág. 150) señalan que “Los programas de APO tienen cuatro elementos: especificidad de objetivos, toma de decisiones por participación, un período de tiempo explícito, y retroalimentación sobre el desempeño”. Fulk et al (2011), señalan que no solamente el gerente es el encargado del desarrollo de los objetivos, sino que los empleados también forman parte del proceso, y que esto se logra mediante su desarrollo y motivación. Al hablar de desarrollo de empleados, se encuentra implícito el tema de la retroalimentación, que es fundamental en el aprendizaje, puesto que los trabajadores necesitan información clara y directa sobre su desempeño (Robbins & Judge, 2011), para superar sus fallos y mejorar la productividad.

Ingham (1994) afirma que a pesar de la dificultad de implementar objetivos, un programa de APO bien administrado conllevaría resultados satisfactorios. La cuestión es que los empleados se sientan vinculados a los propósitos a ser alcanzados, definiendo y discutiendo las metas en conjunto. Robbins & Judge (2011, pág. 216) señalan que “la APO enfatiza el establecimiento participativo de metas que sean tangibles, verificables y mensurables”. Además de mejorar el rendimiento de la organización, el establecimiento de objetivos incrementa la motivación de los empleados.

La figura 1.1 muestra los pasos a seguir en la Administración por Objetivos.
(Robbins & Coulter, 2010, pág. 150).



Robbins & Coulter, 2010, pág. 150

Desarrollo de objetivos

Muchas veces no se puede llevar a cabo un plan efectivamente porque los objetivos no son lo suficientemente claros, aún más si se trata de un conjunto de personas que necesitan ejecutarlo. Es necesario reconocer con exactitud el estado actual y el estado deseado, y para llegar a ese estado deseado se necesitan objetivos minuciosamente delineados y la forma de llegar de ellos; es decir, objetivos a corto, mediano y largo plazo. Reeve (2010, pág. 158) indica que “la especificidad de la meta se refiere a qué tan clara es la información que da la meta acerca de qué debe hacer precisamente el individuo”. También aclara que no sirve únicamente decirle a alguien que haga su mejor esfuerzo, porque ese enunciado no está especificando claramente lo que se debe realizar.

Al hablar de tener claros los objetivos y lo que se desea alcanzar, también estamos hablando de la revisión de la misión organizacional. Ese es el primer paso para que los empleados comprendan y revisen lo que se espera de ellos en la organización. Crotts et al (2005) aseveran que existen estudios que comprueban que si la misión organizacional está ligada a los procesos, políticas y a su estructura interna, existe mayor satisfacción laboral y

mejor rendimiento financiero. La revisión de la misión es importante porque no debe contradecir los objetivos.

Blanchard & O'Connor (2008, pág. 92) comentan sobre la eficacia del proceso SPOP (*Solución de Problemas Orientada a las personas*), que es un proceso que busca el consenso de los empleados para seguir un determinado plan de acción, y que se divide en tres fases:

Definición, que sirve para aclarar inquietudes, hacer declaración de objetivo, identificar requisitos claves; Búsqueda de soluciones, que sirve para determinar soluciones, evaluar soluciones, obtener acuerdo; Implementación y seguimiento, para desarrollar plan de acción, establecer plan de medición, seguimiento de resultados.

Este proceso hace hincapié en la necesidad de sistematizar el proceso de toma de decisiones desde el inicio, que es el desarrollo de objetivos. Si al hacerlo se toman en cuenta los requisitos claves, estamos hablando de evaluar los recursos disponibles para llevar a cabo lo que se desea conseguir, puesto que suele ocurrir que se establecen metas idealistas sin contar con los requisitos necesarios para ejecutarlas.

Motivación extrínseca

Reeve (2010, pág. 84) señala que la motivación extrínseca surge debido a que deseamos ganar consecuencias atractivas y también debido a que deseamos evitar consecuencias poco atractivas, [y] la presencia de los incentivos y consecuencias crea dentro de nosotros una sensación de querer participar en esas conductas que producirán las consecuencias buscadas.

Robbins & Judge (2011) señalan que en la motivación organizacional es relevante enfocarse en factores como la intensidad del esfuerzo como producto de la motivación, la dirección del mismo encauzado a los objetivos organizacionales y la persistencia en la continuación de ese esfuerzo.

La motivación y la satisfacción laboral, como se ha dicho previamente, provienen además de los incentivos y recompensas, del reconocimiento de la misión y objetivos organizacionales por parte del empleado.

En la actualidad se pone más énfasis en la motivación intrínseca, pero en el presente estudio, la motivación extrínseca juega el papel primordial, puesto que estamos hablando de una organización bananera, en la que todavía no se ha implementado ningún programa de desarrollo de objetivos ni de reconocimiento.

Productividad: eficiencia y eficacia.

Robbins & Coulter (2010, pág. 283), señalan que “la productividad del empleado es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad”. Entiéndase que la eficiencia es la medida en que los procesos se realizan de acuerdo al plan desarrollado para lograr con eficacia (o efectividad) los objetivos establecidos. Bohan (2008, pág. 170), indica que “en el 2005, la cantidad de información que tendrán a su disposición los seres humanos se duplicará cada 39 días”, puesto que la innovación en telecomunicación y tecnologías avanza vertiginosamente; por tanto, las organizaciones deberán mantener e incrementar la productividad de sus empleados, especialmente para no dejar que la competencia supere las propias prácticas organizacionales. En suma, que los empleados persistan en su esfuerzo, que no bajen la intensidad de su trabajo, en aras de ofrecer ventaja comparativa.

French et al (2007 pág. 302) afirman que “los empleados deben entender los requisitos específicos de la actividad y los resultados esperados si la intención es que evalúen la eficacia con precisión”. La productividad, entonces, también proviene del reconocimiento de los objetivos por parte de los empleados.

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utilizarán dos herramientas de carácter cualitativo; la entrevista y el grupo focal. El proceso de la APO será implementado en la empresa, y para medir los resultados se evaluará a todo el personal, antes y después de su aplicación. Se prevé que luego de la primera medición transcurrirá aproximadamente un mes y medio para recabar los resultados después de la implementación de la APO.

El proceso estará basado en medir la productividad y motivación de todos los miembros de la organización. La productividad se medirá en términos de cuántas cajas de banano salen para el exportación por persona; y la motivación, por la respuesta de los obreros a incentivos y recompensas.

Los supervisores serán evaluados mediante la entrevista. El método cualitativo, en este caso, es usado porque se quiere conocer las percepciones de quienes han estado involucrados en la parte estructural del proceso: quienes han dirigido la APO, los sistemas de recompensas y el programa de reconocimientos.

French et al (2007, pág. 140) señalan que “las entrevistas descubren tanto las opiniones positivas como las negativas y los sentimientos acerca de una amplia gama de temas; por ejemplo, claridad de metas individuales y de grupo, efecto del estilo administrador, y las preocupaciones personales...”

Se ha escogido el método de las entrevistas para los supervisores, por la necesidad de contar con amplia información sobre el proceso de implementación de la APO, y sus pasos.

Las entrevistas serán semi-estructuradas, lo cual permitirá que los participantes puedan explayarse cuanto necesiten en los temas que consideren de mayor relevancia.

Por otra parte, los grupos focales serán utilizados con los obreros. Esto facilitará cualquier inconveniente con respecto a la comprensión si se utilizara cualquier otro método, especialmente alguno cuantitativo.

Los grupos focales son beneficiosos para romper el hielo y desinhibir a las personas introvertidas. Korman en Aigner (2002, pág. 2) señala que un grupo focal “es una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, un temática o hecho social que es objeto de investigación”. En el presente estudio se escogerá una población de obreros que sea representativa de todas las edades y experiencia laboral, para conocer la opinión global de quienes han trabajado por mucho tiempo, así como de quienes han ingresado hace pocos meses a la organización.

Se presume que mediante la guía temática de la moderadora, saldrán a relucir las actitudes y opiniones de los trabajadores, que enriquecerán el estudio de la productividad y la motivación en la empresa bananera.

Durante el proceso se tendrá la precaución suficiente para informar a los participantes de la confidencialidad al momento de recabar información, y de la destrucción de los datos luego del término de la investigación.

Justificación de la Metodología Seleccionada

Las temáticas a ser utilizadas en el grupo focal, así como las preguntas de las entrevistas, han sido minuciosamente seleccionadas, para evitar sesgos y otorgarles un alto nivel de confiabilidad. Se ha recurrido al método cualitativo, porque de esta forma es posible profundizar en las opiniones y actitudes de los participantes, especialmente debido a que en el

Ecuador existe escasa información sobre la aplicación de la APO en el sector agrícola bananero.

Los métodos usados responden a la pregunta de investigación porque se los ha diseñado para que la información obtenida esclarezca los temas correspondientes a este estudio, como la motivación y productividad organizacional y el programa de reconocimientos.

Herramienta de Investigación Utilizada

Grupo focal: El grupo focal ayuda a que los participantes se sientan más seguros de opinar sinceramente sobre el tema tratado, a dar sus opiniones y demostrar sus actitudes sobre la realidad de la organización. La existencia de un moderador guía es útil para poder profundizar en algún tema que lo necesite, así como otorgar participación a todos los individuos de la reunión.

Entrevista: La entrevista proporciona la flexibilidad requerida para sacar la mayor información posible sobre los encargados de implementar la APO en la organización, en sus tres niveles: la dueña de la empresa, el administrador, y el mayordomo. Se ha recurrido a la entrevista en estos casos para identificar posibles errores y detectar detalles que con otros métodos no se podría. La entrevista ayudará también a inspirar ideas que quizá permanecen en el inconsciente del sujeto participante. Esto, desde luego, es beneficioso para obtener información más rica.

Descripción de Participantes

Número.

Al ser una empresa pequeña, se aplicará la medición a toda la organización. Se realizarán entrevistas a tres supervisores; y los grupos focales, a diez miembros representativos del grupo de obreros.

Género.

Con excepción de la dueña de la empresa, todos los miembros de la organización son hombres.

Nivel socioeconómico.

El nivel socioeconómico de los participantes es medio – bajo, en su mayoría. No resulta relevante la división de sujetos en este aspecto.

Características especiales relacionadas con el estudio

Dentro de la organización no hay personas con discapacidad ni con características especiales que signifiquen un impedimento para el proceso de investigación.

Fuentes y Recolección de Datos

La información provendrá de los datos recabados durante el período de realización de entrevistas y grupos focales. La información, que es confidencial, será destruida al término del estudio. Y todo el proceso se lo ejecutará mediante el consentimiento informado, la confidencialidad absoluta y con base en los principios éticos de equidad, justicia y beneficencia de las profesiones.

Los resultados obtenidos serán analizados en función con la literatura existente sobre el tema de investigación, de lo que se extraerán las conclusiones pertinentes para responder a la pregunta del presente estudio.

Se espera que el proceso resulte beneficioso tanto para la literatura en cuestión, como para la organización en la que se implementa la APO.

ANÁLISIS DE DATOS

Detalles del Análisis

La presente tesis ha constituido un proyecto de estudio y análisis sobre la productividad de los trabajadores en una empresa agrícola bananera en la Provincia de El Oro. Se había especulado previamente que la productividad organizacional está intrínsecamente vinculada con la motivación y la delineación de objetivos por parte de los directivos empresariales. En el estudio llevado a cabo surgieron respuestas que confirmaban este hecho, y otras que solo mediamente concordaban con lo expuesto. Los datos tanto de las entrevistas como de los grupos focales fueron analizados y tabulados por la autora de la tesis.

De acuerdo con Johnston (2003), una organización con visión de futuro es más dinámica que una que solo se enfoca en el presente inmediato, y afirma que algunas de las estrategias para encaminar la empresa al dinamismo, al cambio constante y al futuro, son: ser conscientes de que el futuro es una oportunidad, no una amenaza, que la organización tenga un clima de proactividad, no de reactividad, y que también sea sensible a los cambios ambientales en el entorno laboral. Desde este punto de vista, se puede argüir que el estudio ha sido relevante porque se han usado herramientas de Recursos Humanos que pocas veces son utilizadas en el área agrícola ecuatoriana; sobre todo, en medianas empresas de la Provincia de El Oro, cuyo motor económico principal es la exportación de banano.

El proceso de recolección de datos contó con tres momentos. Primeramente se citó a los empleados para entregarles el consentimiento informado y confirmar su aprobación de participar en el estudio. En esta primera instancia, todos quedaron satisfechos con la explicación. En la primera reunión estuvieron presentes la dueña, el administrador y el

mayordomo de la empresa, así como los empleados, y se explicó al grupo escogido para realizar los grupos focales sobre la confidencialidad de los datos a ser recolectados.

Luego de esta primera reunión, la APO pasó a ser implementada mediante la definición de objetivos a ser cumplidos con el estímulo de una recompensa extrínseca: un bono a fin de mes, una fiesta en sábado con partido de fútbol, una salida a comer en restaurante en la playa, regalos en general.

Los objetivos planteados fueron los siguientes:

Reducir en dos horas la jornada de embarque de cajas para la exportación al exterior.

Llegar a la hora exacta de trabajo cada día.

Optimizar los recursos de tratamiento de la fruta.

Aumentar en 100 cajas la cantidad normal exportada semanalmente.

Proactividad en el mantenimiento y limpieza de la empresa.

La misión y visión organizacionales fijadas fueron:

Misión: Ser eficientes y eficaces en la exportación de banano al exterior, en un clima laboral informal y siendo amigables con el medio ambiente.

Visión: Constituirnos en una de las mejores empresas de banano de la Provincia de El Oro y del Ecuador.

Carroll & Tosi (1973) señalan que “el individuo necesita sentir que él es una persona que vale la pena. Aún más, el individuo quiere ser respetado y admirado por otros” (pág. 92).

Esto refleja lo que sucedió con los trabajadores cuando la APO comenzó a ser ejecutada. En principio, el clima organizacional había sido siempre informal, y las relaciones entre los distintos niveles, horizontales. Sin embargo, esta informalidad resultaba a veces un poco caótica, y los obreros no parecían tomar mucha parte en las decisiones. Durante el proceso participativo de delineación de objetivos, los empleados sintieron el empoderamiento de pertenecer a una entidad dinámica que escuchaba también su voz, pero lamentablemente este sentimiento no fue compartido por todos los miembros. Más de la mitad se mostró indiferente ante la necesidad intrínseca de pertenecer, poniendo más énfasis en los “premios”, como ellos lo llamaban. Las recompensas de motivación; por lo tanto, resultaron ser la piedra angular de la ejecución del proyecto. Se considera, entonces, que en una empresa agrícola donde no todos los trabajadores cuentan siquiera con estudios de bachillerato, será complicado crear motivación mediante el sentido de pertenencia grupal y organizacional, sino más bien será necesario poner énfasis en las recompensas extrínsecas.

En los grupos focales llevados a cabo antes de la implementación de la APO, 7 de 10 trabajadores respondieron que el rendimiento actual de la empresa era favorable, pero que siempre había temor sobre algún fenómeno natural. Los otros 3 restantes mostraron apatía, diciendo que no les importaba realmente si la organización iba bien o mal. Cuando se les preguntó qué tal les parecía la jornada laboral, 5 de 10 respondieron sentirse a gusto completamente, mientras que los demás dijeron que la comida en el día del embarque podía ser más abundante, y que había algunos problemas en las relaciones interpersonales con otros obreros. Sobre la relación con los supervisores se mostraron contentos, diciendo que el trato era amigable, pero ocho de diez dijeron que quisieran tener un mejor sueldo. En cuanto a sueldos y salarios, contestaron que recibían todos los beneficios sociales por ley, pero les

gustaría recibir aún más. Sobre si las cosas pudieran hacerse de una mejor manera en la empresa, respondieron solo jocosamente sobre algún tipo de fiesta y bebidas luego del trabajo.

González y Olivares (2000), aseveran que

“[la motivación laboral] comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección” (pág. 79).

De acuerdo a la impresión obtenida en los primeros grupos focales, se puede decir que la motivación de los empleados estaba arraigada en la necesidad y falta de una recompensa material, quizá como primer paso para lograr el establecimiento de una cultura organizacional fuerte a futuro. González y Olivares también señalan que la motivación es un proceso creado por tres elementos: necesidad, objetivo y necesidad satisfecha (íbid).

Durante la implementación de la APO se logró satisfacer las necesidades demandadas en términos de recompensas materiales. De los cinco objetivos planteados, tres fueron conseguidos con éxito, y con los otros dos hubo cierto recelo y reticencia para cumplirlos.

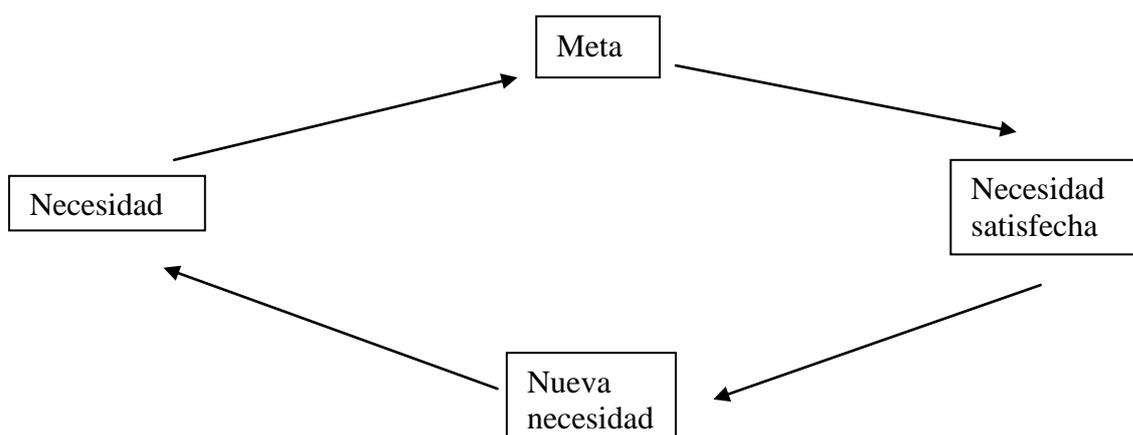


Fig. 2. Proceso de la motivación según la teoría de las necesidades. (González & Olivares, *íbid*).

Resulta interesante mencionar que los objetivos conseguidos exitosamente por los obreros fueron aquellos relacionados directamente con su trabajo: lograron reducir en más de media hora la jornada de embarque para la exportación, se logró ahorrar dinero en productos para tratamiento de la fruta, y durante las dos semanas de la ejecución del proyecto se superó el objetivo establecido de incrementar en cien el número de cajas, llegando a 180 aproximadamente. Por otra parte, en lo concerniente a la limpieza y a la puntualidad, los resultados fueron mediocres, en parte debido por la todavía débil cultura organizacional, y el bajo nivel de pertenencia a la empresa. A pesar de que eran cambios relativamente más fáciles de llevar a cabo, constituyeron un grande desafío para quienes su identidad y conductas se basan precisamente en lo contrario.

Lo anterior nos da la pauta de que en entornos donde los empleados poseen un nivel educativo incipiente y un nivel socio-económico bajo, es más gratificante la adquisición de bienes materiales, en vez del reconocimiento no material. Sin embargo, a pesar de que se entregaron los bonos ofrecidos y los regalos, hubo un ambiente festivo y de complicidad en las reuniones organizadas con comida y bebidas para todo el grupo de empleados. Esto significa, que aunque la motivación extrínseca es el móvil más fuerte, con un poco más de trabajo no será imposible fomentar una cultura organizacional abierta al cambio, y con perspectivas de pertenencia, identificación empresarial y con metas ganar-ganar a largo plazo. Koontz & O'Donnell (1972), se refieren a lo anterior diciendo que “para que estén

hechas para que funcionen, las estructuras organizacionales deben ser bien entendidas por sus miembros. Esto requiere de enseñanza (...) Los miembros de una empresa deben entender el funcionamiento general de la organización en sus relaciones formales e informales” (pág. 407).

En los grupos focales realizados al final del proyecto, las opiniones casi fueron unánimes en torno a la satisfacción con las recompensas materiales; sobre todo los bonos y las reuniones, dejando claro que es más grato trabajar sabiendo que habrá un incentivo que si no lo hubiera. Asimismo, la mayoría, con algunas abstenciones de participación por indiferencia, dijo estar contenta con los cambios acaecidos en la organización, y que se sentían a gusto con el incremento de productividad y los resultados obtenidos.

En cuanto a los directivos, se puede decir que durante todo el proceso de implementación estuvieron dispuestos a comprender cada vez más cómo la motivación de los trabajadores influía directamente con su productividad. En las dos entrevistas realizadas a la dueña de la empresa, hubo un cambio en torno a su percepción de lo que era la motivación y la productividad organizacional. Al principio, reconoció que aunque la comunicación era horizontal, su presencia no se notaba en todo el conjunto empresarial, y que las relaciones interpersonales eran caóticas en el sentido de falta de objetivos para el trabajo en equipo. Villacís (s./f.) indica que “la base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. El líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene (pág. 62)”. Es sobre todo en esto último en lo que hizo hincapié la dueña, al reconocer que la fijación de metas claras, así como de una visión, misión, y de objetivos claramente delineados, pueden ejercer un gran sentido de responsabilidad sobre los miembros organizacionales. Asimismo, notó que las recompensas

actúan como incentivadoras en el trabajo, dejando claro que las seguirá usando asiduamente a largo plazo.

En cuanto al administrador y al mayordomo, las respuestas de la entrevista fueron parecidas en tanto que ambos tenían una opinión un tanto peyorativa de la capacidad de los obreros para cambiar las cosas. Sin embargo, dijeron mostrarse sorprendidos por los resultados obtenidos en materia de número de cajas y de utilización de recursos, y que el trabajar por objetivos específicos, provocó la sensación de querer esforzarse al máximo en los trabajadores. Kreps (1995) señala que “la retroalimentación es una respuesta comunicada a los mensajes que envía un individuo. Funciona al proporcionar a los comunicadores información sobre cómo reacciona su audiencia hacia ellos y hacia la situación de comunicación. Con retroalimentación, los comunicadores pueden ajustar sus estrategias de mensajes para comunicarse de manera más efectiva” (pág. 38). Esto último subraya uno de los elementos mencionados tanto por el mayordomo como por el administrador: la falta de retroalimentación constante entre ambos sobre cómo iban sucediendo los procesos. Reconocieron que al ponerse metas claras, la comunicación mejoraba, pues existían temas específicos sobre los que preguntar y monitorear, que simplemente referirse a las situaciones generales como “buenas” o “malas”. En este sentido, podemos observar que la APO también es beneficiosa para los directivos de alto nivel que no tienen mucha experiencia en materia de Recursos Humanos. Ambos también se mostraron muy interesados en seguir con las estrategias de la APO, sobre todo para poder cambiar los hábitos interiorizados como la impuntualidad, que fue uno de los aspectos difíciles de cambiar.

Importancia del Estudio

El presente estudio es un trabajo novedoso que ha querido contribuir a que exista evidencia sobre la productividad agrícola bananera en la Provincia de El Oro. Siendo esta actividad económica el segundo motor económico del país, es indispensable que haya cada vez más material de investigación sobre los que apoyarse para elevar la productividad. En la actualidad no se utiliza sistemáticamente todavía las herramientas del talento humano para empoderar a los empleados, así que los resultados obtenidos en este proyecto demuestran que las prácticas generales de la administración son extrapolables a la empresa agrícola, que por su carácter rural, no ha sido tomada muy en cuenta en la literatura. Pfeffer (1993) afirma que “Una cosa es tener noción del poder –cómo diagnosticarlo, cuáles son sus fuentes, cuáles las estrategias y tácticas para su uso, cómo se pierde, etc. --, y otra muy distinta es utilizar ese conocimiento en la sociedad en general (pág. 315)”. Y lo que dice Pfeffer se puede aplicar precisamente a la industria agrícola en la provincia de El Oro. Existe el poder económico conseguido con los recursos naturales, pero la sociedad y los mismos productores no son muy conscientes de las estrategias que pueden utilizar para magnificar las ganancias para todos en un ambiente donde todos los miembros puedan ganar. Es por ello, que este proyecto pretende ser un grano de arena para la investigación en Recursos Humanos y el aprovechamiento de la APO en las empresas agrícolas.

Resumen de Sesgos del Autor

El presente proyecto da una pauta sobre el rendimiento y productividad de los empleados de una empresa bananera en el Sur del Ecuador, en la provincia de El Oro. No

presume generalizar la situación agrícola de todo el país mediante datos focalizados en una única zona. Además, la falta de presencia de mujeres durante el transcurso del estudio, también conlleva un cierto tipo de sesgo, que deberá ser cubierto en futuras investigaciones, las mismas que deberán tomar en cuenta la presencia femenina en el mundo agrícola.

Asimismo, otro sesgo en el podría haber incurrido la autora, es que al ser miembro de la familia de la empresa, pudo haber obviado inconscientemente algún aspecto trascendental en las observaciones y en las respuestas de las entrevistas y los grupos focales.

CONCLUSIONES

Respuesta a la pregunta de investigación

La pregunta de investigación fue la siguiente: ¿Cómo y hasta qué punto la APO basada en el reconocimiento por desempeño influye en la productividad y motivación de los trabajadores de una empresa bananera?

Como se ha expuesto previamente, el sector agrícola bananero en la Provincia de El Oro aún no se ha desarrollado en términos de gestión del talento humano. Tomando en cuenta esto, se podría argüir que el estudio es concluyente en que la APO sí beneficia la productividad y la motivación de los obreros de la empresa, especialmente debido a las recompensas extrínsecas y a la clarificación de objetivos a corto y largo plazo, que especifican las tareas a ser ejecutadas en el día a día. Por otra parte, la APO también concientiza a los directivos de alto nivel a tomar sensibilidad sobre las necesidades de todos los miembros de la empresa y a planificar con antelación proyectos de desarrollo de productividad enfocados a la motivación por desempeño.

Limitaciones del estudio

El presente estudio cuenta con algunas limitaciones que podrían ser resueltas en futuras investigaciones. En primer lugar, la única mujer presente en la recolección de datos fue la dueña de la empresa; lo cual constituye una barrera para considerar las diferencias de género y de interacción en el ambiente laboral entre hombres y mujeres. En segundo lugar, valdría la pena profundizar en el futuro sobre la relación espacio-temporal en cuanto a

posibles cambios de funciones entre los miembros y la intensificación o disminución de la motivación y de la productividad. En tercer lugar, el presente estudio solo sirve para demostrar una realidad local a la que le falta mucho por implementar programas de productividad, y no es una muestra que pueda servir a cabalidad en todo el territorio nacional. Y por último, una medición cuantitativa podría resultar de apoyo muy beneficioso para obtener datos más categóricos sobre los desarrollos de procesos y resultados.

Recomendaciones para Futuros Estudios

Se considera fundamental que en el futuro existan estudios comparativos entre diferentes tipos de bananeras, ya sea por su extensión, género y edades de sus miembros, así como entre distintas empresas agrícolas dentro de la Provincia de El Oro y demás que también se dediquen a la exportación de recursos naturales, para comprobar la efectividad de la APO en los trabajadores agrícolas de todo el país.

Resumen General

La presente investigación ha tenido como tarea principal averiguar el impacto de la implementación de la APO en la productividad y motivación de los empleados de una empresa bananera. Se realizaron dos entrevistas a los directivos de línea, tanto al principio como al final de proyecto, y dos grupos focales a una población de diez trabajadores, igualmente. El proyecto fue implementado con el fin de establecer metas y objetivos con recompensas. Los resultados arrojaron evidencia de que las recompensas por desempeño afectan positivamente la productividad y la motivación de los trabajadores, así como la

concienciación de los directivos de línea sobre las medidas a tomar para tomar las mejores decisiones. Además, se confirmó que el establecimiento de la misión, visión, y la planificación de objetivos tangibles a corto y largo plazo, producen un sentido de orden para dar secuencia a las acciones que desencadenarán en mejores resultados y optimización de recursos.

REFERENCIAS

- Agroban. (4 de enero del 2013). *Un hongo y la crisis ponen al banano al borde del abismo*. 14 de septiembre del 2014, de Agroban Sitio web: <http://agroban.com.ec/un-hongo-y-la-crisis-ponen-al-banano-ecuatoriano-al-borde-del-abismo/>
- Belcher, D. (1981). *Sistemas de retribución y administración de salarios*. Deusto: España.
- Blanchard & O'Connor. (2011). *Administración por Valores*. Norma: Bogotá.
- Carroll, S. & Tosi, H. (1973). *Management by Objectives*. The MacMillan Company: USA.
- Crotts, J et al. (2005). *Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence*. Academy of Management Executive. Vol. 19. No. 3.
- Ecuadorinmediato. 3 Enero 2014. Ministro Vacas admite que alza salarial 2014 es el más bajo porcentaje durante periodo del actual Gobierno. Recuperado de http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818753886&umt=ministro_vacas_admite_que_alza_salarial_2014_es_mas_bajo_en_porcentaje_durante_periodo_del_actual_gobierno
- Ecuadorinmediato. 30 Mayo 2013. Acuerdo ministerial regularizará contratación de trabajadores del sector bananero. Recuperado de http://ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=197982&umt=acuerdo_ministerial_regularizara_contratacion_trabajadores_del_sector_bananero
- El Telégrafo. 18 Julio 2014. Ecuador y la Unión Europea cierran acuerdo. (Infografía). Redacción Economía. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-y-la-union-europea-cierran-acuerdo-infografia.html>
- El Telégrafo. 26 Junio 2013. Bananeros serán regularizados. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/bananeros-seran-regularizados.html>
- Espinosa & Charvet. (1987). *El banano en el Ecuador: Transnacionales, Modernización y Subdesarrollo*. 14 de septiembre del 2014, de Flacso: Corporación Editora Nacional. Sitio web: <https://www.flacso.org.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=43480>
- French et al. (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. 6ta Ed: McGrawHill: México.
- González & Olivares (2000). *Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano*. CECSA: México.
- Johnston, R. & Bate, D. (2003). *The Power of Strategy Innovation*. AMACOM: USA.

- Kahneman, D. & Tversky, A. (2009). *Choices, Values, and Frames*. Cambridge: UK.
- Koontz & O'Donnell. (1972). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. McGrawHill: USA.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. 2da Ed.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Maignashca Guevara, L. (1992). *El 2° "Boom" Bananero Ecuatoriano*. Maestría en Economía; FLACSO-Sede Ecuador. Quito. 85 p.
- Morales, M. Editor. 2012. *La actividad bananera en el Ecuador: trabajo, ambiente y desarrollo*. Corporación ECOLEX, International Alert. Quito-Ecuador. Septiembre, 2012.
- Pinto Cristiani, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. 14 de septiembre del 2014, de Red Tercer Milenio Sitio web:
http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf
- Pfeffer, J. (1993). *El Poder en las Organizaciones: Política e Influencia en una empresa*. McGrawHill: Madrid.
- Morales, P. (2006). *Medición de Actitudes en Psicología y Educación: Construcción de Escalas y Problemas metodológicos*. 3er Ed.: Comillas. Madrid.
- Rabinbach, A. (1990). *Human Motor*. Basic Books: USA.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción*. McGrawHill: México.
- Robins & Coulter. (2010). *Administración*. Pearson: México.
- Robbins & Judge. (2013). *Organizational Behavior*. Prentice Hall: USA.
- Rosenbloom, J. (1984). *The Handbook of employee benefits*. 4th Ed.: McGrawHill:New York.
- Venclová et al. (2013, Junio, 1). *Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations*. Recuperado de www.cjournal.cz/files/131.pdf
- Villacís, J. (s./f.). *El Viaje más Productivo de su Vida: Tecnicompu*.

ANEXO A

Herramientas de medición de la APO

Entrevista a la dueña de la empresa

Buenos días,

Estoy trabajando en un estudio que me servirá para elaborar mi tesis de pregrado de la Universidad San Francisco de Quito, sobre la productividad y motivación de los trabajadores en una empresa bananera.

Quisiera pedirle que me ayude respondiendo las siguientes preguntas en esta entrevista. Le tomará aproximadamente quince minutos en responderlas. La información aquí recogida será absolutamente confidencial y anónima. No existen preguntas que comprometan su integridad personal.

Se le solicita de favor que responda las preguntas con honestidad. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Muchísimas gracias por su colaboración.

Entrevista antes de la implementación de la APO

1. ¿Me podría describir la productividad actual de la empresa?
2. ¿Considera que los trabajadores se sienten motivados?
3. ¿Existe algún plan de recompensas por buen desempeño?
4. ¿Cómo es la comunicación entre usted, el administrador y el mayordomo?
5. ¿Cada cuánto tiempo interactúa usted con los obreros, el administrador y el mayordomo?

Entrevista luego de la implementación de la APO

1. ¿Qué cambios ha visto usted luego de que los empleados conozcan los objetivos empresariales a profundidad?
2. ¿Qué cambios se han dado en la productividad luego del reconocimiento por desempeño a los empleados?
3. ¿Ha habido algún inconveniente durante el proceso? ¿Algún malentendido entre lo que se esperaba y lo que se llevaba a cabo?
4. ¿Considera que las recompensas por desempeño han funcionado como se esperaban?
5. ¿Piensa que el personal de la organización se siente a gusto con los cambios producidos?
¿Recomendaría la APO?

Entrevista al administrador de la empresa

Buenos días,

Estoy trabajando en un estudio que me servirá para elaborar mi tesis de pregrado de la Universidad San Francisco de Quito, sobre la productividad y motivación de los trabajadores en una empresa bananera.

Quisiera pedirle que me ayude respondiendo las siguientes preguntas en esta entrevista. Le tomará aproximadamente quince minutos en responderlas. La información aquí recogida será absolutamente confidencial y anónima. No existen preguntas que comprometan su integridad personal.

Se le solicita de favor que responda las preguntas con honestidad. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Muchísimas gracias por su colaboración.

Entrevista antes de la implementación de la APO

1. ¿Cuánto tiempo lleva administrando la empresa bananera?
2. ¿Cuáles son las mayores dificultades con respecto a la interacción con los trabajadores?
3. ¿El mayordomo intercambia información constante con usted sobre los objetivos a ser alcanzados a mediano y largo plazo?
4. Cuando interactúa con el personal de la empresa ¿cómo ve la motivación de los empleados? ¿Ha tenido problemas, quejas, exigencias?
5. ¿Qué considera es lo primordial para los obreros a la hora de trabajar?

Entrevista luego de la implementación de la APO

1. ¿Qué cambios operativos ha visto luego de que los empleados sean conscientes de los objetivos empresariales?
2. ¿Cómo se ha motivado a los empleados por el buen desempeño?
3. ¿Considera que las recompensas han influido en la productividad?
4. ¿Cómo describiría la productividad de la empresa luego de la implementación de la APO?
5. ¿Ha observado algún cambio de actitud en los empleados luego de la aplicación de este proceso?

Entrevista al mayordomo de la empresa

Buenos días,

Estoy trabajando en un estudio que me servirá para elaborar mi tesis de pregrado de la Universidad San Francisco de Quito, sobre la productividad y motivación de los trabajadores en una empresa bananera.

Quisiera pedirle que me ayude respondiendo las siguientes preguntas en esta entrevista. Le tomará aproximadamente quince minutos en responderlas. La información aquí recogida será

absolutamente confidencial y anónima. No existen preguntas que comprometan su integridad personal.

Se le solicita de favor que responda las preguntas con honestidad. No existen respuestas correctas o incorrectas.

Muchísimas gracias por su colaboración.

Entrevista antes de la implementación de la APO

1. ¿Considera que usted motiva a sus subordinados?
2. ¿Considera usted que sus subordinados conocen los objetivos de su trabajo en la empresa?
3. ¿Comunica a sus subordinados cuando hacen bien o mal su trabajo?
4. ¿Cómo es la relación con el administrador actualmente? ¿Mantiene contacto constante con la dueña sobre los procesos de la organización?
5. ¿Cómo describiría la productividad de la empresa actualmente?

Entrevista luego de la implementación de la APO

1. ¿Considera que la empresa es más productiva cuando existe mayor conocimiento de objetivos y hay más motivación?
2. ¿Qué cambios ha visto en los trabajadores con el programa de motivación?
3. ¿Ha habido un cambio considerable en la cantidad de cajas de banano producidas por persona?
4. ¿Ha habido algún resultado inesperado durante el proceso de implementación de la APO?
5. ¿Considera que estos procesos deberían seguir ejecutándose a largo plazo?

Grupos focales

Buenos días,

Estoy trabajando en un estudio que me servirá para elaborar mi tesis de pregrado de la Universidad San Francisco de Quito, sobre la productividad y motivación de los trabajadores en una empresa bananera.

Quisiera pedirle que me ayude respondiendo las siguientes preguntas en esta entrevista. Le tomará aproximadamente quince minutos en responderlas. La información aquí recogida será absolutamente confidencial y anónima. No existen preguntas que comprometan su integridad personal.

Se le solicita de favor que responda las preguntas con honestidad. No existen respuestas correctas o incorrectas, sino espero que este sea un entorno en el que puedan transmitir espontáneamente sus ideas.

Muchísimas gracias por su colaboración.

Guía temática antes de la implementación de la APO

1. ¿Qué piensan del rendimiento actual de la empresa?
2. ¿Cómo se sienten durante la jornada laboral?
3. ¿Cuál es su opinión sobre los supervisores?
4. ¿Qué opinan sobre los salarios y sueldos?
5. ¿Creen que las cosas se pueden hacer de otra forma en la empresa?

Guía temática después de la implementación de la APO

1. ¿Cómo se sienten con los cambios que ha habido recientemente en la empresa?
2. ¿Qué ha cambiado en el rendimiento?
3. ¿Por qué creen que se han llevado a cabo los cambios?
4. ¿Qué opinan de las recompensas?
5. ¿Qué les ha quedado de todo este proceso de cambios?