

UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



CLIMA LABORAL DE UNA GRANJA DE CERDOS EN SAN LUCAS SACATEPÉQUEZ

Justin André Agvik Boiton

Guatemala, Diciembre 2024

## AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector

Dr. José Eduardo Suger Cofiño

Vicerrectoría Académica

Dra. Mayra Roldán de Ramirez

Vicerrectoría Administrativa

Lic. Jean Paul Suger Castillo

Gerencia Financiera

Lic. Oscar Donaldo Ruiz

## AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano

M. Sc. René de León

Vicedecano

M. Sc. Luis Ernesto Arboleda

Director Académico

M. Sc. Mónica Girón

Coordinadora Académica

Lcda. María José Púlex

Guatemala, 13 de diciembre de 2024

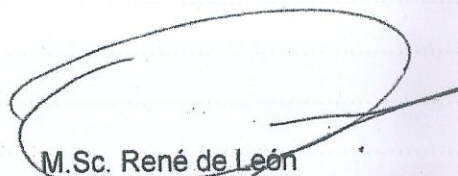
Alumno  
Justin Andreé Agvik Boiton  
Carné 21001248  
Presente

Estimado alumno:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es "Clima laboral de una granja de cerdos en San Lucas Sacatepéquez" y de haber obtenido el dictamen del asesor específico; la Licda. Sindi Guzmán, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarlo por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,



M.Sc. René de León  
Decano Facultad de Administración  
Universidad Galileo

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....                                  | 3  |
| 1. Antecedentes .....                               | 5  |
| 2. Marco teórico .....                              | 8  |
| 3. Planteamiento del problema .....                 | 12 |
| 4. Hipótesis.....                                   | 14 |
| 5. Marco metodológico .....                         | 15 |
| 5.1 Objetivos de la investigación .....             | 15 |
| 5.1.2 Objetivo general.....                         | 15 |
| 5.1.3 Objetivos específicos .....                   | 15 |
| 5.2 Descripción de la población.....                | 15 |
| 5.2.2 Determinar el tamaño de la población.....     | 15 |
| 5.2.3 Selección de procedimiento de muestreo.....   | 16 |
| 5.2.4 Selección de la muestra .....                 | 16 |
| 5.3 Selección de técnicas de investigación.....     | 17 |
| 5.3.1 Técnicas cuantitativas.....                   | 17 |
| 5.3.2 Técnicas cualitativas .....                   | 17 |
| 5.3.3 Diseño de instrumento .....                   | 18 |
| 5.3.4 Estudio de campo.....                         | 20 |
| 5.3.5 Análisis e interpretación de resultados ..... | 21 |
| 6. Conclusiones .....                               | 28 |
| 7. Recomendaciones .....                            | 30 |
| 8. Bibliografía .....                               | 32 |
| Anexo 1 .....                                       | 35 |
| Anexo 2.....  | 39 |
| Anexo 3.....  | 43 |
| Anexo 4.....  | 56 |
| Anexo 5.....  | 72 |
| Anexo 6.....  | 79 |

## Introducción

El presente trabajo surge de la necesidad de comprender y abordar los desafíos asociados a la gestión del recurso humano en una granja de cerdos ubicada en San Lucas Sacatepéquez, Guatemala. Durante años, esta empresa familiar ha experimentado un crecimiento significativo en su producción y participación en el mercado local. Sin embargo, este desarrollo ha estado acompañado de retos importantes en el ámbito organizacional, especialmente en relación con la alta rotación de personal y las implicaciones que esta situación tiene en la eficiencia operativa y la cohesión del equipo de trabajo. Estas inquietudes iniciales motivaron la realización de este estudio, que busca explorar las causas y posibles soluciones a estos problemas, contribuyendo no solo a mejorar la situación actual de la empresa, sino también a generar conocimiento aplicable a otras organizaciones con características similares.

El interés por el tema nace de la observación directa de los problemas organizacionales y operativos que surgen a partir de un clima laboral poco favorable. La falta de comunicación efectiva entre áreas, la percepción de falta de reconocimiento por parte de los colaboradores y la carga excesiva de trabajo para el personal restante son algunos de los aspectos que han llamado la atención. Estas experiencias, sumadas a la preocupación por la pérdida recurrente de nuevos colaboradores, plantearon preguntas clave sobre cómo crear un entorno laboral que promueva la retención del personal y el desarrollo profesional de los empleados. La inquietud por encontrar respuestas y propuestas prácticas a estas problemáticas dio forma al planteamiento del problema y guió el desarrollo de esta investigación.

El documento está estructurado en varios capítulos que ofrecen una visión integral de la situación. En el Capítulo 1, se presentan los antecedentes de la empresa y de la industria porcina en Guatemala, destacando la importancia económica de este sector y los retos específicos que enfrenta. Además, se introduce a la granja como un caso de estudio, describiendo su modelo de negocio, estructura organizacional y dinámica laboral, elementos fundamentales para contextualizar el análisis.

El Capítulo 2 se enfoca en el marco teórico, donde se conceptualiza el clima laboral y se revisan estudios previos que resaltan su impacto en la productividad, satisfacción y retención del personal. Este capítulo sienta las bases para comprender cómo factores como la comunicación, el estilo de liderazgo y el reconocimiento afectan el entorno laboral y la experiencia de los empleados.

En el Capítulo 3, se plantea el problema central de la investigación: la alta rotación de personal y sus implicaciones en la operación de la granja. Este capítulo expone las causas identificadas, como la falta de capacitación adecuada, las diferencias generacionales entre los empleados y los problemas de comunicación interna. A partir de esta problemática, se formula la hipótesis de que un clima laboral negativo contribuye directamente a la rotación de personal y los errores operativos, afectando la estabilidad y eficiencia de la empresa.

El Capítulo 4 aborda la justificación y los objetivos de la investigación, argumentando la relevancia de mejorar el clima laboral no solo para incrementar la productividad, sino también para fortalecer la reputación de la empresa como un empleador atractivo. En este capítulo se destaca el impacto positivo que un ambiente de trabajo saludable tiene en la motivación, el compromiso y la colaboración entre los empleados, elementos clave para la sostenibilidad de cualquier organización.

El Capítulo 5 describe la metodología utilizada en el estudio, que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral del clima laboral en la granja. Se detalla el diseño de los instrumentos de investigación, como cuestionarios y entrevistas, y se justifica la elección de un censo poblacional como método para garantizar la precisión y representatividad de los resultados.

Finalmente, en los capítulos de conclusiones y recomendaciones, se ofrecen análisis detallados de los hallazgos de la investigación y se presentan propuestas concretas para mejorar el clima laboral en la empresa. Estas recomendaciones incluyen talleres de comunicación efectiva, sistemas de reconocimiento del desempeño y estrategias para fortalecer la colaboración interdepartamental, entre otras iniciativas.

El propósito principal de este trabajo no es solo diagnosticar las problemáticas existentes, sino también proponer soluciones viables y aplicables que contribuyan al desarrollo organizacional de la granja. Además, los aportes de esta investigación tienen el potencial de servir como referencia para otras empresas del sector porcino y para organizaciones con desafíos similares en la gestión del recurso humano.

## 1. Antecedentes

Desde las primeras civilizaciones, el consumo de carne ha sido fundamental en la dieta de los humanos. Hace aproximadamente 2.6 millones de años, los antepasados carecían de tecnologías avanzadas, lo que los obligaba a cazar para poder alimentarse. Con el tiempo, y tras el descubrimiento del fuego, la carne dejó de consumirse cruda, lo que marcó un paso importante en la evolución humana. Esta transformación no solo mejoró la digestión y el acceso a nutrientes esenciales, sino que también fomentó el desarrollo de herramientas para procesar la carne. Según Urrego (2014), este cambio en la dieta de los antepasados hacia un mayor consumo de proteínas animales contribuyó significativamente al aumento de la capacidad cerebral, el fortalecimiento de la mandíbula y los dientes. Con el pasar de los años, la domesticación de animales como el cerdo jugó un papel importante en las primeras comunidades humanas.

Actualmente, la carne continúa siendo una fuente importante de nutrientes. La carne de cerdo es rica en vitamina B12 y otras como el complejo B, que son esenciales para el correcto funcionamiento del organismo del ser humano. El Consejo Mexicano de la carne (2010) señaló que la deficiencia de estos nutrientes puede resultar en problemas de salud graves, como anemia y deterioro cognitivo. En este contexto, la porcicultura se ha posicionado como una industria clave en muchas economías, impulsando no solo el desarrollo rural, sino también la seguridad alimentaria en numerosas regiones del mundo.

A nivel global, China es el principal productor de carne de cerdo, concentrando el 49.4% de la producción mundial, seguido por la Unión Europea (21.8%) y Estados Unidos (9.9%) (FAO, 2010). Sin embargo, a pesar de ser el mayor productor, China también lidera la demanda mundial de carne porcina, lo que lo obliga a importar de mercados como México, Canadá, Chile y la Unión Europea. Esta tendencia pone de manifiesto la importancia de la porcicultura no solo como un motor económico local, sino también como un componente crítico en el comercio internacional de alimentos.

En Guatemala, la porcicultura representa aproximadamente el 1.7% del Producto Interno Bruto (PIB) y un 15.8% del Producto Interno Bruto Agrícola (PIBA), generando alrededor de 10,000 empleos directos y 60,000 indirectos (Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, MAGA, 2012). Esta industria ha experimentado un crecimiento sostenido, lo cual ha contribuido significativamente a la economía rural del país. Según la Asociación de

Porcicultores de Guatemala (APOGUA, 2022), la porcicultura guatemalteca produce más de 100 millones de dólares anualmente, lo que subraya su importancia estratégica para el desarrollo agropecuario.

Sin embargo, a pesar de su éxito, la porcicultura en Guatemala enfrenta grandes desafíos. Uno de estos es la falta de regulaciones e infraestructuras adecuadas, como los rastros. La ausencia de instalaciones certificadas y reguladas para el sacrificio de animales afecta no solo la calidad del producto final, sino también la seguridad sanitaria de los consumidores. Campoy et al. (2019), destacan que, en México, por ejemplo, la clandestinidad en la matanza de cerdos sigue siendo un problema recurrente, lo que expone a los consumidores a riesgos sanitarios y reduce la capacidad de los productores para garantizar la calidad e inocuidad de sus productos.

Dentro del contexto, la granja de cerdos de esta investigación es un claro ejemplo del crecimiento y la evolución de la porcicultura en Guatemala. Esta empresa familiar, con más de 30 años de experiencia en el sector, se ha especializado en la producción y venta de cerdos en pie. Su modelo de negocio se centra en el suministro a clientes B2B, asegurando un flujo constante de productos a otras empresas. A lo largo de los años, la granja ha crecido significativamente, actualmente cuenta con más de 800 vientres y dos sedes estratégicamente ubicadas: una en la ciudad y otra en la costa, lo que le permite abarcar diferentes mercados y optimizar sus operaciones logísticas.



Las instalaciones de esta granja están diseñadas para maximizar la eficiencia en la producción porcina. La granja está dividida en áreas específicas para la gestación, maternidad, destete y engorde, asegurando el control de cada etapa del ciclo productivo. La implementación de buenas prácticas agrícolas ha sido clave para mantener la competitividad en un mercado cada vez más exigente. A continuación, se muestra una vista aérea de las instalaciones, que refleja la organización y distribución estratégica de la granja:



(Imagen 1.0 sitio 1)

En esta granja de cerdos la alta rotación de personal es un desafío que afecta la estabilidad y la eficiencia de las operaciones. El ambiente laboral, la organización del trabajo y la relación entre los empleados y la gerencia juegan un papel importante en todo esto. La falta de un clima organizacional positivo podría traducirse en una baja tasa de retención de personal, lo que incrementa los costos operativos y disminuye la calidad del servicio. Establecer un clima organizacional favorable en la granja no solo ayudaría a reducir la rotación del personal, sino que también podría mejorar el trabajo en equipo, incrementar la productividad y asegurar el éxito a largo plazo.

## 2. Marco teórico

Según Bustos y Prats (2013), hace décadas que el clima o ambiente de trabajo es considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de las organizaciones. Las razones son evidentes: un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa: ¿falta motivación?, ¿no podemos retener a los mejores?, ¿la desconfianza o el temor se convierten en protagonistas de las relaciones empresariales...?. Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y la cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos.

Según Bordas (2016), el clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.

El clima laboral es un término que hace referencia al conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos que los colaboradores tienen respecto a su entorno de trabajo. Este concepto abarca diversos aspectos de la experiencia laboral, incluyendo la calidad de las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del ambiente, el estilo de liderazgo, las políticas y prácticas organizacionales, así como el nivel de satisfacción y motivación de los empleados. Según Gan y Triginé (2006, p. 275), "el clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones." Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples factores, tales como las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo, los equipamientos disponibles, las actitudes de las personas que integran el equipo,

los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, y la identificación y satisfacción de cada persona con la labor realizada.

Un clima laboral positivo se caracteriza por un ambiente de respeto, colaboración y apoyo mutuo. En este tipo de ambiente, los colaboradores se sienten valorados y motivados para contribuir a los objetivos de la empresa. El respeto entre colegas y superiores, así como el reconocimiento del trabajo bien hecho, son factores que fomentan un entorno de trabajo saludable. Además, un ambiente colaborativo permite que los empleados compartan conocimientos y habilidades, lo que no solo mejora el rendimiento individual, sino también el rendimiento colectivo de la organización. Por otro lado, un clima laboral negativo puede estar marcado por la presencia de conflictos, falta de comunicación, desmotivación y un bajo nivel de satisfacción entre los colaboradores. Estas condiciones pueden generar un ambiente tóxico que no solo afecta el bienestar de los empleados, sino que también disminuye su productividad y compromiso con la organización.

Según Brancato y Juri (2011), las variables que influyen en el clima organizacional son las siguientes:

- Ambiente físico: como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- Estructurales: como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- Ambiente social: tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- Personales: como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Propias del comportamiento organizacional: como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

El clima laboral es de vital importancia ya que impacta directamente en varios aspectos clave del funcionamiento de una empresa, como la productividad, la calidad del trabajo y el bienestar de los empleados. Un buen clima laboral puede fomentar la creatividad, la innovación y el compromiso de los empleados, aspectos esenciales para el crecimiento y éxito de la empresa. En contraste, un clima negativo puede llevar a una alta rotación de personal, ausentismo y una disminución en la eficiencia organizacional. Esto no solo representa un costo económico significativo para la empresa, sino que también puede dañar su reputación y capacidad para atraer y retener talento.

Según Cotton (2006), la forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando y luego b) implementar un proceso que comprometa a los empleados a reevaluar el diagnóstico sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir. En relación a la medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero sería un acercamiento informal. Otras mediciones podrían hacerse mediante entrevistas, focus groups, para conocer los déficits del clima organizacional. Hay una tendencia en crecimiento para que las organizaciones utilicen la opinión del empleado para evaluar el clima organizacional. Hay una amplia gama de productos disponibles en cuanto a encuestas y procesos. Al igual que en cualquier sector industrial hay sistemas que miden las dimensiones del clima organizacional, tanto como encuestas.

Existen diversos métodos para medir el clima laboral, pero esta investigación se centrará en el cuestionario escrito, considerado el instrumento privilegiado para su evaluación. Según Chávez, citado por Brancato y Juri (2011), es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico, lo que permite obtener una visión más completa del entorno laboral. Además, como señalan Gan y Triginé (2006), los cuestionarios son efectivos para analizar aspectos clave del clima laboral, permitiendo identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias que contribuyan a un entorno de trabajo más saludable y productivo, tanto a nivel individual como colectivo.

El cuestionario de análisis del clima laboral es una herramienta que reúne aspectos clave para determinar el estado del clima laboral en una empresa. Este formato permite recopilar dos tipos de valoraciones: cómo el empleado percibe los aspectos clave y cómo cree que son valorados estos aspectos por el resto de las personas en la organización. Esta doble visión proporciona tres puntos de atención principales: la empresa como conjunto, el departamento o área de trabajo, y aspectos relativos a la dirección de personas.

Según Cotton (2006), diferentes investigaciones y consultores organizacionales ofrecen una amplia gama de respuestas sobre cómo sería un clima organizacional óptimo a pesar de las diferencias entre las distintas lenguas y conceptos, hay algunas superposiciones en las visiones actuales sobre qué constituye un clima óptimo. En la investigación sobre comportamiento organizacional, un clima óptimo del equipo de trabajo es a menudo descrito

en términos de altos niveles de participación del empleado, hacer foco en el desarrollo de competencias y apoyo del management.

Según Cotton (2006), las investigaciones sobre salud organizacional han dirigido esta pregunta hacia modelos de desarrollo casuístico (p.ej. utilizando ecuaciones estructurales y niveles múltiples de técnicas analíticas) sobre cómo los factores del clima organizacional operan e interactúan en equipos de alta exigencia. Este acercamiento ha encontrado las dimensiones del clima operan como un sistema dinámico basados en cuatro procesos que parten desde el management: a) empatía (p.ej. liderazgo de apoyo) b) claridad (p.ej. compartir y entender claramente los objetivos a seguir) c) proceso de compromiso (p.ej. integrar a las personas en el proceso de toma de decisiones, relaciones interpersonales, alineación con los objetivos) y d) aprendizaje (p.ej. apreciación, devolución y procesos de desarrollo) La investigación en salud organizacional ha descubierto que los equipos de trabajo en donde estos cuatro elementos funcionan óptimamente exhiben el menor riesgo de comportamientos perjudiciales por parte del empleado (incluyendo demandas por daño psicológico).

### 3. Planteamiento del problema

¿Cuál es el clima laboral en una granja de cerdos en San Lucas Sacatepéquez?

Actualmente, la granja de cerdos que está ubicada en San Lucas Sacatepéquez, la cual es el sujeto de investigación para esta tesis, enfrenta un problema significativo relacionado con la alta rotación del personal, particularmente en el área de maternidad. Los nuevos colaboradores tienden a renunciar después de solo 2 o 3 semanas de haber comenzado a trabajar. Esta situación ha generado una serie de desafíos importantes para la empresa, entre los que destaca la sobrecarga de trabajo para los colaboradores restantes. Este aumento en la carga laboral ha incrementado la frecuencia de errores y ha causado un notable aumento en los niveles de cansancio y estrés entre los trabajadores.

Un factor relevante es que la mayoría de los nuevos empleados tienen entre 19 y 23 años. Esta característica etaria podría estar asociada con una falta de seriedad, poco compromiso con el trabajo y diferencias ideológicas que pueden contribuir a su rápida salida. La juventud de los nuevos integrantes puede implicar una menor experiencia laboral y expectativas diferentes respecto al entorno de trabajo, lo que podría dificultar su integración y permanencia en la empresa.

Se ha observado que, aunque los compañeros de trabajo tienden a llevarse bien entre ellos, a menudo se comunican utilizando un lenguaje inapropiado. Además, existen problemas de colaboración entre las distintas áreas de trabajo. Algunos colaboradores han cometido errores y atribuyen estos fallos a la falta de una adecuada capacitación en los procedimientos correctos. Adicionalmente, se ha identificado que varios colaboradores expresan el deseo de recibir un aumento salarial.

Si esta situación persiste, la empresa podría enfrentar una disminución en la calidad del trabajo y un aumento en los costos operativos debido a errores y a la necesidad constante de capacitación de nuevos empleados. A largo plazo, la alta rotación de personal podría afectar negativamente la moral de todo el equipo de trabajo y la reputación de la empresa. Una mala reputación en el mercado laboral puede dificultar aún más la atracción y retención de talento calificado, lo que alargaría el ciclo de alta rotación y sus consecuencias. Es importante abordar

estos problemas de manera oportuna y eficaz para mejorar el ambiente de trabajo, fomentar la retención del personal y optimizar el rendimiento operativo de la granja.

#### 4. Hipótesis

Un clima laboral favorable en la granja de cerdos no solo influye directamente en la productividad del personal, sino que también juega un papel importante en la retención de los colaboradores y en la reducción de los costos asociados con la alta rotación de colaboradores.

Mantener un entorno de trabajo positivo contribuye significativamente a la satisfacción del personal, mejorando su bienestar físico y emocional, lo que se traduce en una mayor motivación y compromiso con sus tareas diarias. Además, un equipo de trabajo satisfecho es más propenso a colaborar de manera efectiva, lo que resulta en una mejora en la calidad del trabajo realizado.

La buena comunicación entre los miembros del equipo es otro beneficio directo de un ambiente laboral positivo; cuando los empleados se sienten valorados y escuchados, están más dispuestos a compartir ideas y a resolver problemas como un equipo, fortaleciendo la eficiencia operativa de la granja.

La percepción externa de la empresa también se ve influenciada por el clima laboral. Un ambiente de trabajo positivo proyecta una imagen de profesionalismo y responsabilidad hacia los clientes y proveedores, lo que puede abrir puertas a nuevas oportunidades de negocio y fortalecer las relaciones comerciales existentes. Esta proyección de una empresa responsable y centrada en el bienestar de sus empleados puede ser un factor diferenciador en un mercado cada vez más competitivo.

Tener un buen clima laboral, permite mejorar la productividad, reduce la rotación de personal, fomenta la colaboración y aumenta la innovación, creando un entorno donde los colaboradores están más comprometidos y satisfechos. Por tal razón, se formula la siguiente hipótesis: “La mejora del clima laboral en la granja de cerdos incrementa la productividad, retención y bienestar del personal, comunicación efectiva y resolución de conflictos”.



## **5. Marco metodológico**

### **5.1 Objetivos de la investigación**

#### **5.1.2 Objetivo general**

Establecer el clima laboral de una granja de cerdos en San Lucas Sacatepéquez.

#### **5.1.3 Objetivos específicos**

- Identificar cómo los colaboradores de la granja en la que se realizó la investigación perciben la situación de la empresa en su totalidad.
- Determinar las condiciones específicas de cada departamento de la granja donde se hizo el estudio.
- Comprobar si los estilos de liderazgo que poseen los gerentes del área son adecuados para las diferentes áreas.

### **5.2 Descripción de la población**

Sujeto 1: Personal de la empresa: compuesto por colaboradores que realizan múltiples tareas operativas y administrativas, asegurando el funcionamiento diario de la granja. Esta división permite analizar de manera diferenciada las perspectivas y roles dentro de la organización. El nivel académico promedio de los sujetos de primaria, todos son hombres y la edad promedio es de 30 años.

Sujeto 2: Jefes de área: responsables de la dirección y supervisión de actividades específicas en la empresa. Este grupo incluye al gerente de ventas (G. V), gerente de logística (G. L) y gerente de recursos humanos (G. RH), quienes desempeñan un papel clave en la gestión de sus respectivas áreas. El nivel académico promedio de los sujetos de Bachillerato, dos personas de sexo masculino y una de género femenino y la edad promedio es de 30 años.

#### **5.2.2 Determinar el tamaño de la población**

Sujeto uno

Dado que el tamaño de la población es accesible, se ha decidido no tomar una muestra representativa. En lugar de ello, se trabajará con la totalidad de la población (32 personas), lo que permitirá obtener resultados más precisos. Esta decisión garantiza que se capturará la totalidad de las variaciones dentro de la población, proporcionando una comprensión completa y detallada de este estudio. Además, al trabajar con todos los elementos de las poblaciones,

se eliminan posibles sesgos que podrían surgir de la selección de una muestra, asegurando que los resultados obtenidos sean lo más apegados a la realidad.

Sujeto dos

Dado que la granja cuenta con 6 jefes que laboran a nivel administrativo, se ha decidido utilizar un criterio de selección que excluya a los jefes que son familiares. Al trabajar únicamente con los jefes no familiares, se busca obtener resultados más objetivos que reflejen de manera más precisa la dinámica profesional y administrativa de la granja. Este enfoque asegura que los datos recopilados sean representativos de una perspectiva organizacional más equilibrada, brindando un panorama confiable para la investigación.

### **5.2.3 Selección de procedimiento de muestreo**

Sujeto uno

No se utilizará una muestra de la población en el caso del sujeto uno; en su lugar, se empleará un censo. "Un censo es una técnica de recolección de datos que implica la recopilación de información de todos los individuos en una población, en lugar de una muestra representativa. Esto permite obtener resultados altamente precisos y detallados, evitando sesgos muestrales y proporcionando una imagen completa de las poblaciones en estudio" (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2020).

Sujeto dos

En el caso del sujeto dos se realizó un muestreo por conveniencia, según Ortega (2023), es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatoria utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. En este caso no se tomó en cuenta a los jefes de familia buscando objetividad en las respuestas.

### **5.2.4 Selección de la muestra**

Después de establecer las características de los sujetos que integran la población en que se realizará el estudio y el número de sujetos que la integran, se hizo un listado de las personas que se consideraran para este estudio 3 jefes de área y 32 colaboradores conforman la población.

En las siguientes tablas se presentan los datos generales de los sujetos que fueron parte de esta investigación:

Tabla 1, datos generales de los colaboradores de la empresa (Sujeto uno).

| Edad           | Antigüedad |            |            |            |              |
|----------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|                | 0 - 1 año  | 1 - 2 años | 2 - 3 años | 3 - 4 años | 5 años o más |
| 18 - 30 años   | 7          | 6          | 3          | 0          | 0            |
| 30 en adelante | 1          | 1          | 5          | 5          | 4            |
| Total          |            |            |            |            | 32           |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2, datos generales de los jefes de la empresa (Sujeto dos).

| Edad         | Antigüedad   | Sexo      | Nivel académico |
|--------------|--------------|-----------|-----------------|
| 31 a 36 años | 5 años o más | Masculino | Bachillerato    |
| 37 a 42 años | 5 años o más | Masculino | Bachillerato    |
| 37 a 42 años | 5 años o más | Femenino  | Bachillerato    |

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Selección de técnicas de investigación

#### 5.3.1 Técnicas cuantitativas

Para efectos de esta investigación se utilizó una prueba psicométrica la cual según TestGorilla (2024), es una herramienta diseñada para medir características psicológicas de una persona, como habilidades, aptitudes, personalidad, inteligencia o intereses. Estas pruebas se utilizan comúnmente en procesos de selección de personal, orientación vocacional o evaluaciones psicológicas para obtener datos objetivos y estandarizados sobre el individuo.

#### 5.3.2 Técnicas cualitativas

Para lograr los objetivos de la presente investigación se utilizó como instrumento una entrevista semi-estructurada. Según Ortega (2023), se busca un diálogo entre el entrevistado y el entrevistador. Este tiene una guía de preguntas, a partir de las cuales realiza la entrevista; el formato le permite agregar las preguntas que crea necesarias para profundizar en el tema.

### 5.3.3 Diseño de instrumento

El Cuestionario de Clima Laboral (Fede Gan), consta de 22 preguntas cerradas de opción múltiple, permitiendo una única respuesta por ítem. Estas preguntas fueron elaboradas con el objetivo de identificar aspectos clave relacionados con el clima laboral de la organización, proporcionando información valiosa sobre las percepciones y experiencias de los colaboradores.

Las afirmaciones presentadas en el cuestionario deben ser valoradas utilizando una escala de cinco puntos, que va desde 1 (Muy de acuerdo) hasta 5 (Total desacuerdo), facilitando la recopilación de datos cuantitativos claros y estructurados, en aquellos casos en los que los encuestados seleccionen respuestas entre 3 (Algo en desacuerdo) y 5 (Total desacuerdo), se incluye la opción de explicar las razones detrás de su elección. En los casos en que la valoración esté entre 3 y 5 (3 algo en desacuerdo, 4 bastante en desacuerdo, 5 total desacuerdo), se solicita a los encuestados que expliquen la causa de su valoración, si así lo desean.

Los resultados del cuestionario se valoran en base a tres focos:

#### *Situación en el conjunto de la empresa*

- Este foco se centra en cómo los empleados perciben la empresa en su totalidad, incluyendo políticas, valores, y prácticas que aplican a todos los niveles.

#### *Situación en el departamento o área de trabajo*

- Aquí, se examinan las condiciones específicas de cada departamento, ya que el clima puede variar significativamente entre áreas debido a la naturaleza del trabajo, el equipo, o el liderazgo local.

#### *Situación de los estilos de dirección de personas*

- Este foco analiza la percepción de los empleados respecto a los estilos de liderazgo y manejo de personas de sus superiores directos.

El número de respuestas en cada ítem equivale a la puntuación que debe asignarse a ese ítem; por ejemplo, si un ítem recibe una respuesta de 3, la valoración será de 3.

Posteriormente, se suman las puntuaciones y se dividen por el número de ítems para obtener una media.

Es importante destacar que, dado que las respuestas están redactadas en positivo, cuanto menor sea la puntuación obtenida, mejor será el clima laboral. Inversamente, cuanto mayor sea la media de cada foco, peor será el clima. Cada foco tiene dos valoraciones: la opinión propia del encuestado y la opinión que este cree que existe en el resto de la organización o departamento.

Una vez recopiladas y analizadas las respuestas, se deben realizar conclusiones acerca de los posibles resultados obtenidos. Por ejemplo, cuanto mayor sea la puntuación en cualquiera de los focos, peor será el clima. Además, la comparación de resultados entre el foco de la empresa como conjunto y el foco del departamento permite valorar si el clima percibido a nivel general es más o menos positivo que el clima dentro de un departamento específico.

Tras esta fase de análisis, es fundamental comentar los resultados con el equipo, destacando las posibles ventajas de esta tarea de análisis colectivo. Es recomendable mostrar el modelo del cuestionario y explicar su propósito, invitando a los colaboradores a completarlo, fijando un plazo límite para la recolección de respuestas. Una vez obtenidos los resultados, se realizan las valoraciones cuantitativas correspondientes para determinar las conclusiones y trabajar en conjunto con el equipo para crear posibles soluciones.

Finalmente, durante la reunión de retroalimentación, se deben estimular posibles iniciativas de mejora basadas en los resultados obtenidos. La implementación de estas iniciativas es crucial para la mejora continua del clima laboral y, en consecuencia, para el éxito y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

El cuestionario, junto con las directrices de aplicación, fue revisado por expertos en investigación y clima laboral para validar su relevancia y claridad. De esta manera, se asegura que las preguntas formuladas reflejan con precisión los indicadores necesarios para evaluar el clima organizacional. Una copia del instrumento se encuentra anexada al final del documento para referencia.

En el caso de la entrevista se elaboró con 18 preguntas abiertas, 1 pregunta introductoria, 3 correspondientes a la Situación en el conjunto de la empresa, 5 correspondientes a la Situación

en su departamento/área de trabajo, 6 correspondientes a Situación de los estilos de dirección de personas y por último 3 preguntas de cierre.

#### **5.3.4 Estudio de campo**

Para llevar a cabo el estudio de campo se realizó una técnica cualitativa de observación en la granja de cerdos ubicada en San Lucas Sacatepéquez, la cual fue sujeto de estudio durante 4 meses consecutivos, se prestó atención al clima laboral de la empresa; se procedió a tomar nota de los eventos extraordinarios observados. Las observaciones se realizaron en días hábiles en un horario promedio de 7:00 a 15:00 horas durante los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre. Para evaluar el clima laboral se consideraron 3 subescalas claves.

Con el propósito de obtener información detallada respecto a las distintas áreas de la empresa, además de poder conocer con mayor exactitud problemas o desacuerdos internos, se procedió a realizar un cuestionario dirigido a los colaboradores que conforman la granja. El instrumento utilizado para recabar información consistió en una encuesta que fue distribuida de manera física a los colaboradores en las instalaciones en el área de comedor para el personal el viernes 18 de octubre de 2024, en un horario de 12:30 a 14:30 horas.

Otra fuente de información utilizada se obtuvo directamente de una entrevista efectuada a 3 gerentes de la granja, el gerente de ventas (G.V), gerente de logística (G.L) y gerente de recursos humanos (G.RH), para que pudieran expresar con libertad sus sugerencias y recomendaciones, además de tener la versión completa. La entrevista a los gerentes se llevó a cabo durante el sábado 19 de octubre de 2024 de 9:30 a 11:30 horas, en el mismo lugar que se cuestionó a los colaboradores de la empresa.

Después de obtener los resultados de los cuestionarios, se llevó a cabo una revisión detallada para verificar la integridad de las respuestas, asegurando que los cuestionarios estuvieran completos y que las respuestas fueran coherentes. Posteriormente, se identificaron y clasificaron las respuestas inválidas para garantizar la calidad del análisis. A continuación, los datos fueron digitalizados y codificados, lo que permitió organizar la información de manera estructurada. Finalmente, se realizó el análisis de los datos, complementado con la elaboración de gráficas y tablas, lo que facilitó la interpretación de los resultados y su presentación de manera clara y comprensible.

En el caso de la entrevista de profundidad, el primer paso fue revisar el material grabado, asegurando que la grabación fuera clara y completa. Posteriormente, se procedió a transcribir las entrevistas, convirtiendo la grabación en un documento escrito. A continuación, se organizó la información identificando y subrayando ideas clave o temas recurrentes, los cuales se agruparon en categorías para facilitar su análisis. Seguidamente, se analizó la información, identificando patrones, relacionando los hallazgos con los objetivos de la investigación y seleccionando citas relevantes que respaldaran los resultados. Finalmente, se llevó a cabo la interpretación de los datos, reflexionando sobre el significado e implicaciones de los hallazgos en el contexto del estudio.

### **5.3.5 Análisis e interpretación de resultados**

El primer objetivo se refiere a la subescala Situación en el conjunto de la empresa, que evalúa cómo los empleados perciben la organización en su totalidad, considerando políticas, valores y prácticas aplicadas a todos los niveles. Los resultados obtenidos indican que la percepción general de los colaboradores es predominantemente positiva, con la mayoría calificando el ambiente laboral en niveles de "promedio alto" y "alto".

Este patrón se mantiene constante independientemente de la edad o antigüedad de los empleados, lo que sugiere que la empresa ha implementado prácticas organizacionales efectivas que promueven un entorno laboral favorable para todos. La ausencia de respuestas en las categorías de "bajo" refuerza la idea de que no existen grandes áreas de insatisfacción, reflejando una gestión estable y bien recibida por los colaboradores.

Para profundizar en este análisis, los resultados se dividieron en dos grupos de edad (mayores a 30 años y menores a 30 años), ya que se consideró que los jóvenes podrían tener una percepción distinta a los mayores, y dos grupos de antigüedad (dos años o menos y más de dos años), ya que se consideró que el personal de nuevo ingreso podría tener problemas con la incorporación al grupo.

Sin embargo, los resultados de los dos grupos de edad son similares, tanto jóvenes como mayores de 30 años tienen una percepción similar de la situación en el conjunto de la empresa exceptuando por 3 personas que dieron una valoración de promedio bajo 2 del grupo de mayores y una del grupo de jóvenes. Tanto el personal antiguo como el personal de ingreso reciente comparten una percepción similar exceptuando por 3 personas que dieron una valoración de promedio bajo 2 del grupo de antiguos y 1 del grupo de recién ingreso.

Esta percepción no varía significativamente entre los grupos de edad ni según la antigüedad de los colaboradores, lo que sugiere que las políticas de la empresa se implementan de manera consistente y logran alcanzar una aceptación generalizada. La alta valoración de la situación general de la empresa es indicativa de una cultura organizacional sólida, que contribuye a la motivación y al compromiso de los trabajadores, logrando así un clima de trabajo que beneficia tanto a los colaboradores como a la organización en su conjunto.

Para verificar la situación en el conjunto de la empresa se cuestiono a los jefes sobre el ambiente laboral, rendimiento de la empresa, salarios y resolución de conflictos.

Con relación al ambiente laboral, se percibe generalmente positivo, con buen compañerismo entre los equipos, aunque hay áreas de mejora. Los gerentes coinciden en que la presión por cumplir metas y la alta carga de trabajo generan tensiones, especialmente en los departamentos con mayor rotación. El Gerente de Ventas menciona conflictos interdepartamentales por la falta de comunicación, mientras que el de Logística destaca el impacto del estrés en situaciones imprevistas. Recursos Humanos señala la necesidad de equilibrar cargas laborales para reducir tensiones y mejorar la interacción entre áreas.

Con relación al rendimiento de la empresa, este es considerado como aceptable por los tres jefes, aunque destacan áreas clave para optimizar. El Gerente de Ventas señala un crecimiento moderado en las cifras, pero identifica la falta de personal capacitado como un obstáculo para alcanzar mayores objetivos. El Gerente de Logística resalta la eficiencia en los procesos, aunque reconoce que los retrasos en la comunicación impactan la puntualidad en entregas. Desde Recursos Humanos, se observa que la alta rotación de empleados afecta la estabilidad operativa, lo que podría solucionarse con mejores incentivos y capacitaciones.

Con relación a los salarios, los tres gerentes coinciden en que los salarios en la empresa están por debajo de las expectativas y son un factor importante en la rotación del personal. El gerente de ventas menciona que los salarios no son tan competitivos en comparación con otras empresas del sector, lo que afecta la motivación de su equipo. El gerente de logística opina que los salarios están por debajo del promedio, lo cual, junto con la carga de trabajo, contribuye al agotamiento del personal. Por su parte, el gerente de recursos humanos destaca que muchas empresas en el sector ofrecen mejores beneficios, lo que coloca a la empresa en desventaja en términos de retención de talento.



Con relación a la resolución de conflictos, los tres gerentes están de acuerdo en que la resolución de conflictos es esencial para mantener un ambiente laboral saludable y productivo. Coinciden en que es importante abordar los problemas de manera rápida y eficiente, evitando que escalen. También consideran que la comunicación abierta y el enfoque en soluciones colaborativas son claves para resolver disputas. Sin embargo, cada uno tiene su enfoque particular: algunos prefieren la mediación directa, mientras que otros optan por una gestión más estructurada a través de protocolos establecidos. En general, todos coinciden en que un manejo adecuado de los conflictos mejora el clima laboral y la productividad.

El segundo punto a considerar es la subescala Situación en el departamento o área de trabajo, que examina las condiciones específicas de cada área, ya que el clima laboral puede variar significativamente según la naturaleza del trabajo, el equipo o el liderazgo local. Los resultados del estudio muestran que las condiciones en los departamentos son también percibidas de manera favorable, con la mayoría de los colaboradores posicionándose en los niveles de "promedio alto" y "alto". Este patrón indica una consistencia en la calidad de las condiciones laborales entre diferentes áreas, lo que sugiere que la empresa ha logrado aplicar sus políticas y prácticas de manera uniforme.

Los resultados también fueron divididos en dos grupos de edad (mayores a 30 años y menores a 30 años), ya que se consideró que los jóvenes podrían tener una percepción distinta a los mayores, y dos grupos de antigüedad (dos años o menos y más de dos años), ya que se consideró que el personal de nuevo ingreso podría tener problemas con la incorporación al grupo, ya que se consideró que los jóvenes podrían tener una percepción distinta a los mayores.

Sin embargo, los resultados al igual que en la subescala situación en el conjunto de la empresa son similares, tanto jóvenes como mayores de 30 años tienen una percepción similar del clima en los departamentos exceptuando a una persona que dio una valoración de promedio bajo del grupo de personas mayores y en cuanto al personal más antiguo y el más joven tuvieron una valoración similar exceptuando por una persona del grupo antiguo que valoro como promedio bajo.

Esta uniformidad en las respuestas sugiere que los esfuerzos de la granja para mantener estándares de calidad en cada departamento han sido exitosos. A pesar de las diferencias entre áreas de trabajo, la percepción positiva es consistente, lo que indica que los colaboradores encuentran en sus respectivos departamentos un entorno de apoyo que

fomenta la productividad y el bienestar. Este resultado confirma que la empresa ha logrado implementar condiciones de trabajo homogéneas que satisfacen las necesidades y expectativas de los colaboradores en cada área.

Para verificar la situación en el departamento o área de trabajo se cuestionó a los jefes sobre comunicación, efectividad de los procesos, trabajo en equipo, reconocimiento de esfuerzos, organización del trabajo.

Con relación a la comunicación, los tres gerentes coinciden en que la comunicación interna en sus respectivos departamentos es generalmente buena, pero también señalan áreas de mejora. El gerente de ventas destaca que, aunque la comunicación es directa y rápida, la colaboración con otros departamentos podría ser mejor. El gerente de logística enfatiza que su equipo está bien coordinado, pero enfrenta desafíos cuando otros departamentos no comprenden las urgencias logísticas. Por su parte, el gerente de recursos humanos menciona que, aunque la comunicación interna es sólida, también ve la necesidad de mejorar la colaboración con otras áreas debido a la falta de comprensión mutua.

Con relación a la efectividad de los procesos, los tres gerentes coinciden en que los sistemas y procesos actuales son en general efectivos, pero también señalan áreas de mejora que podrían optimizar la colaboración y la eficiencia. El gerente de ventas menciona que aunque los procesos son claros, la burocracia a veces los ralentiza, sugiriendo la necesidad de un sistema más ágil. El gerente de logística resalta que, aunque los sistemas actuales ayudan a mantener la organización, se podrían actualizar algunas herramientas para aumentar la eficiencia. Finalmente, el gerente de recursos humanos opina que, aunque los sistemas son efectivos, la falta de integración y automatización entre áreas retrasa la comunicación, lo que podría solucionarse con mejores plataformas de gestión.

Con relación a el trabajo en equipo, los tres gerentes coinciden en que la clave para mejorar el trabajo en equipo radica en fortalecer la comunicación y la colaboración interdepartamental. El gerente de ventas sugiere realizar más reuniones entre departamentos para asegurar que todos estén alineados. El gerente de logística considera importante involucrar a otras áreas en las decisiones logísticas para evitar malentendidos. Por su parte, el gerente de recursos humanos destaca la necesidad de promover una cultura de comunicación abierta y propone incentivos para mejorar la colaboración, señalando que la falta de interacción es una de las principales causas de los problemas entre equipos.

Con relación al reconocimiento de esfuerzos, los tres gerentes coinciden en que hay una percepción de injusticia en el reconocimiento de los esfuerzos y méritos dentro de sus departamentos. El gerente de ventas señala que los esfuerzos no siempre son suficientemente valorados y que hace falta un sistema de recompensas más claro y justo. El gerente de logística comparte una preocupación similar, indicando que el esfuerzo extra para cumplir con las entregas no siempre se reconoce. El gerente de recursos humanos añade que, aunque hay reconocimiento, este no es equitativo y falta claridad en los mecanismos de evaluación y premiación, lo que puede generar desmotivación entre los empleados.

Con relación a la organización del trabajo, los tres gerentes coinciden en que, aunque la organización del trabajo en sus respectivos departamentos es en general positiva, existen desafíos relacionados con la carga de trabajo y la capacidad de adaptación. El gerente de ventas destaca que, aunque las metas y objetivos están bien organizados, la carga de trabajo a veces es excesiva y limita la toma de decisiones estratégicas. El gerente de logística señala que, si bien su equipo es eficiente y se adapta bien a los imprevistos, dependen de factores externos que dificultan la planificación perfecta. El gerente de recursos humanos comparte una preocupación similar sobre los picos de trabajo, señalando que la carga administrativa puede superar la capacidad del equipo.

El tercer punto a considerar es la subescala Situación de los estilos de dirección de personas, que analiza la percepción de los empleados sobre el liderazgo y manejo de personas por parte de sus superiores directos. Los resultados muestran que, en general, los estilos de liderazgo son bien valorados, con la mayoría de los colaboradores calificando estos estilos en niveles altos, lo que sugiere que los líderes están cumpliendo con las expectativas de sus equipos y promoviendo un ambiente de trabajo positivo. Además, los colaboradores con mayor antigüedad tienden a valorar ligeramente más los estilos de dirección, lo que podría indicar que el tiempo en la empresa contribuye a fortalecer la relación de confianza con los líderes.

La escasa representación en los niveles de "bajo" y "promedio bajo" refuerza la idea de que el estilo de liderazgo es efectivo y bien recibido, apoyando el desarrollo y el bienestar del equipo, y promoviendo una cultura de respeto y confianza en la organización.

Los resultados obtenidos fueron divididos en dos grupos de edad (mayores a 30 años y menores a 30 años), ya que se consideró que los jóvenes podrían tener una percepción distinta a los mayores, y dos grupos de antigüedad (dos años o menos y más de dos años), ya que se

considero que el personal de nuevo ingreso podría tener problemas con la incorporación al grupo.

Sin embargo, los resultados son similares, tanto jóvenes como mayores de 30 años tienen una percepción similar del clima en los estilos de dirección de personas a excepción 2 personas que lo puntúan como promedio bajo tanto del grupo de jóvenes como del de mayores y una como bajo del grupo de los de jóvenes y los resultados para las personas más antiguas son ligeramente superiores a la de las de recién ingreso solo hay 2 personas que lo puntúan como promedio bajo tanto del grupo de recién ingreso como del grupos de antiguos y uno como bajo del grupo de recién ingreso.

Los colaboradores con más tiempo en la empresa tienden a mostrar una valoración ligeramente superior, lo cual podría indicar que los estilos de liderazgo son bien recibidos y que, con el tiempo, logran una adaptación y confianza mayores entre los empleados y sus supervisores. Esto confirma que el liderazgo actual es adecuado para las necesidades de la granja, ya que contribuye tanto al desarrollo individual de los colaboradores como al logro de los objetivos organizacionales, promoviendo una cultura de respeto y colaboración.

Para verificar la situación de los estilos de dirección se cuestionó a los jefes sobre liderazgo participativo, estilo de liderazgo, liderazgo.

Con relación a el liderazgo participativo, los tres gerentes coinciden en que el liderazgo participativo es fundamental en sus departamentos, involucrando a los colaboradores en decisiones que les afectan directamente. El gerente de ventas destaca que consulta al equipo al tomar decisiones sobre nuevos clientes y estrategias. El gerente de recursos humanos también busca la opinión del equipo en cambios importantes, como la actualización de las políticas de vacaciones, para asegurar que sus inquietudes sean escuchadas. Por su parte, el gerente de logística valora las sugerencias de su equipo para mejorar las rutas y tiempos de entrega, lo que demuestra un enfoque inclusivo en la toma de decisiones.

Con relación a los estilos de liderazgo, los tres gerentes tienen estilos de liderazgo que favorecen la colaboración y la cercanía con sus equipos. El gerente de ventas se describe como participativo, buscando siempre escuchar a su equipo, mientras que observa que algunos directivos prefieren un enfoque más vertical y tradicional. El gerente de logística tiene un estilo práctico, prefiriendo estar en el terreno con su equipo, y señala que algunos directivos son más distantes, tomando decisiones desde la oficina. El gerente de recursos humanos

también se muestra colaborativo y accesible, pero reconoce que otros directivos tienen enfoques más jerárquicos o inclusivos, dependiendo del caso.

Con relación a liderazgo, los tres gerentes coinciden en que algunos colaboradores dan el ejemplo en momentos de esfuerzo extra, pero hay áreas de mejora. El gerente de ventas menciona que, aunque algunos se destacan, la falta de liderazgo en momentos críticos es evidente en otros. El gerente de logística también reconoce la dedicación de algunos, pero observa que otros podrían involucrarse más. Por su parte, el gerente de recursos humanos señala que la implicación varía según el directivo, con algunos siendo un buen ejemplo y otros delegando en exceso.

Para finalizar se cuestionó a los jefes sobre que cambiaría de la empresa, sugerencia de medidas para la retención del personal por parte de los jefes.

Con relación a que cambios harían en la empresa, los tres gerentes coinciden en la necesidad de mejorar los sistemas y procesos dentro de la empresa. El gerente de ventas sugiere dar más autonomía para tomar decisiones rápidas y simplificar procesos internos. El gerente de logística propone actualizar los sistemas para una planificación más eficiente. Por su parte, el gerente de recursos humanos se enfoca en mejorar la gestión de personal, ofreciendo más incentivos para retener talento, y promoviendo una mejor integración entre departamentos para facilitar la colaboración. Todos coinciden en que la optimización de procesos y la mejora en la autonomía contribuirían al crecimiento de la empresa.

Con relación a las sugerencias de medidas para la retención del personal, los tres gerentes coinciden en que para mejorar la retención del personal, es crucial ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y mejores incentivos. El gerente de ventas sugiere que los empleados reciban más recompensas por alcanzar metas, mientras que el gerente de logística destaca la importancia de salarios más altos y el reconocimiento del esfuerzo. El gerente de recursos humanos, por su parte, resalta la necesidad de programas de desarrollo y una revisión de las cargas de trabajo para prevenir el agotamiento. Todos coinciden en la relevancia de brindar más beneficios y flexibilidad en los horarios.

## 6. Conclusiones

Los colaboradores tienen una percepción predominantemente positiva respecto a la situación general de la empresa en su totalidad. Esto se ve evidenciado por las valoraciones que obtuvo en esta subescala, independientemente de la edad o antigüedad de los colaboradores. La uniformidad de las respuestas indica que las políticas y valores organizacionales se implementan de manera consistente, promoviendo un clima laboral estable y satisfactorio para la mayoría de los colaboradores.

Los tres gerentes coinciden en que la empresa presenta un ambiente laboral positivo, aunque las tensiones por la alta carga de trabajo y la presión por cumplir metas, especialmente en departamentos con mayor rotación, son áreas de mejora. A pesar de un rendimiento aceptable, señalan la falta de personal capacitado, la rotación y la deficiencia en la comunicación como obstáculos para un crecimiento óptimo. Además, todos coinciden en que los salarios están por debajo de las expectativas, lo que afecta la motivación y la retención de talento. En cuanto a la resolución de conflictos, consideran fundamental abordarlos de manera rápida y eficiente, con un enfoque colaborativo, lo que contribuiría a mejorar el clima laboral y la productividad.

En los distintos departamentos, los colaboradores también perciben un clima favorable, con respuestas que se ubicaron mayormente en niveles de “promedio alto” y “alto”. Esta consistencia sugiere que la empresa ha aplicado sus políticas de manera uniforme en todas las áreas de trabajo, garantizando estándares similares de calidad y condiciones laborales. Las diferencias entre edades y antigüedades son mínimas.

Los tres jefes indican que, si bien el ambiente laboral se percibe mayormente positivo gracias al compañerismo y trabajo en equipo, persisten retos importantes en aspectos como la comunicación, la carga de trabajo y el reconocimiento de los esfuerzos del personal, lo que afecta directamente la retención de empleados.

Los estilos de dirección en la empresa son bien valorados por los colaboradores, posicionándose principalmente en niveles altos de aceptación. Aunque los colaboradores más antiguos muestran una percepción ligeramente más favorable, esto podría deberse a una adaptación progresiva y a una mayor confianza en sus supervisores. La baja incidencia de valoraciones negativas confirma que los líderes cumplen con las expectativas del personal, promoviendo un ambiente de respeto, desarrollo y colaboración. Este enfoque fortalece la

relación entre supervisores y equipos, consolidando una cultura organizacional orientada al bienestar y al logro de objetivos comunes.

## 7. Recomendaciones

Se recomienda implementar un programa continuo de **talleres de comunicación efectiva** que permita a los colaboradores desarrollar competencias clave como la escucha activa, el asertividad y la empatía. Estos talleres deberían centrarse en estrategias para expresar ideas de manera clara y respetuosa, promoviendo una cultura de diálogo abierto en todos los niveles de la granja. La metodología podría incluir actividades interactivas y ejercicios prácticos que permitan a los participantes aplicar estas técnicas en escenarios simulados, fortaleciendo su habilidad para comunicarse dentro de sus equipos y con otras áreas. Así, se espera mejorar el flujo de información y evitar malentendidos que interfieran en las operaciones diarias.

Adicionalmente, se propone la implementación de **talleres de resolución de conflictos** que proporcionen a los colaboradores herramientas para manejar desacuerdos de forma productiva. Estos talleres deben incluir técnicas de mediación y negociación, así como el manejo adecuado de emociones, brindando una base sólida para resolver conflictos de forma constructiva. Los conflictos pueden surgir en cualquier entorno de trabajo, por lo que enseñar a verlos como oportunidades de mejora favorecerá relaciones laborales más saludables. En consecuencia, los conflictos interpersonales podrán ser gestionados antes de afectar la dinámica de trabajo o el clima general.

Para asegurar que estas habilidades se mantengan vigentes y efectivas, se recomienda **programar estos talleres de manera regular**, con sesiones trimestrales o semestrales que permitan la práctica continua. Así, los conocimientos adquiridos se actualizarán y fortalecerán con el tiempo, logrando que la comunicación y resolución de conflictos se integren en la cultura organizacional. Además, se sugiere acompañar estas sesiones de encuestas de retroalimentación para evaluar el impacto de los talleres y hacer ajustes conforme a las necesidades observadas en cada departamento.

También se recomienda establecer **sesiones de retroalimentación interdepartamental**, donde representantes de cada área se reúnan periódicamente para discutir temas de comunicación y colaboración. Estos espacios contribuirán a la práctica de las habilidades aprendidas en los talleres y permitirán abordar problemas específicos entre áreas en un entorno de diálogo abierto. La colaboración interdepartamental es clave para la eficiencia organizacional, por esto, estas sesiones fortalecerán la coordinación y permitirán que los equipos comprendan mejor los desafíos de otras áreas.



Finalmente, al centrar estos talleres en comunicación y resolución de conflictos, la granja estará promoviendo una cultura de respeto y cooperación, donde todos los colaboradores se sientan escuchados y valorados. Este tipo de ambiente laboral no solo eleva la satisfacción del personal, sino que impacta positivamente en la eficiencia de los procesos, al reducir los tiempos de resolución de problemas y mejorar el trabajo en equipo. Este enfoque planificado en comunicación y resolución de conflictos contribuirá significativamente a un entorno laboral productivo, donde los colaboradores desarrollen sus capacidades y trabajen en armonía hacia los objetivos comunes de la granja.

## 8. Bibliografía

- Asociación de poricultores de Guatemala (APOGUA) (2022, 22 febrero). *Programa Nacional de Sanidad Porcina (PRONASPORC)*. <https://www.apogua.org/programa-nacional-de-sanidad-porcina-pronasporc/>
- Bordas, M. J. B. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral* [Universidad Nacional de Educación a Distancia].  
<https://books.google.es/books?id=7ICxCwAAQBAJ&lpg=PA1&ots=o-CA1tFtdY&dq=Clima%20laboral%20&lr&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q=Clima%20laboral&f=true>
- Brancato, B., & Juri, F. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?* [Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de ciencias Económicas].  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15552/mod\\_resource/content/0/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15552/mod_resource/content/0/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)
- Cotton, P. & Hart P.M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Consejo Mexicano de la Carne. (2024). *El consumo de carne y la evolución humana – Consejo Mexicano de la Carne*. <https://comecarne.org/el-consumo-de-carne-y-la-evolucion-humana/>
- Gan Bustos, F., & Triginé Prats, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Díaz de Santos.  
<https://books.google.com.pe/books?id=wIExjBo8QMC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Gan Bustos, F., & Triginé Prats, J. (2012). *Clima laboral*. Díaz de Santos.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bSSMoQ-2pwlC&oi=fnd&pg=PA275&dq=Clima+laboral+&ots=T9FEYWL\\_Fj&sig=REyp21To-NUrGreyuH-uYxmwdM8#v=onepage&q=Clima%20laboral&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bSSMoQ-2pwlC&oi=fnd&pg=PA275&dq=Clima+laboral+&ots=T9FEYWL_Fj&sig=REyp21To-NUrGreyuH-uYxmwdM8#v=onepage&q=Clima%20laboral&f=false)

- Gómez, M. E. C., García, M. Á. H., & Cruz, M. M. (s. f.). Producción y comercialización de carne porcina y ovo-caprina, ¿cadena productiva o pervivencia de una necesidad vuelta tradición? Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca, México. *Revista de el Colegio de San Luis*, 20(1), 191-214. <https://doi.org/10.21696/rcsl92020191040>
- Guatemala, más cerca de la exportación de cerdo. (2016). Elsitio Porcino. <https://www.elsitioporcino.com/news/30271/guatemala-mas-cerca-de-la-exportacion-de-cerdo/>
- Instituto Nacional de Estadística (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#documentacion>
- Myers, M. L. M. (1998). Capítulo 70 Ganadería y cría de animales. En *Enciclopedia de la OIT*. D - INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). <https://www.insst.es/documents/94886/161971/Cap%C3%ADtulo+70.+Ganader%C3%ADa+y+cr%C3%ADa+de+animales>
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). *Perspectivas Alimentarias Resúmenes de mercado*. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/42343486-92f0-4ca9-b35e-9e9136e3ec6e/content>
- Ortega, C. (2023a, febrero 6). *¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>
- Ortega, C. (2023, 23 febrero). *¿Qué es el muestreo por conveniencia?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- TestGorilla. (2024, 3 mayo). *¿Qué son las pruebas psicométricas? Ejemplos y consejos*. <https://www.testgorilla.com/es/blog/pruebas-psicometricas/>

Urrego, R., (2014). La influencia del consumo de carne en la evolución humana. *Revista CES Medicina Veterinaria y Zootecnia*, 9(1), 13.

# **Anexo 1**

# **Instrumentos**

## FICHA TÉCNICA

|  |  |
|--|--|
| <b>NOMBRE:</b>                                   | <b>Cuestionario de clima laboral (Fede Gan)</b>  |
| <b>AUTORES:</b>                                  | <b>Federico Gan</b>  |
| <b>FORMA DE APLICACIÓN:</b>                      | <b>Colectiva.</b>  |
| <b>TIEMPO DE APLICACIÓN:</b>                     | <b>Sin límite, 20 minutos aproximadamente.</b>   |
| <b>NÚMERO DE ITEMS:</b>                          | <b>22</b>  |
| <b>OPCIONES DE RESPUESTA:</b>                    | <b>5, Muy de acuerdo, de acuerdo, algo en desacuerdo, bastante en desacuerdo y total desacuerdo.</b>   |
| <b>CRITERIO DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:</b> | <b>Alto, Promedio alto, Promedio bajo y bajo.</b>  |
| <b>RESULTADOS QUE SE OFRECEN:</b>                | <b>Situación en el conjunto de la empresa, Situación en su departamento/Área de trabajo y Situación de los estilos de dirección de personas.</b> |

## **Entrevista de clima laboral para Gerentes de la empresa**

**Instrucciones:** Esta entrevista será utilizada en el marco de una tesis. Las respuestas proporcionadas por la persona entrevistada serán grabadas y tratadas con estricta confidencialidad. Gracias por participar en esta entrevista. Sus respuestas son muy importantes para nosotros y nos ayudarán a mejorar.

### **Datos generales**

Edad:

(18 a 24 años) (25 a 30 años) (31 a 36 años) (37 a 42 años) (43 en adelante)

Antigüedad la empresa:

(0 a 1 año) (1 año a 2 años) (2 años a 3 años) (3 años a 4 años) (5 años o más)

### **Pregunta introductoria**

- Describa un día trabajando en la empresa.

### **Situación en el conjunto de la empresa**

- Describa cómo percibe el ambiente laboral en la empresa
- ¿Cómo compararía los resultados y la competitividad de la empresa en términos de rendimiento, salarios y prácticas laborales con otras empresas del sector?
- ¿Cómo afrontan los empleados los desafíos y conflictos dentro de la empresa? Describa un ejemplo concreto en el que esto haya pasado.

### **Situación en su departamento/área de trabajo**

- ¿Cómo describiría la comunicación y el trabajo en equipo en su departamento?
- ¿De qué manera los sistemas y procesos actuales influyen en la colaboración efectiva entre los miembros del equipo?
- ¿Cómo cree que se podría mejorar para que todos trabajen mejor en equipo?
- ¿Cómo percibe la justicia en el reconocimiento de esfuerzos y méritos en su departamento, y cuál es su opinión sobre el manejo de las recompensas y el reconocimiento?
- ¿Cómo describiría la organización del trabajo en su departamento? ¿cuáles cree que son los puntos débiles y fuertes de su área de trabajo?

### **Situación de los estilos de dirección de personas**

- ¿De qué manera involucra a sus colaboradores en la toma de decisiones que les afectan directamente, proporcione ejemplos de cómo ha consultado y considerado sus opiniones?

- ¿Cómo evalúa la comunicación de la dirección sobre el estado y los resultados de la empresa?
- ¿De qué manera asegura que todos estén bien informados?
- ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo y el de los otros directivos?
- ¿Cómo ve que ellos dan el ejemplo cuando se necesita hacer un esfuerzo extra?
- ¿Cómo se gestionan las ideas de mejora que sugieren los empleados? Comparta un ejemplo de una idea que fue bien recibida por la dirección.

**Pregunta de cierre**

- Si pudiera cambiar algo en la empresa, ¿qué cambiaría?
- ¿Cuáles cree que son las principales causas de esta rotación en su departamento y en la empresa en general?
- ¿Qué medidas cree que se podrían implementar para mejorar la retención de personal?



# **Anexo 2**

## **Gráficas y tablas**

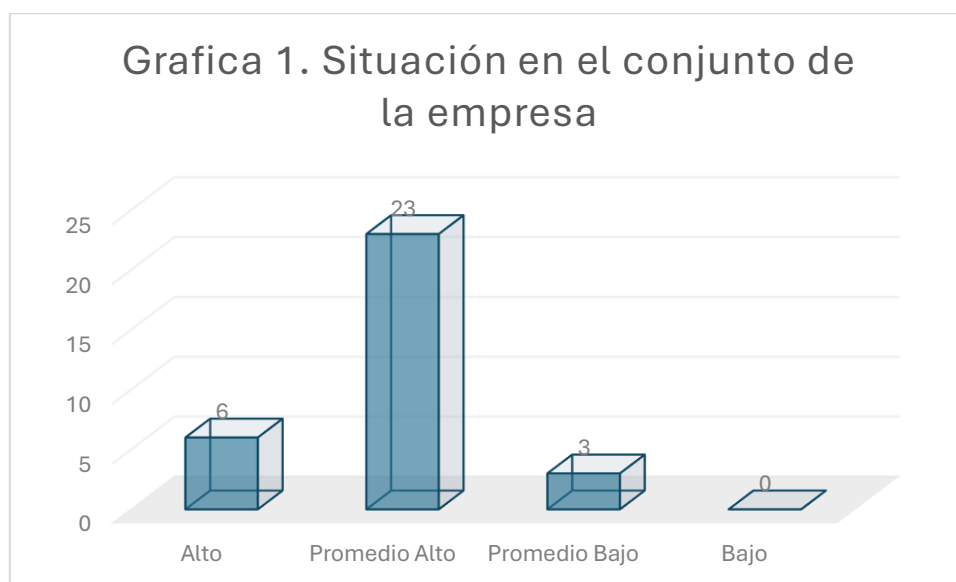
La información recopilada a partir de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de la granja de cerdos fue analizada y luego organizada en gráficas para facilitar su interpretación visual. Cada gráfico refleja las percepciones y evaluaciones de los empleados en relación con diversos aspectos del ambiente laboral, tales como la situación general de la empresa, las condiciones en los departamentos específicos y los estilos de liderazgo presentes en la organización.

Tabla 3 *Situación en el conjunto de la empresa*, clasificado por edad de los colaboradores.

| Respuestas por edad | Bajo | Promedio bajo | Promedio alto | Alto |
|---------------------|------|---------------|---------------|------|
| 30 años o menos     | 0    | 1             | 12            | 3    |
| Más de 30 años      | 0    | 2             | 11            | 3    |
| Total               | 0    | 3             | 23            | 6    |

Tabla 4 *Situación en el conjunto de la empresa*, clasificado por antigüedad de laborar en la empresa.

| Respuestas por antigüedad | Bajo | Promedio bajo | Promedio alto | Alto |
|---------------------------|------|---------------|---------------|------|
| Dos años o menos          | 0    | 1             | 11            | 3    |
| Más de dos años           | 0    | 2             | 12            | 3    |
| Total                     | 0    | 3             | 23            | 6    |



Base 32 colaboradores

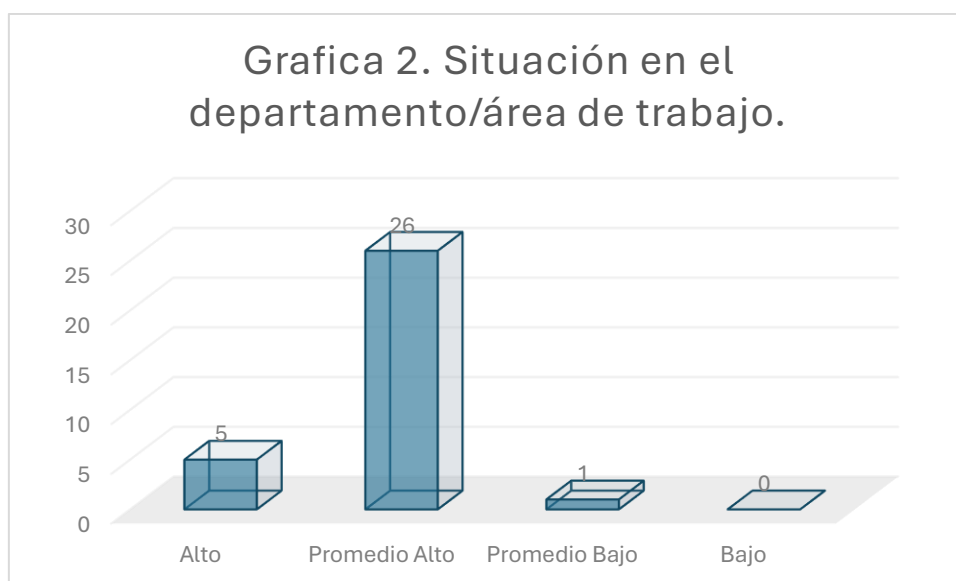
Fuente: Cuestionario de clima laboral (Fede Gan).

Tabla 5 Situación en su departamento/Área de trabajo, respuestas por edad.

| Respuestas por edad | Bajo | Promedio bajo | Promedio alto | Alto |
|---------------------|------|---------------|---------------|------|
| 30 años o menos     | 0    | 0             | 14            | 2    |
| Más de 30 años      | 0    | 1             | 12            | 3    |
| Total               | 0    | 1             | 26            | 5    |

Tabla 6 Situación en su departamento/Área de trabajo, respuestas por antigüedad.

| Respuestas por antigüedad | Bajo | Promedio bajo | Promedio alto | Alto |
|---------------------------|------|---------------|---------------|------|
| Dos años o menos          | 0    | 0             | 14            | 1    |
| Más de dos años           | 0    | 1             | 12            | 4    |
| Total                     | 0    | 1             | 26            | 5    |



Base 32 colaboradores

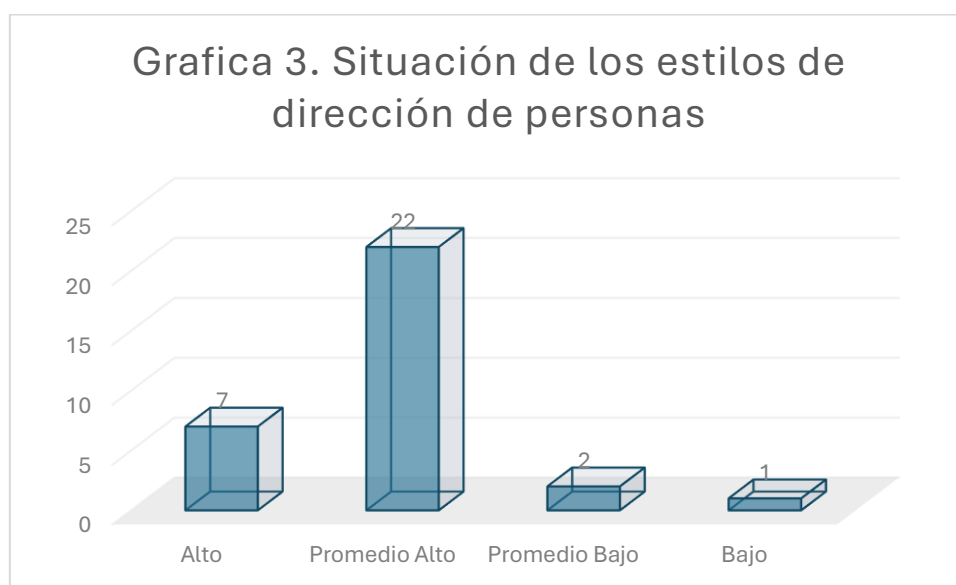
Fuente: Cuestionario de clima laboral (Fede Gan).

Tabla 7 Situación de los estilos de dirección de personas, respuestas por edad.

| Respuestas por edad | Bajo | Promedio bajo | Promedio alto | Alto |
|---------------------|------|---------------|---------------|------|
| 30 años o menos     | 1    | 1             | 10            | 4    |
| Más de 30 años      | 0    | 1             | 12            | 3    |
| Total               | 1    | 2             | 22            | 7    |

Tabla 8 Situación de los estilos de dirección de personas, respuestas por antigüedad.

| Respuestas por antigüedad | Bajo | Promedio bajo | Promedio alto | Alto |
|---------------------------|------|---------------|---------------|------|
| Dos años o menos          | 1    | 1             | 9             | 4    |
| Más de dos años           | 0    | 1             | 13            | 3    |
| Total                     | 1    | 2             | 22            | 7    |



Base 32 colaboradores

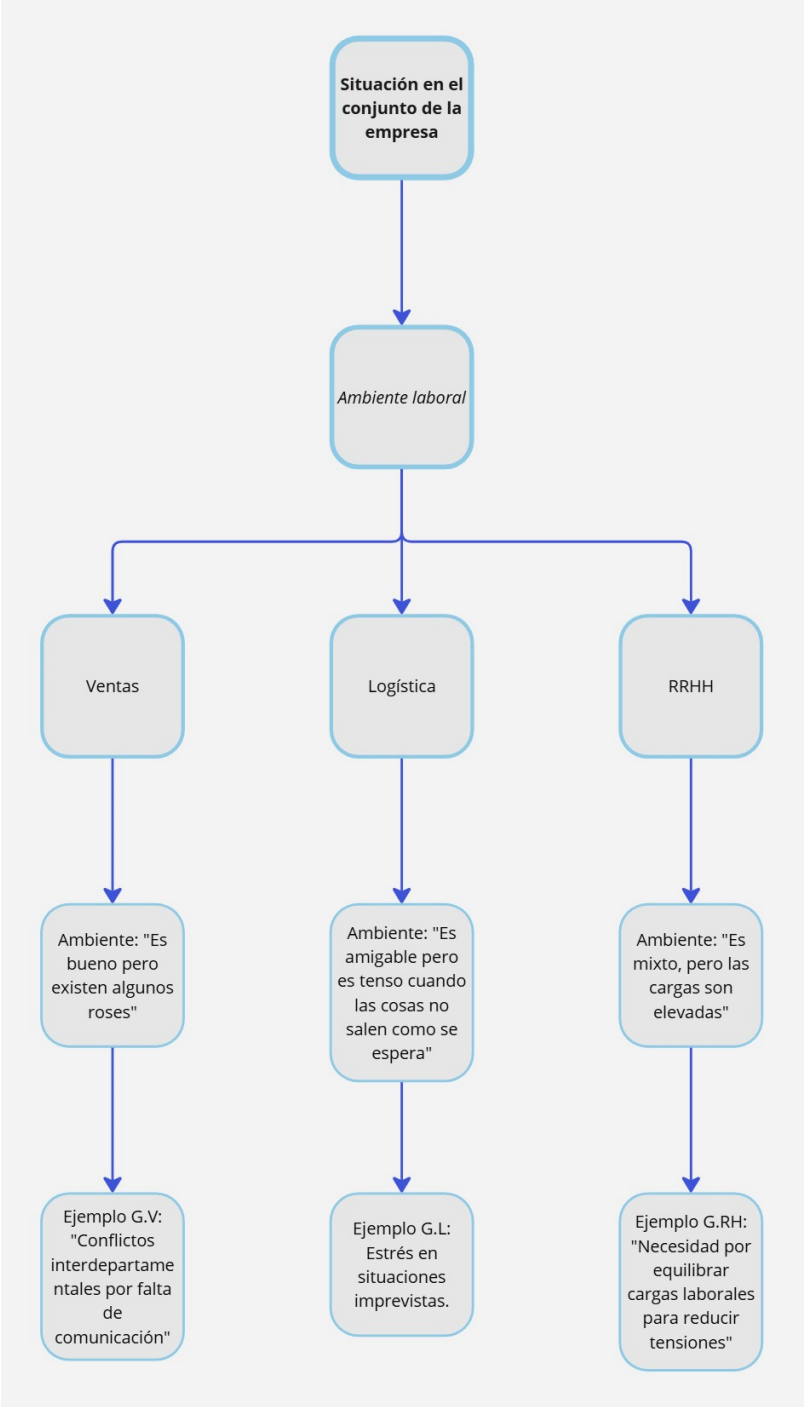
Fuente: Cuestionario de clima laboral (Fede Gan).

# **Anexo 3**

# **Esquemas**

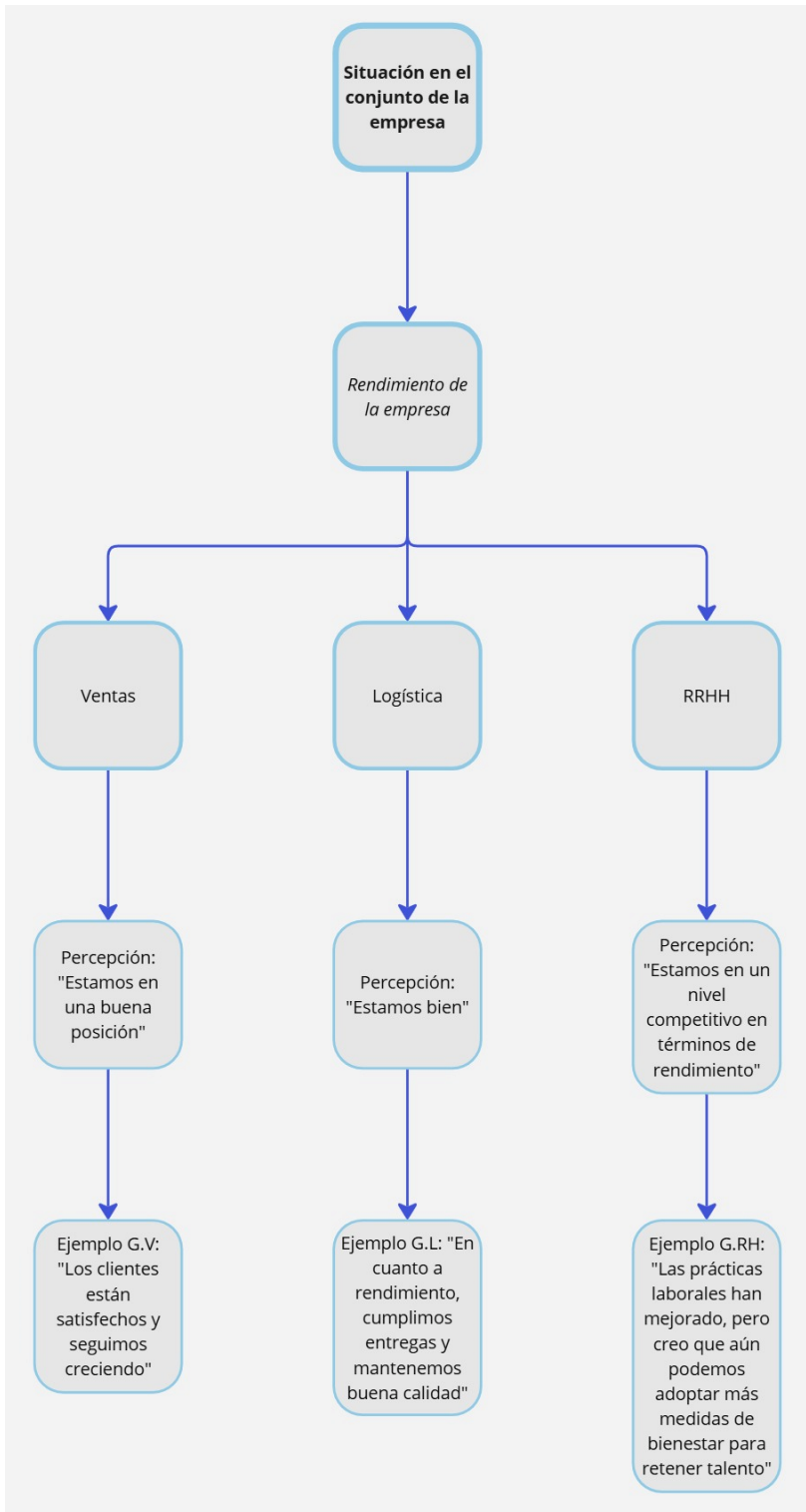
A partir de las entrevistas realizadas a cada gerente del área de Ventas, Logística y Recursos humanos la información ha sido clasificada en esquemas que se presentan a continuación. Por confidencialidad el nombre con el cual se identificará a cada sujeto será G.V (Gerente de ventas), G.L (Gerente de logística) y G.RH (Gerente de recursos humanos).

Esquema 1 Ambiente laboral



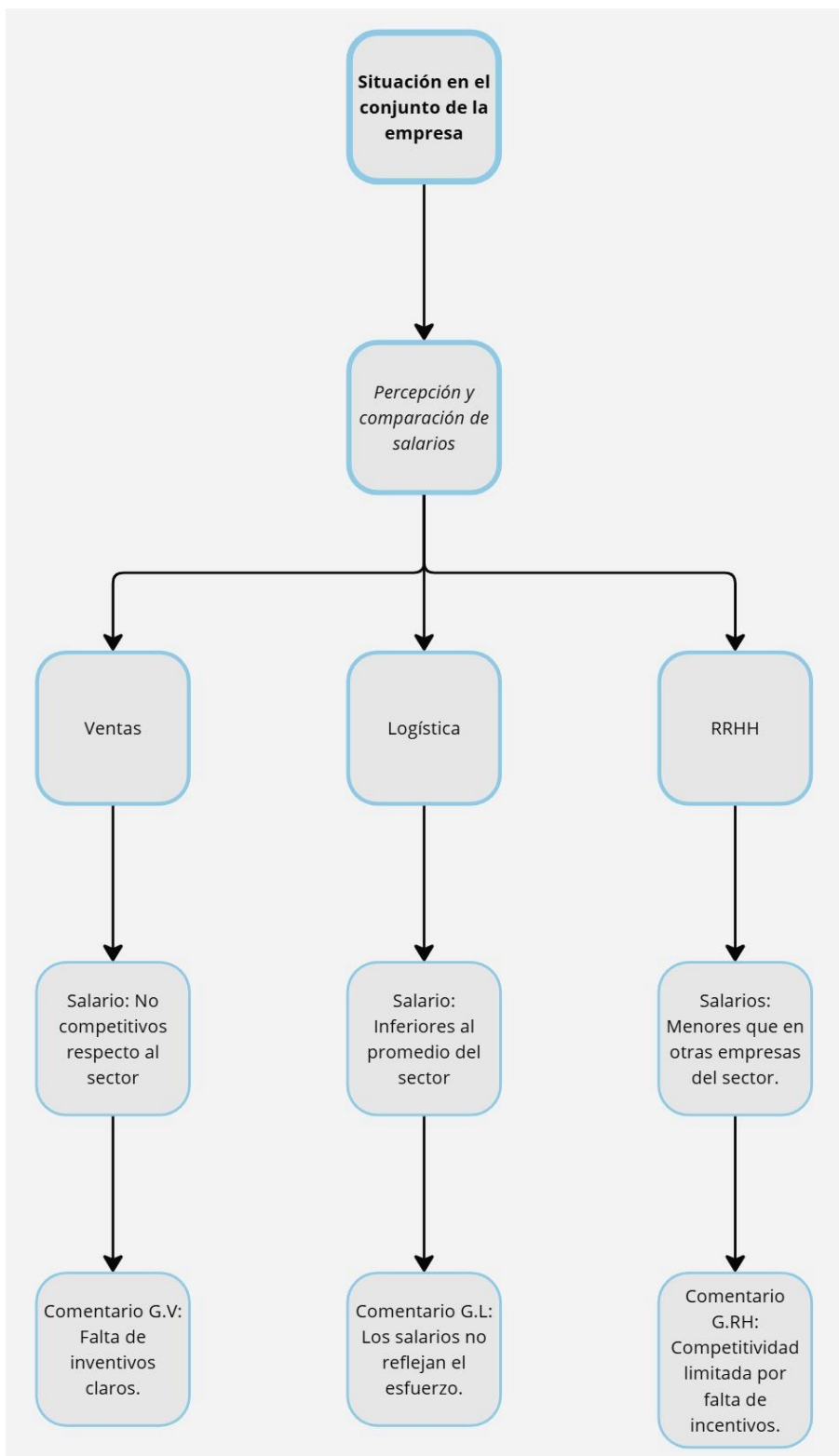
Fuente: Elaboración propia.

## Esquema 2 Rendimiento de la empresa



Fuente: *Elaboración propia.*

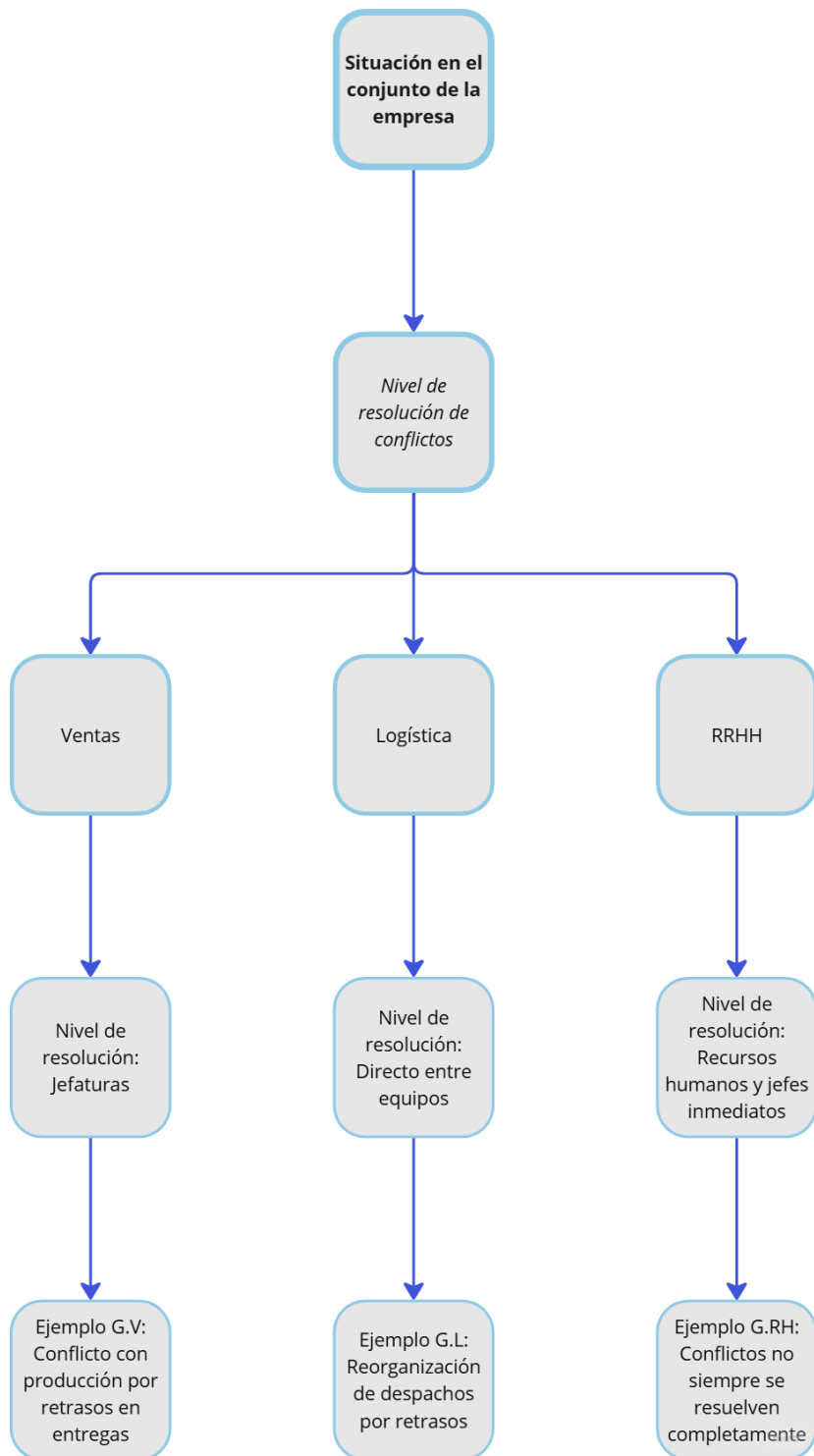
Esquema 3 Percepción y comparación de salarios.



Fuente: Elaboración propia.

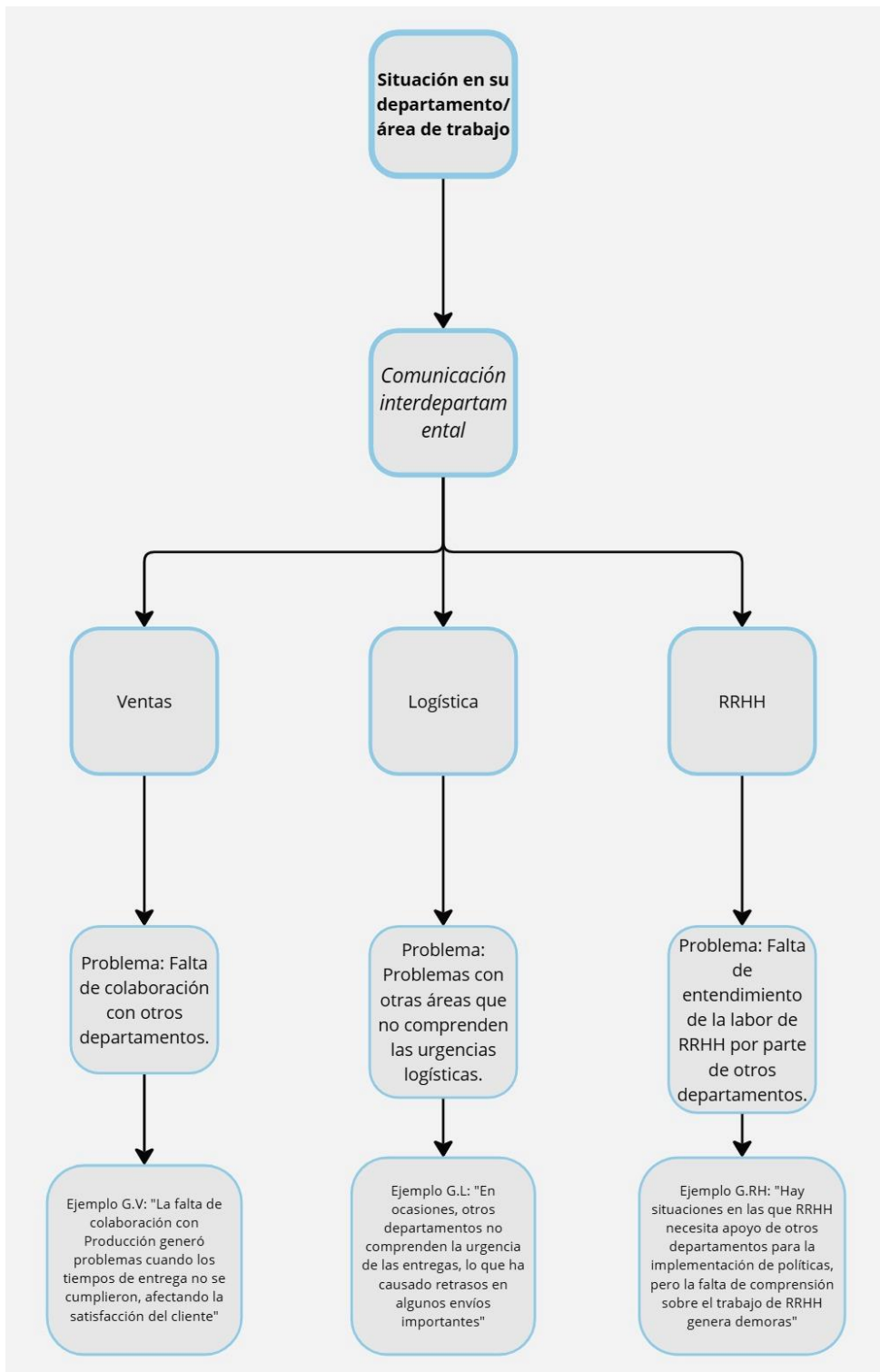


Esquema 4 Nivel de resolución de conflictos



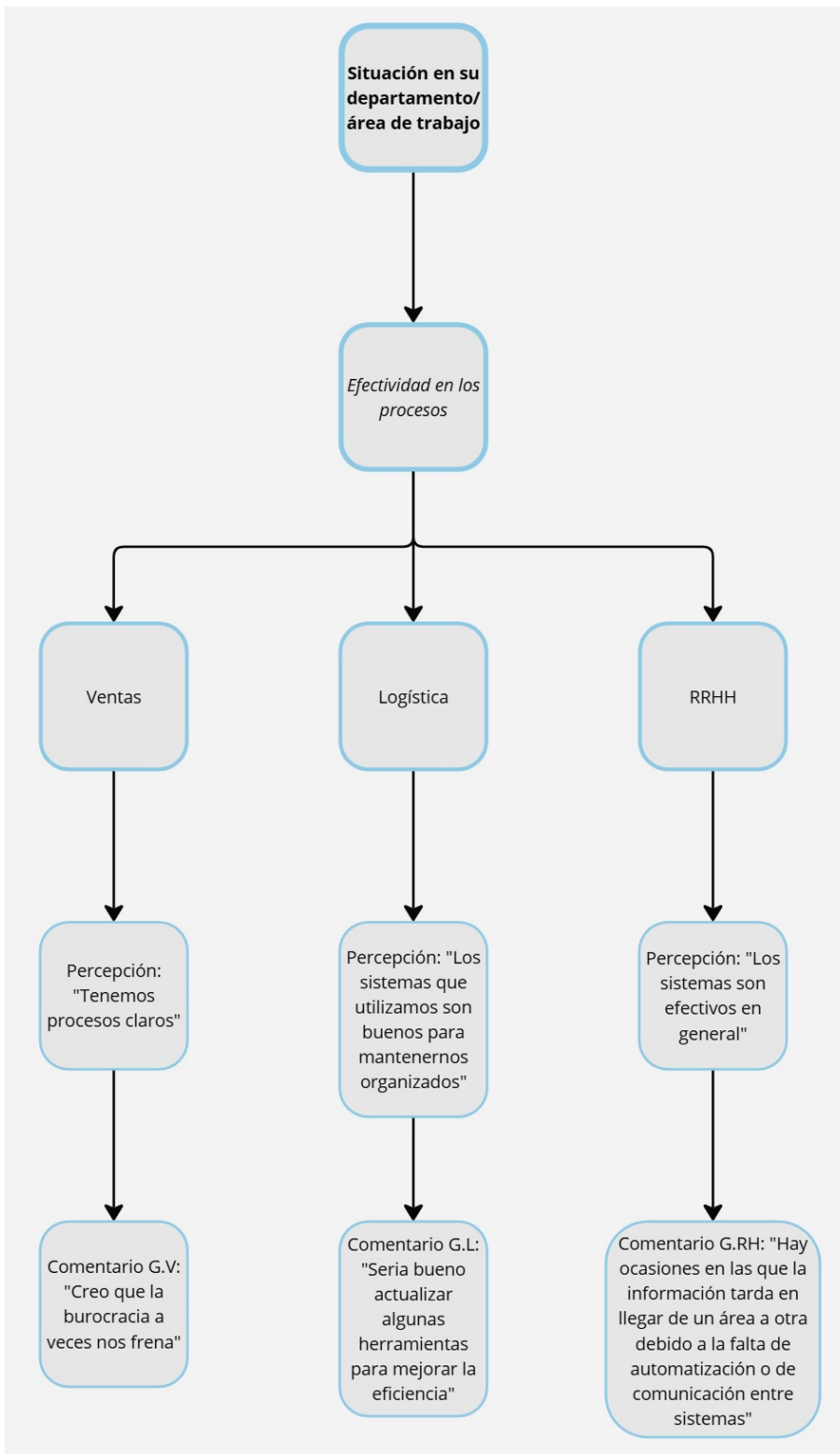
Fuente: Elaboración propia.

Esquema 5 *Comunicación interdepartamental.*



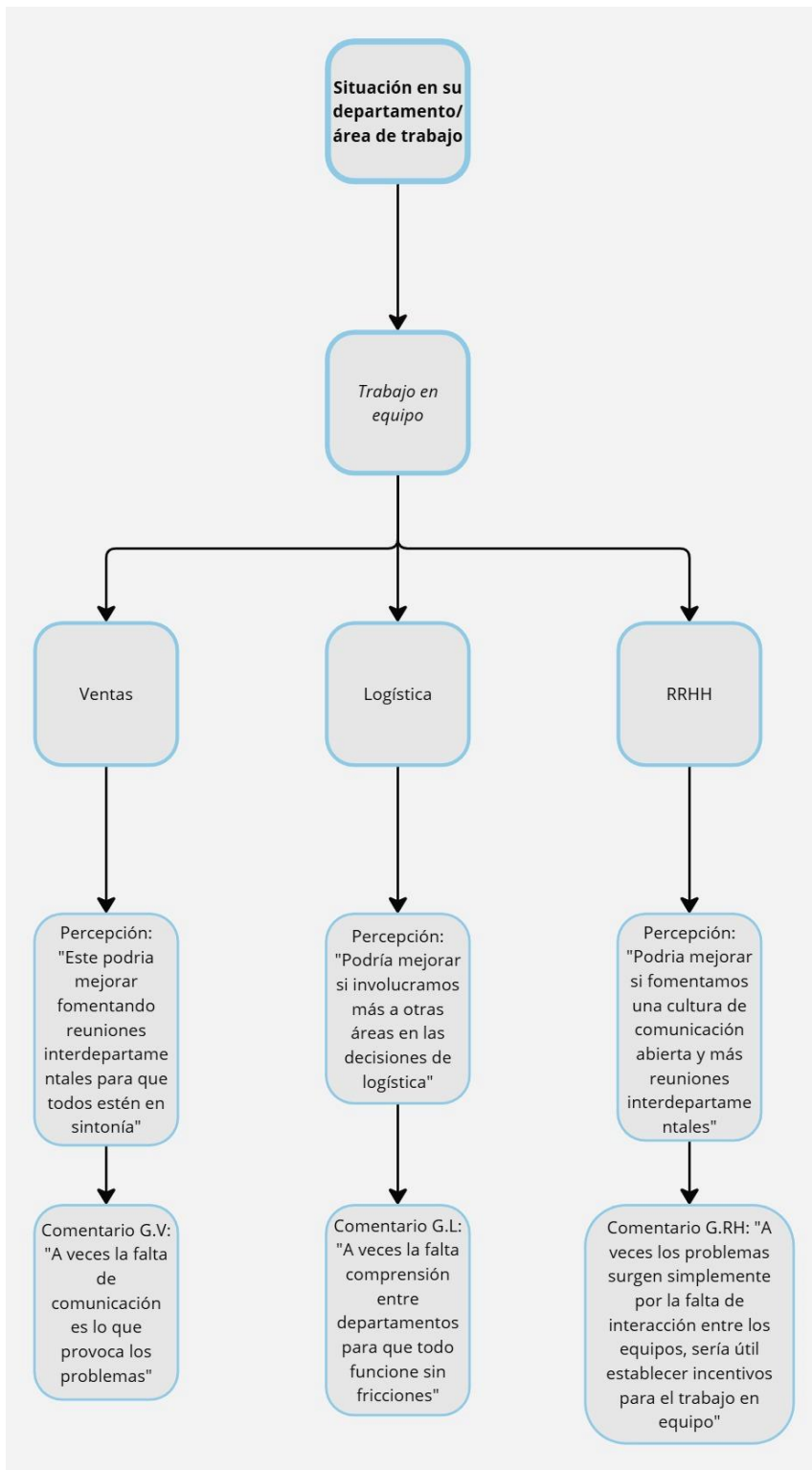
Fuente: *Elaboración propia.*

Esquema 6 Efectividad de los procesos.



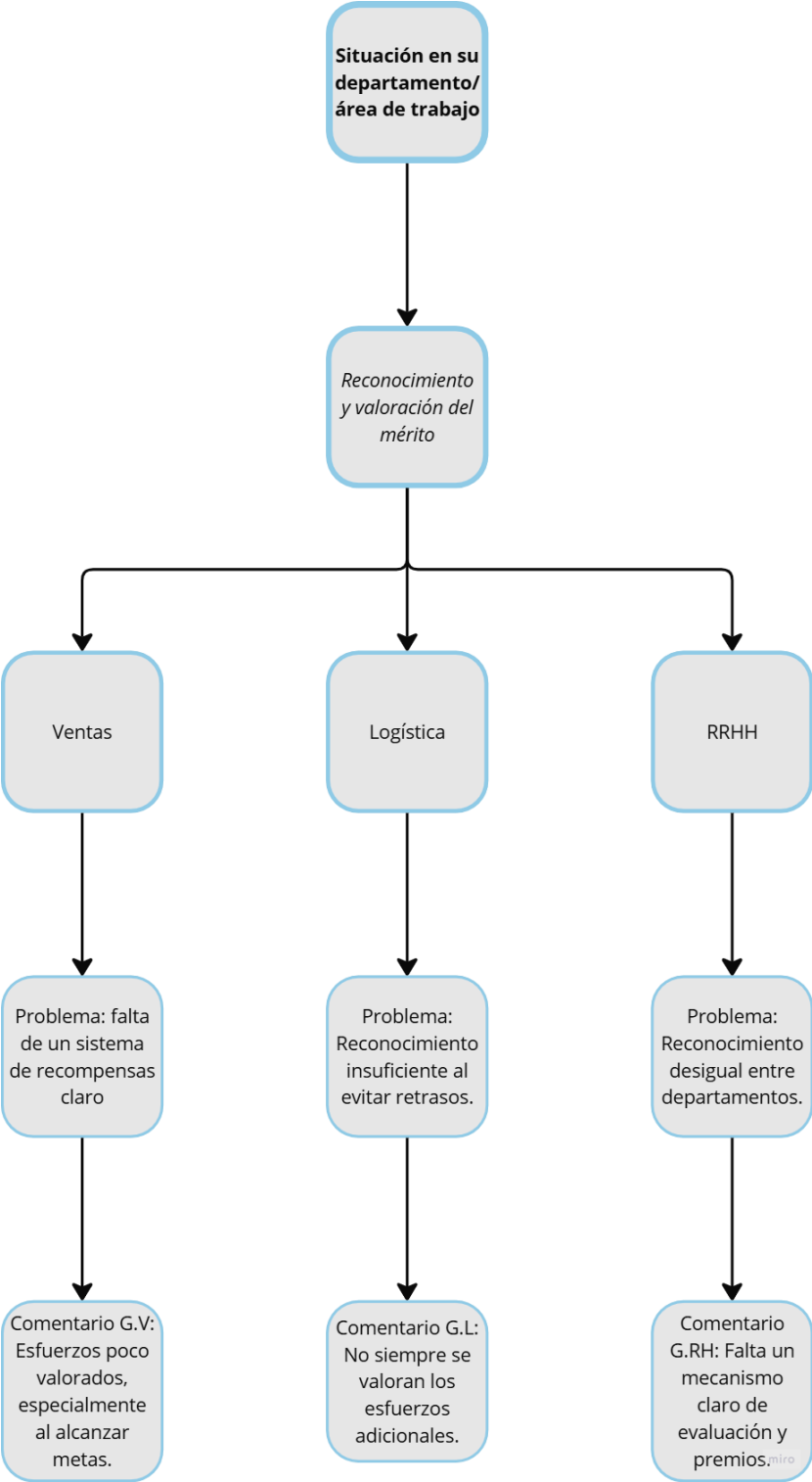
Fuente: Elaboración propia.

## Esquema 7 Trabajo en equipo



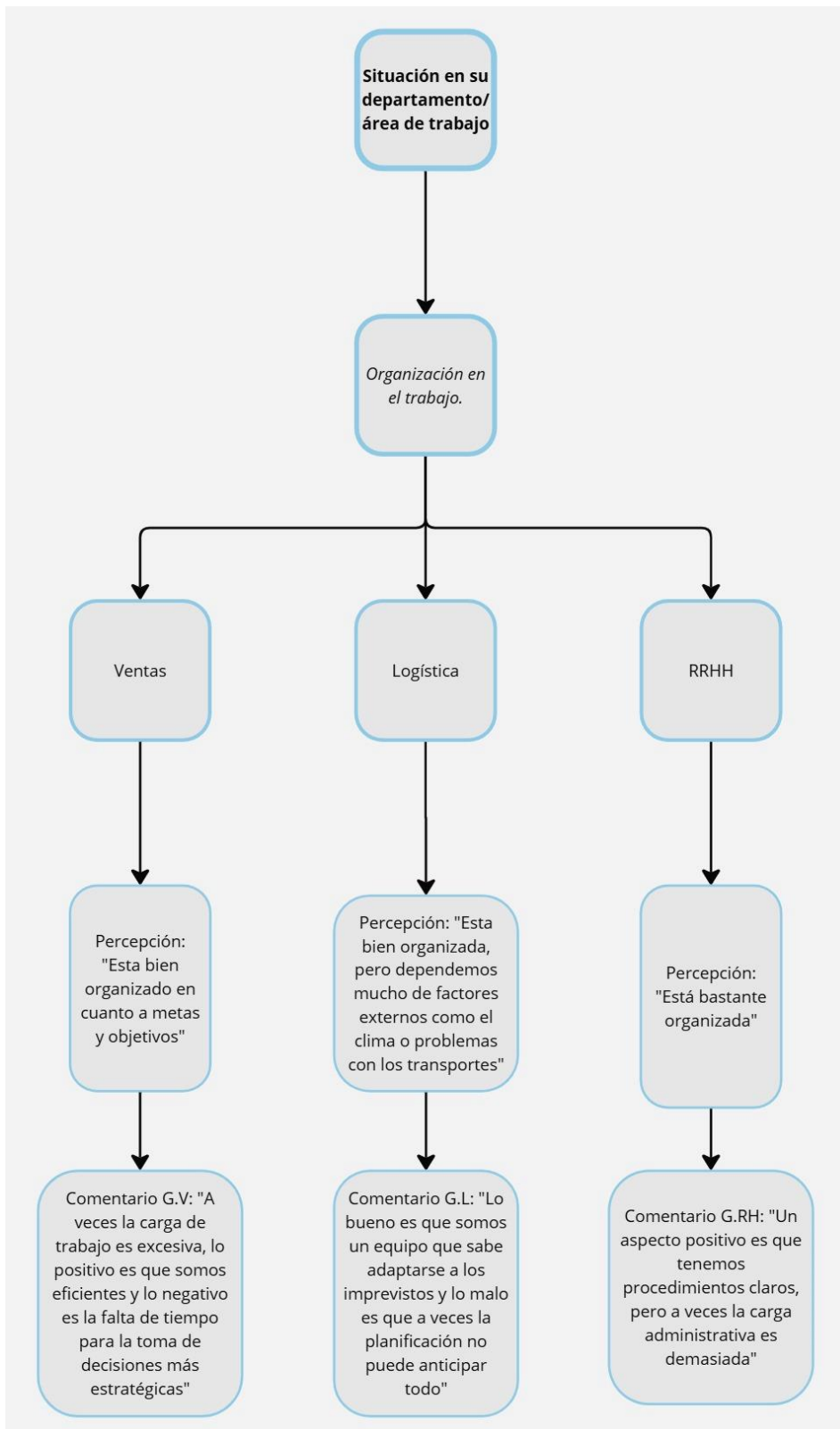
Fuente: *Elaboración propia.*

Esquema 8 Reconocimiento y valoración del mérito.



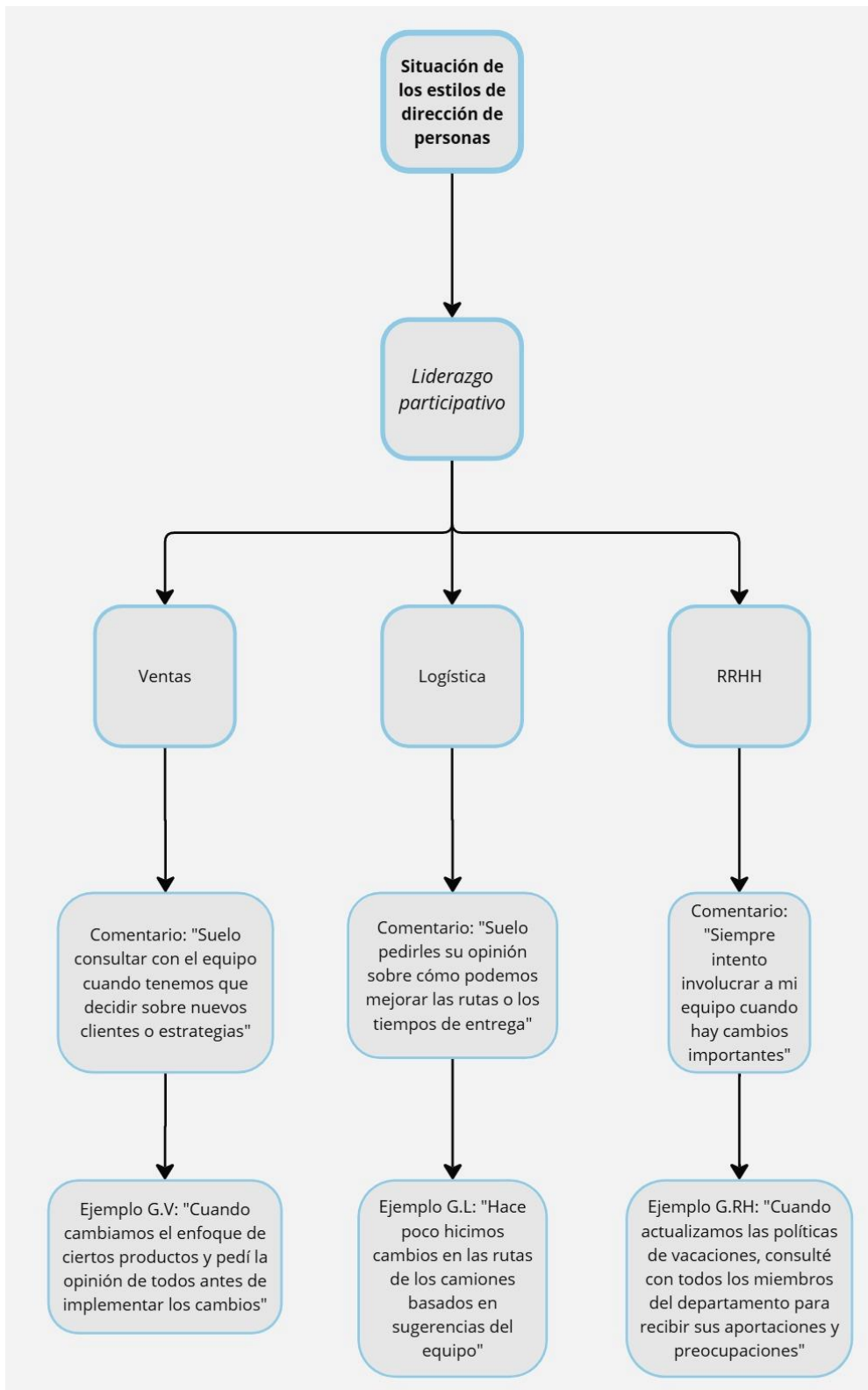
Fuente: Elaboración propia.

Esquema 9 Organización del trabajo.



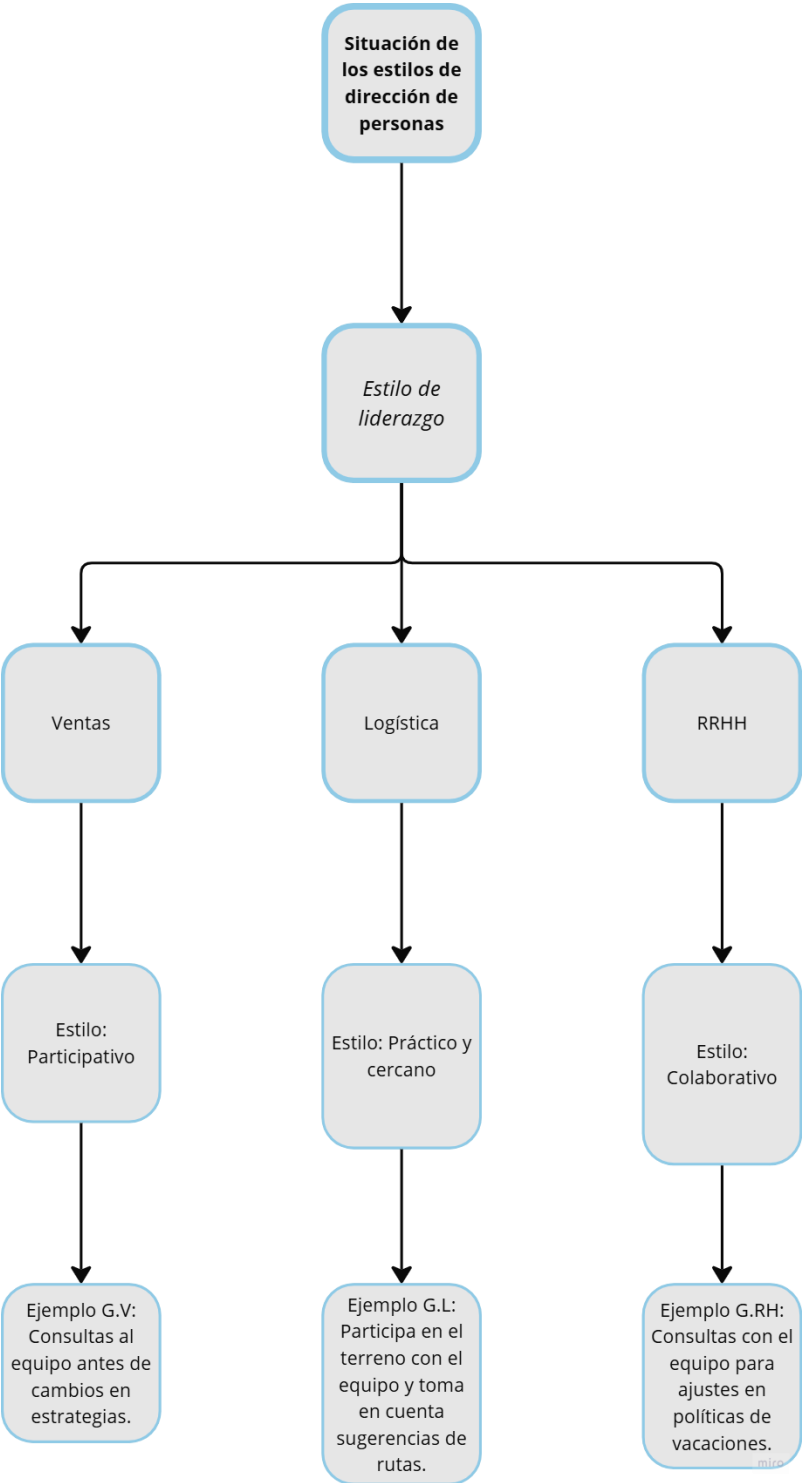
Fuente: Elaboración propia.

## Esquema 10 Liderazgo participativo



Fuente: Elaboración propia.

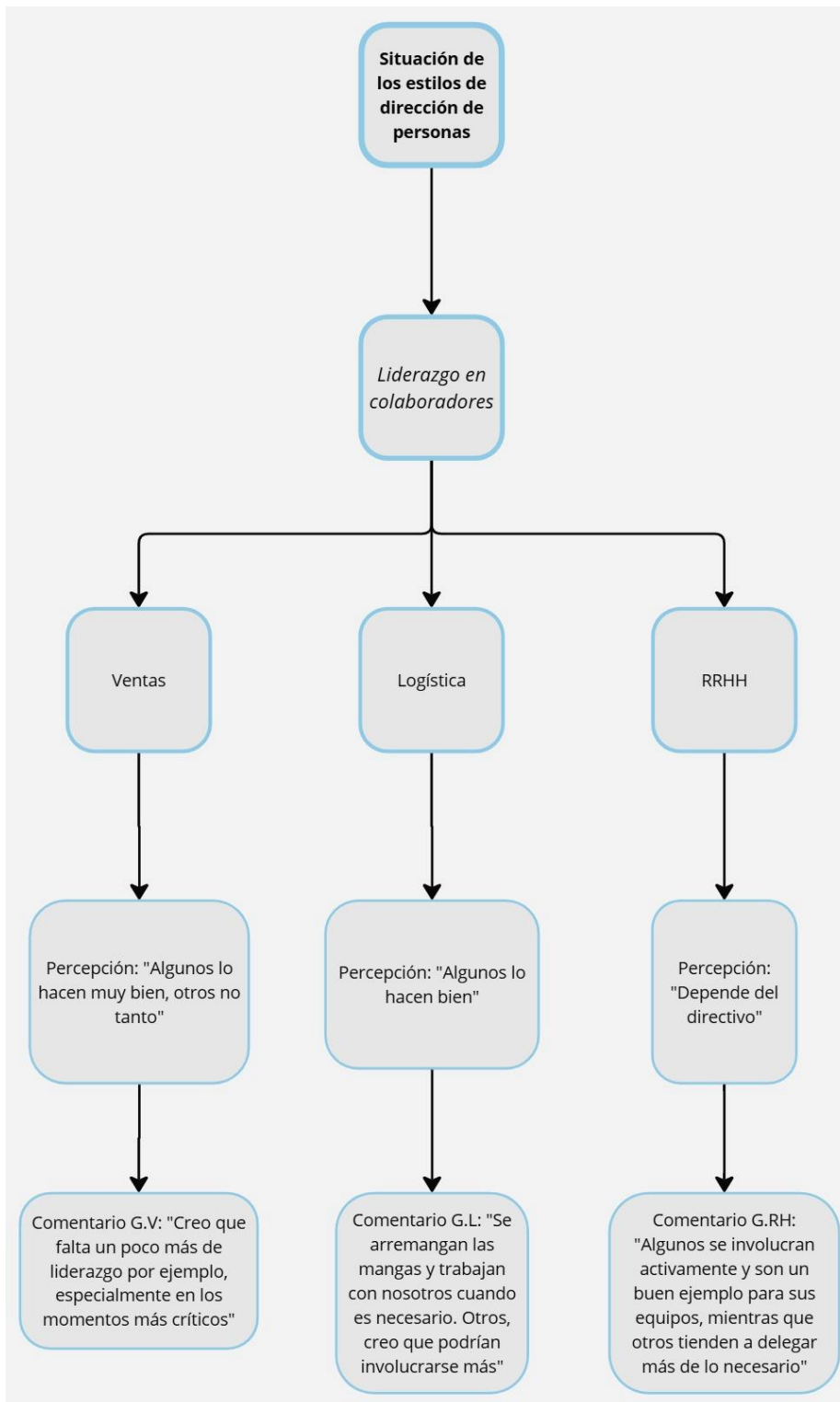
Esquema 11 *Estilo de liderazgo.*



Fuente: *Elaboración propia.*



Esquema 12 Liderazgo en los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

# **Anexo 4**

## **Propuesta de valor**



# TALLER COMUNICACIÓN EFECTIVA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Elaborado por:  
Justin André Agvik Boiton  
Guatemala, Noviembre de 2024

## Taller de Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos

### 1. Objetivo del Taller

**Fomentar una comunicación clara, efectiva y respetuosa entre los colaboradores de la granja, desarrollando también sus habilidades de resolución de conflictos para mejorar la coordinación y el clima laboral.**

### 2. Frecuencia y Duración

- **Frecuencia:** Se recomienda realizar este taller de forma trimestral, para mantener los conocimientos frescos y brindar seguimiento al progreso de los colaboradores.
- **Duración:** Cada taller se realizará en dos sesiones de 4 horas cada una, durante dos días consecutivos (un total de 8 horas por trimestre).

### 3. Estructura del Taller y Metodología

#### Sesión 1: Comunicación Efectiva (4 horas)

**Presentación del Taller (20 min):** Bienvenida, presentación de objetivos y explicación de la dinámica de la sesión.

En esta primera sesión se explicarán los objetivos del taller y la relevancia de fortalecer la comunicación efectiva y la resolución de conflictos en la granja. Es fundamental que los participantes comprendan que estas habilidades no solo mejoran su desempeño individual, sino que también optimizan la productividad y el ambiente de trabajo en conjunto.

- **Objetivos Claros y Específicos:** Los objetivos a comunicar incluyen (1) mejorar la comunicación interdepartamental, (2) reducir la frecuencia y el impacto de los conflictos en las operaciones diarias, y (3) establecer un ambiente donde todos los colaboradores se sientan escuchados y valorados.
- **Dinámica Inicial:** Para romper el hielo y fomentar la interacción, se realizará una actividad donde cada participante describirá un momento en el que experimentó dificultades en la comunicación en su área o entre departamentos. Por ejemplo, un colaborador de logística puede explicar cómo un retraso de producción impactó en la planificación de despachos, un ejemplo relacionado con lo que el gerente de logística ha descrito. Esto no solo permite que los participantes hablen de experiencias reales,

sino que también pone en contexto los objetivos del taller, ayudando a visualizar cómo la mejora en comunicación y resolución de conflictos podría haber mitigado esos problemas.

**Teoría de la Comunicación Efectiva (40 min):** Se presenta a los participantes conceptos clave como escucha activa, empatía, y asertividad.

Esta sesión abordará los conceptos clave de la comunicación efectiva, incluyendo la importancia de la claridad, la escucha activa, el respeto, y el lenguaje no verbal. Se presentarán de manera accesible y con ejemplos aplicables al contexto de la granja.

- **Conceptos Clave de la Comunicación Efectiva:**
  - **Claridad en el Mensaje:** Aquí se hablará de la importancia de transmitir mensajes directos y precisos para evitar malentendidos. Se ejemplificará con situaciones comunes, como un mensaje entre el equipo de ventas y producción donde se reporta que la orden debe entregarse "lo antes posible." El uso de términos vagos como este puede ser fuente de retrasos. En su lugar, se enfatizará la importancia de especificar plazos claros y objetivos.
  - **Escucha Activa:** Se enseñará la técnica de escucha activa, donde los participantes practicarán repetir y confirmar la información antes de actuar. Se ilustrará cómo una falta de escucha activa en logística puede llevar a malinterpretaciones en el reordenamiento de despachos, una situación descrita por el gerente de logística. Esta técnica ayuda a asegurar que todos entiendan las instrucciones correctamente antes de proceder.
  - **Respeto y Empatía en el Tono:** Se hará hincapié en que la comunicación debe ser siempre respetuosa y empática, especialmente durante momentos de estrés o conflicto. Se usará el ejemplo de cómo los retrasos pueden generar tensiones y desencadenar respuestas bruscas. La idea es enseñar a los participantes que una comunicación empática facilita la colaboración y reduce el impacto emocional de los retrasos.

**Ejercicios Prácticos de Comunicación (60 min):** En grupos pequeños, los participantes realizan ejercicios de expresión y escucha activa para practicar la claridad y la empatía.

En esta fase, los participantes trabajarán en ejercicios diseñados para mejorar la comunicación efectiva dentro de la empresa. Cada ejercicio estará orientado a situaciones reales de la organización para garantizar que los colaboradores se sientan identificados y comprendan cómo aplicar estos conceptos en sus labores diarias.

### 1. **Escucha Activa y Clarificación:**

- En este ejercicio, los participantes practicarán la escucha activa mediante actividades en parejas o grupos pequeños. Un participante compartirá una idea o problema mientras el otro practica escuchar sin interrumpir y luego clarificar o resumir lo escuchado.
- **Ejemplo:** Un colaborador de logística describe un problema frecuente de retraso en despachos, mientras el otro participante (en rol de escucha activa) reformula y verifica la información para asegurarse de que lo entendió correctamente. Este ejercicio resalta la importancia de confirmar detalles y evita malentendidos en situaciones críticas.

### 2. **Comunicación No Verbal y Empatía:**

- En esta actividad, se divide a los participantes en grupos pequeños, donde recibirán situaciones hipotéticas relacionadas con sus áreas de trabajo y deberán comunicar su postura sin palabras, usando gestos y lenguaje corporal.
- **Ejemplo:** Los participantes simulan una situación en la que un conflicto de producción ha afectado los tiempos de entrega en ventas y logística. Cada grupo representa su área y muestra cómo sus reacciones pueden afectar la percepción de los demás departamentos.

### 3. **Transparencia y Asertividad en Mensajes:**

- Este ejercicio consiste en enviar mensajes claros y asertivos, especialmente en situaciones de tensión. Los participantes formularán respuestas a posibles problemas en la empresa con transparencia y respeto.
- **Ejemplo:** Un colaborador de recursos humanos enfrenta una solicitud de un colaborador de otro departamento que solicita una mejora salarial. Practicarán responder con claridad, usando un tono asertivo, destacando los puntos críticos (como falta de incentivos o competitividad salarial) pero de manera que demuestre respeto y empatía.

**Role-Playing de Escenarios de Comunicación (80 min):** Se crean escenarios comunes en el ambiente de la granja para que los colaboradores practiquen responder a situaciones donde la comunicación pueda fallar.

En esta actividad, los participantes simulan interacciones reales basadas en los desafíos específicos reportados por los gerentes. Cada escenario tiene un enfoque en mejorar habilidades de comunicación en situaciones comunes, como resolver conflictos o coordinar entre áreas.

**1. Conflicto de Retraso en Entregas entre Logística y Ventas:**

- Los participantes asumen roles de jefes de ventas, logística y producción, cada uno representando sus intereses y preocupaciones ante un retraso en los despachos. Durante el role-playing, practican soluciones de comunicación directa y efectiva para resolver conflictos y llegar a un acuerdo común.
- **Ejemplo de dinámica:** El jefe de logística expone el problema de reorganización de despachos, el jefe de ventas expresa su frustración por los retrasos que afectan las ventas, y el jefe de producción detalla las causas de los problemas. Los participantes deben buscar puntos en común y compromisos para resolver el problema y evitar futuras demoras.

**2. Reunión de Evaluación Salarial:**

- En este ejercicio, los participantes representan a recursos humanos y a colaboradores de distintas áreas que perciben sus salarios como insuficientes. Practican una comunicación empática y asertiva para escuchar las preocupaciones de los colaboradores y responder de forma constructiva.
- **Ejemplo de dinámica:** Los colaboradores argumentan cómo la falta de incentivos afecta su desempeño, mientras recursos humanos explica las limitaciones y alternativas. Este ejercicio permite a los participantes experimentar ambas perspectivas y desarrollar una comprensión más profunda de las necesidades de los empleados y la posición de la empresa.

**3. Reconocimiento Interdepartamental:**

- Aquí, los participantes se dividen en equipos para representar diferentes departamentos (por ejemplo, logística, ventas, recursos humanos) y tienen que negociar un sistema de reconocimiento que funcione para todos. Esta actividad está orientada a que los participantes comprendan la importancia del reconocimiento entre áreas y la colaboración.

- **Ejemplo de dinámica:** El equipo de logística expone la falta de reconocimiento por evitar retrasos, mientras ventas y recursos humanos argumentan la importancia de valorar contribuciones significativas. Al finalizar, los equipos deben acordar un sistema de reconocimiento justo y equitativo.

**Discusión y Feedback (40 min):** Reflexión en grupo sobre lo aprendido y discusión abierta para aclarar dudas y recibir retroalimentación de los facilitadores.

Al finalizar cada actividad, se reserva tiempo para una discusión grupal en la que los participantes puedan reflexionar sobre los aprendizajes y recibir feedback inmediato. Este proceso ayuda a fortalecer la comunicación y permite a los participantes evaluar cómo pueden aplicar lo aprendido en sus áreas de trabajo.

### 1. Reflexión sobre Prácticas Aprendidas:

- Se realiza una breve discusión grupal donde cada participante comparte lo que aprendió de los ejercicios y cómo pueden aplicar estas habilidades en sus roles diarios.
- **Ejemplo:** Después del ejercicio de escucha activa, los participantes pueden compartir cómo la clarificación de información podría mejorar la relación y coordinación entre logística y ventas, evitando malentendidos y mejorando la eficiencia.

### 2. Feedback de Pares:

- Los colaboradores se dividen en parejas o pequeños grupos y brindan retroalimentación constructiva sobre el desempeño de sus compañeros durante los ejercicios. Esta actividad tiene como fin desarrollar la capacidad de dar y recibir feedback de manera respetuosa y constructiva.
- **Ejemplo:** Un colaborador que representó a un jefe de logística puede recibir comentarios sobre su habilidad para ser asertivo y claro al abordar problemas de entregas, así como sugerencias para mejorar la empatía en futuras interacciones.

### 3. Ajustes y Compromisos para la Comunicación:

- Finalmente, se realiza una última ronda de discusión en la que los participantes pueden sugerir ajustes y compromisos que ayudarán a mejorar la comunicación en sus respectivas áreas. Este paso permite que cada área o departamento tenga un plan de acción concreto, que sea aplicable en su entorno laboral.



- **Ejemplo:** Los colaboradores de recursos humanos podrían sugerir mejoras en la manera en que se comunican las políticas salariales, mientras que ventas y logística pueden proponer una mayor coordinación en sus procesos para minimizar conflictos.

## **Sesión 2: Resolución de Conflictos (4 horas)**

**Introducción a la Resolución de Conflictos (20 min):** Explicación de la importancia de resolver conflictos y los beneficios de hacerlo en un entorno laboral.

**Teoría sobre Técnicas de Resolución de Conflictos (40 min):** Se abordan métodos de mediación, negociación y técnicas para el manejo de emociones.

Esta sección presenta técnicas fundamentales de resolución de conflictos. Se explicarán conceptos clave para ayudar a los participantes a identificar el tipo de conflicto, analizar su causa raíz y escoger la técnica de resolución adecuada. A continuación, algunas técnicas que serán cubiertas y ejemplificadas en la sesión:

### **1. Técnica de Escucha Activa y Empatía:**

- La escucha activa es esencial para comprender el origen de un conflicto y demostrar empatía. Se discutirá cómo el simple hecho de escuchar y reformular lo que se ha escuchado ayuda a reducir la tensión.
- **Ejemplo:** Si el equipo de logística tiene que reorganizar los despachos por retrasos, el jefe podría practicar la escucha activa con su equipo y con el equipo de producción para entender las limitaciones de cada uno y llegar a un acuerdo viable.

### **2. Técnica de Mediación:**

- En situaciones donde las partes no logran llegar a una solución, un tercero neutral puede ayudar a mediar la conversación. Esta técnica será explicada con ejemplos de cuándo es ideal implementar la mediación en la organización.
- **Ejemplo:** Recursos Humanos puede actuar como mediador cuando un conflicto entre logística y ventas no se resuelve de manera directa, asegurándose de que cada área pueda expresar sus preocupaciones sin interrupciones.

### 3. Resolución Colaborativa (Ganar-Ganar):

- Se presentará la técnica de colaboración, donde ambas partes trabajan juntas para encontrar una solución que sea beneficiosa para todos, en lugar de solo para una parte.
- **Ejemplo:** Un jefe de ventas y un jefe de producción pueden colaborar para ajustar los tiempos de entrega y ventas, de manera que los dos logren sus objetivos sin afectar la operación del otro departamento.

### 4. Asertividad y Expresión Clara de Intereses:

- La expresión clara de necesidades e intereses es crucial en la resolución de conflictos. Los participantes aprenderán cómo expresar sus preocupaciones de manera asertiva para que sean comprendidas y atendidas adecuadamente.
- **Ejemplo:** Un colaborador que percibe un conflicto de prioridades en su departamento puede expresar su interés en obtener recursos o colaboración sin que su mensaje sea interpretado como una queja.

**Ejercicios de Resolución de Conflictos en Grupo (60 min):** Los participantes se dividen en grupos para analizar conflictos simulados, y discuten maneras de resolverlos usando las técnicas aprendidas.

Los ejercicios de resolución de conflictos permiten a los participantes aplicar la teoría a situaciones prácticas. Cada ejercicio tiene como objetivo practicar una técnica particular de resolución, de modo que los participantes puedan explorar varias estrategias.

#### 1. Análisis de Causas Raíz en Equipos:

- Se dividirá a los participantes en grupos pequeños y se les asignará un caso de conflicto laboral. Cada grupo debe discutir la causa raíz del conflicto y proponer cómo abordarlo con base en las técnicas aprendidas.
- **Ejemplo de caso:** El equipo de ventas recibe quejas de clientes debido a retrasos en las entregas. El grupo debe analizar la causa raíz de los retrasos y proponer soluciones a largo plazo que incluyan una mejora en la comunicación y en la colaboración con logística.

#### 2. Identificación de Intereses y Necesidades Ocultas:

- En este ejercicio, cada grupo simula un conflicto en el que deben identificar los intereses ocultos de cada parte. La actividad enfatiza la importancia de comprender las necesidades detrás de cada postura en un conflicto.

- **Ejemplo:** Dos departamentos compiten por un recurso limitado, como un espacio físico o equipo. Cada grupo debe identificar qué motiva a cada departamento y encontrar una solución que satisfaga los intereses de ambos.

**Role-Playing de Resolución de Conflictos (80 min):** Se generan escenarios específicos (por ejemplo, retrasos en entregas o falta de comunicación entre departamentos) para que los colaboradores puedan practicar la mediación de conflictos.

El role-playing ayuda a los participantes a practicar la resolución de conflictos en situaciones que simulan su entorno de trabajo. Los escenarios son realistas y reflejan los desafíos mencionados en las entrevistas con los gerentes.

**1. Escenario de Conflicto por Falta de Colaboración:**

- En este role-playing, los participantes simulan un conflicto entre ventas y logística debido a la falta de apoyo en tiempos de alta demanda. Los colaboradores que representan ventas expresan cómo la falta de cooperación afecta su rendimiento, mientras que los de logística explican sus limitaciones.
- **Ejemplo:** El equipo de ventas necesita un despacho urgente, pero logística enfrenta falta de personal. El role-playing les permitirá practicar cómo llegar a un acuerdo temporal que satisfaga a ambas partes y cómo definir acuerdos futuros.

**2. Conflicto por Falta de Reconocimiento:**

- Este escenario simula una conversación donde colaboradores de distintas áreas expresan su inconformidad por la falta de reconocimiento y las posibles injusticias entre departamentos.
- **Ejemplo:** Recursos humanos y ventas plantean sus puntos de vista sobre la necesidad de un sistema de recompensas equitativo. Mediante el role-playing, los colaboradores practican expresar sus preocupaciones de manera asertiva y con empatía, buscando un compromiso que promueva la equidad.

**Evaluación de Aprendizaje y Cierre (40 min):** Evaluación en grupo, intercambio de opiniones sobre el taller y entrega de recursos de apoyo para aplicar en el trabajo diario.

Al finalizar la sesión, los participantes tendrán una oportunidad para reflexionar sobre lo aprendido y recibir retroalimentación, tanto de sus compañeros como de los facilitadores.

### 1. Reflexión Grupal sobre el Proceso de Resolución de Conflictos:

- Se lleva a cabo una discusión en la que cada grupo comparte sus experiencias y lecciones clave del role-playing y los ejercicios de grupo. Este paso permite evaluar cómo los participantes han interiorizado las técnicas de resolución y les da la oportunidad de ver el impacto de cada técnica en la dinámica del grupo.

### 2. Feedback entre Pares:

- Los participantes se dividen en parejas y ofrecen retroalimentación constructiva sobre el desempeño de sus compañeros en los ejercicios y el role-playing. La actividad fomenta una cultura de comunicación abierta y respetuosa, en la que los colaboradores aprenden a brindar y recibir críticas constructivas.

### 3. Compromiso Final de Aplicación:

- La sesión termina con un compromiso de aplicación donde los participantes, basándose en los conocimientos y habilidades adquiridos, establecen un plan de acción personal para implementar las técnicas de resolución de conflictos en su lugar de trabajo. Cada participante se compromete a utilizar, en su departamento, las técnicas aprendidas y fomentar una comunicación más efectiva y respetuosa.

---

## 4. Cronograma 2025

| Periodo           | Meses         | Duración                      | Sesiones   |
|-------------------|---------------|-------------------------------|--|
| Primer Trimestre  | Enero 15-16   | 8 horas (4 horas cada sesión) | Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos |
| Segundo Trimestre | Abril 10-11   | 8 horas (4 horas cada sesión) | Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos |
| Tercer Trimestre  | Julio 8-9     | 8 horas (4 horas cada sesión) | Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos |
| Cuarto Trimestre  | Octubre 14-15 | 8 horas (4 horas cada sesión) | Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos |

---

## 5. Recursos Necesarios

**Materiales Audiovisuales:** Presentaciones en PowerPoint e imágenes de casos ilustrativos.

**Impresos y Guías de Práctica:** Material escrito para llevar y revisar después de cada sesión.

**Espacio Adecuado:** Una sala de reuniones amplia donde los participantes puedan moverse para actividades grupales.

**Coordinador General:** Gerente de Recursos Humanos, quien supervisará la ejecución de los talleres y se encargará de los informes trimestrales.

## 6. Encargados y Responsables de las Actividades

### Coordinador de Recursos Humanos

- **Responsable de la logística** del taller, asegurándose de que todos los recursos y el equipo estén disponibles y de que los participantes estén informados sobre el taller.

### Facilitadores del Taller

- **Responsable de dirigir el taller** y de presentar la teoría, guiar las actividades prácticas, y responder a las preguntas de los colaboradores. Los facilitadores pueden ser especialistas externos en comunicación y resolución de conflictos o personal de Recursos Humanos capacitado.

### Líderes de Departamento

- **Participación en el taller** para apoyar y observar los progresos de los equipos. Además, ellos reforzarán las prácticas de comunicación y resolución de conflictos en el día a día.

### Colaboradores Designados

- Los participantes seleccionados se encargarán de **facilitar la retroalimentación entre compañeros** y de apoyar en el seguimiento de los cambios aplicados en sus áreas luego de cada sesión.

## 7. Evaluación y Seguimiento

Al final de cada sesión trimestral, se aplicará una **encuesta de retroalimentación** para evaluar el impacto del taller y los avances en las habilidades de comunicación y resolución de conflictos. Los resultados de estas evaluaciones ayudarán a ajustar y optimizar los contenidos del taller, garantizando que se adapten a las necesidades de los colaboradores. También se recomienda programar reuniones con los líderes de departamento para evaluar el cambio en el clima laboral y mejorar la comunicación en cada área.

## Encuesta de Retroalimentación: Talleres de Comunicación Efectiva y Resolución de Conflictos

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de preguntas para evaluar el taller. Por favor, responda con sinceridad y de acuerdo con su experiencia. Marque la opción que mejor represente su opinión o escriba en los espacios proporcionados.

**Nombre (Opcional):** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

**Tiempo en la Empresa:**

- Menos de 2 años
  - Entre 2 y 5 años
  - Más de 5 años
- 

### 1. Satisfacción General

1. **En general, ¿cómo calificaría su satisfacción con el taller?**
    - Muy Satisfecho
    - Satisfecho
    - Neutral
    - Insatisfecho
    - Muy Insatisfecho
  2. **¿El taller cumplió con sus expectativas?**
    - Totalmente
    - En gran medida
    - Parcialmente
    - Poco
    - Nada
- 

### 2. Relevancia del Contenido

3. **¿Qué tan relevante encontró el contenido del taller para su desempeño laboral?**
  - Muy Relevante
  - Relevante
  - Neutral
  - Poco Relevante
  - Nada Relevante
4. **¿El material presentado fue claro y comprensible?**
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

---

### 3. Efectividad de las Actividades

5. **¿Las actividades prácticas facilitadas durante el taller le ayudaron a comprender mejor los conceptos de comunicación y resolución de conflictos?**
  - Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
6. **¿Considera que las dinámicas de grupo fueron efectivas para fomentar la participación y el aprendizaje?**
  - Muy efectivas
  - Efectivas
  - Neutral
  - Poco efectivas
  - Nada efectivas

---

### 4. Desarrollo de Habilidades

7. **Después de asistir al taller, ¿siente que ha mejorado sus habilidades de comunicación?**
  - Mucho
  - Algo
  - Poco
  - Nada
8. **¿Ha notado una mejora en su capacidad para resolver conflictos en el lugar de trabajo?**
  - Sí, significativamente
  - Sí, algo
  - No mucho
  - No, para nada

---

### 5. Rendimiento del Facilitador

9. **¿Cómo evaluaría la habilidad del facilitador para explicar los conceptos y guiar las actividades?**
  - Excelente
  - Buena
  - Adecuada
  - Deficiente
  - Muy Deficiente
10. **¿El facilitador fomentó un ambiente de respeto y colaboración durante el taller?**
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo



---

## 6. Impacto en el Ambiente Laboral

11. **¿Ha observado algún cambio positivo en la comunicación dentro de su equipo desde la realización del taller?**
- Sí, muchos cambios
  - Sí, algunos cambios
  - No he notado cambios
  - He notado cambios negativos
12. **¿Considera que el taller ha contribuido a un mejor ambiente de trabajo en general?**
- Sí, significativamente
  - Sí, en cierta medida
  - No ha tenido impacto
  - Ha empeorado el ambiente

---

## 7. Sugerencias para Mejorar

13. **¿Qué aspectos del taller le parecieron más útiles?**  
*Respuesta abierta:*

---

14. **¿Qué aspectos del taller considera que podrían mejorarse?**  
*Respuesta abierta:*

---

15. **¿Tiene alguna sugerencia adicional para futuros talleres?**  
*Respuesta abierta:*

---

---

**Agradecemos su participación y valiosa retroalimentación. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar futuros programas de capacitación para beneficio de todos los colaboradores de la granja.**

# **Anexo 5**

## **Material para taller**

Afiche para promocionar el taller dentro de las instalaciones de la granja:



**Taller  
de  
comunicación  
efectiva y  
resolución de  
conflictos**

**Del  
15 al 16  
de Enero**

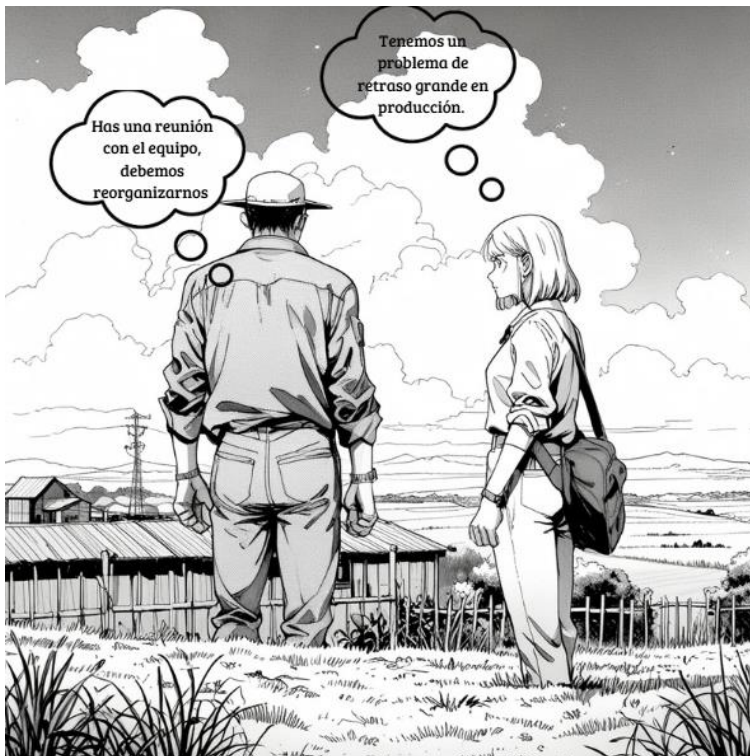
**Sala de reuniones de  
la granja.**

**Participación  
obligatoria.**

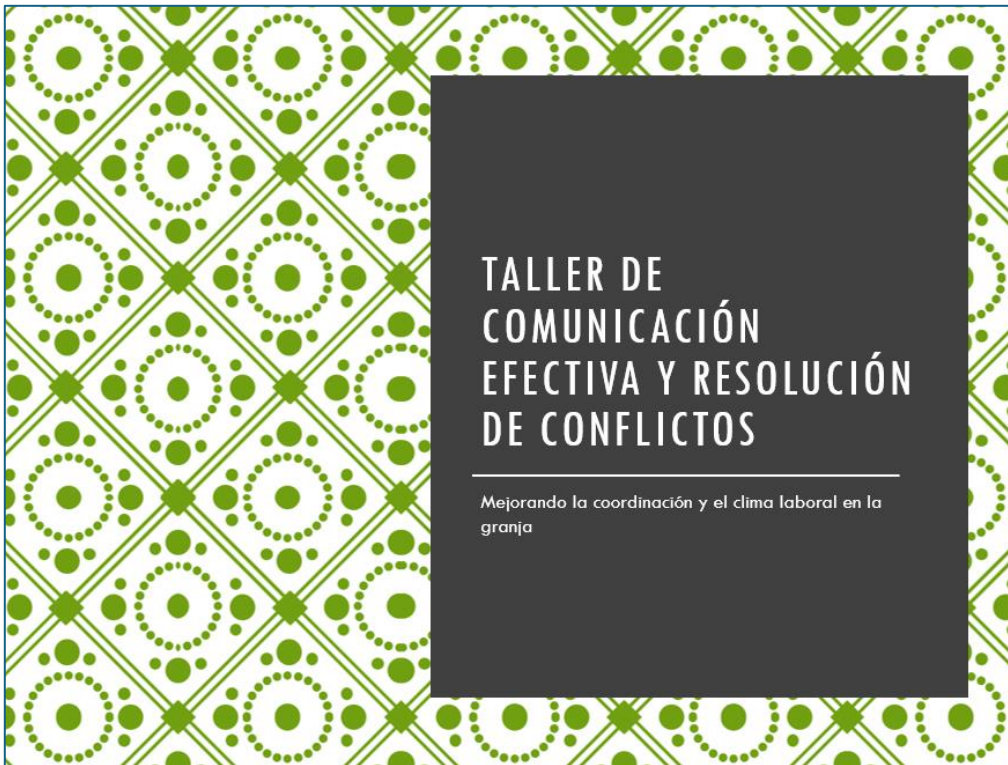
Imagen de conflicto 1:



Imagen de conflicto 2:



Presentación en Power Point para el taller:



## OBJETIVO DEL TALLER

The icons are: 1. A green square with a white speech bubble icon. 2. A yellow square with a white stopwatch icon. 3. An orange square with a white icon of three people and an upward arrow. 4. A blue square with a white icon of a person sitting at a desk.

FOMENTAR UNA COMUNICACIÓN CLARA, EFECTIVA Y RESPETUOSA, JUNTO CON HABILIDADES DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

IMPACTO ESPERADO:

- MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD.
- AMBIENTE LABORAL MÁS POSITIVO.

## FRECUENCIA Y DURACIÓN

---

- Frecuencia: Trimestral

---

- Duración: 2 sesiones de 4 horas (8 horas en total)

---

Organización en una línea de tiempo para garantizar resultados efectivos.

## ESTRUCTURA DEL TALLER

• Sesión 1:  
Comunicación Efectiva  
(4 horas):

- Teoría, ejercicios  
prácticos y role-playing.

• Sesión 2: Resolución de  
Conflictos (4 horas):

- Técnicas, ejercicios  
grupales y evaluación.

Cada sesión está  
diseñada para maximizar  
la participación.

## METODOLOGÍA DEL TALLER



- Taller interactivo y participativo.



- Uso de dinámicas iniciales, teoría aplicada y ejercicios prácticos.



- Role-playing para practicar escenarios reales.



- Enfoque en la reflexión y aprendizaje colaborativo.

## BENEFICIOS ESPERADOS



- Mejora en la coordinación entre departamentos.



- Reducción de conflictos y malentendidos.



- Ambiente laboral más colaborativo.



- Incremento en la productividad general.

## CIERRE Y EVALUACIÓN



- REFLEXIÓN GRUPAL Y EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.



- RETROALIMENTACIÓN DE FACILITADORES Y PARTICIPANTES.



- ENTREGA DE RECURSOS Y COMPROMISOS DE MEJORA.



# **Anexo 6**

## **Análisis costo beneficio**

## Análisis costo beneficio

El primer paso de este análisis consistió en calcular el costo anual que representa un colaborador que percibe el salario mínimo. De acuerdo con el Acuerdo Gubernativo 307-2023, emitido el 15 de diciembre de 2023, una persona empleada en el sector agrícola en todos los departamentos del país, excepto en Guatemala, tiene un salario mensual de Q3,374.42.

Tabla 9 Costo anual de un colaborador que gana el mínimo en Guatemala.

| Concepto o prestación                           | % Anual | % Mensual | Monto Mensual | Monto Anual        | Comentarios   |
|---|---------|-----------|---------------|--------------------|---|
| Sueldo  |         |           | Q 3,124.42    | Q 37,493.04        | Salario mínimo publicado en el diario oficial.  |
| Bono decreto                                    |         |           | Q 250.00      | Q 3,000.00         | Bono no afecto al IGSS, ni prestaciones laborales   |
| Vacaciones                                      |         |           |               | Q -                | Las vacaciones se disfrutan, Vigente a partir del día 150, no son acumulables. Para disfrutarla, 1 año de labores continuas.  |
| IGSS Patronal                                   |         | 12.67%    | Q 395.86      | Q 4,750.37         | Patronal 12.67%, laboral 4.83%, +3 empleados capital. 5 interior, 2 transporte, Base es el salario mensual. Sobre la tasa patronal 12.67% (1% Irtra, 1%Intecap, 10.67% IGSS)  |
| Bono 14   | 100%    | 8.33%     |               | Q 3,124.42         | Salario promedio de 1 año. Se paga el 14 de julio. Fecha de cálculo inicia el 1 de Julio al 30 de Junio.  |
| Aguinaldo                                       | 100%    | 8.33%     |               | Q 3,124.42         | Salario promedio de 1 año. Se paga el 100% en diciembre o en 2 partes (Dic y Ene)   |
| Indemnización (Solo ante despido injustificado) | 116.66% | 9.72%     |               | Q 3,644.95         | Solo se paga cuando el empleado es despedido sin causa justificada, Promedio de 6 salarios. Indemnización universal se paga independiente la causa, renuncia. Porcentaje = 100% + 8.33% bono 14 + 8.33% Aguinaldo = 116.66% |
| <b>Costo anual con prestaciones de ley</b>      |         |           |               | <b>Q 55,137.20</b> |   |
| Costo mensual (Anual/12)                        |         |           |               | Q 4,594.77         |   |
| Costo semanal (Anual/52)                        |         |           |               | Q 1,060.33         |   |
| Costo diario (Anual/365)                        |         |           |               | Q 151.06           |   |
| Costo hora hombre (Diario/8)                    |         |           |               | Q 18.88            | Base para costear productos (Mano de obra)  |

*Fuente: Elaboración propia con base al salario mínimo en Guatemala 2024*

Tomando en cuenta el sueldo, bono decreto, vacaciones, IGSS patronal, Bono 14, Aguinaldo e indemnización el costo de un colaborador anualmente es de Q59,308.95.

En este análisis se detallan otros cálculos como el costo mensual, semanal, diario y por hora de cada colaborador con el fin de tener cálculos más precisos de los costos.

### Costo por colaborador que abandona la empresa

Con base en los valores previamente detallados, se realizó el cálculo del costo asociado al proceso de contratación de un colaborador, incluyendo los gastos de capacitación, la pérdida de productividad y los costos administrativos.

Los datos presentados a continuación fueron proporcionados por el gerente de recursos humanos de la granja.

|                                  |            |               |
|----------------------------------|------------|---------------|
| Datos                            |            |               |
| Salarios mensuales               | Q3,374.42  |               |
| Salario anual con prestaciones   | Q55,137.20 |               |
| Número de empleados en la granja | 32         | Colaboradores |

|                        |     |                 |
|------------------------|-----|-----------------|
| Tasa de rotación anual | 50% |                 |
| Capacitación           | 60  | Días            |
| Costo de reclutamiento | 15% | % salario anual |
| Costo administrativo   | 5%  |                 |

Tabla 10 Costo de reclutamiento por colaborador

| Salario anual | Costo de reclutamiento | Total      |
|---------------|------------------------|------------|
| Q 55,137.20   | 15%                    | Q 8,270.58 |

Fuente: Elaboración propia con base al costo anual de un empleado que gana el mínimo.

Tabla 11 Costo de capacitación

| Salario mensual | Días de capacitación | Total      |
|-----------------|----------------------|------------|
| Q 3,634.59      | 60                   | Q 3,634.59 |

Fuente: Elaboración propia con base al salario mensual.

Tabla 12 Costo de productividad perdida

| Salario mensual en alcanzar su plena productividad | Total       |
|--|-------------|
| Q 3,634.59   | Q 10,903.77 |

Fuente: Elaboración propia con base al salario mensual.

### Costo anual total de rotación

El siguiente paso consistió en calcular el número total de colaboradores que dejan la empresa cada año. Para ello, se multiplicó la cantidad de colaboradores por el porcentaje anual de rotación, obteniendo como resultado que dieciséis personas abandonan la organización anualmente.

Tabla 13 Número de colaboradores que dejan la empresa al año.

| Empleados | % de rotación anual | Total |
|-----------|---------------------|-------|
| 32        | 50%                 | 16    |

Fuente: Elaboración propia con base a datos brindados por la empresa.

A continuación, se calculó el costo anual de rotación, multiplicando la cantidad de empleados que dejan la empresa cada año por el costo asociado a cada colaborador que renuncia. Este cálculo arrojó un total de Q409,052.79.

Tabla 14 Costo total de rotación anual

| Empleados (renuncian) | Costo por empleado que renuncia | Total        |
|-----------------------|---------------------------------|--------------|
| 16                    | Q 25,565.80                     | Q 409,052.79 |

*Fuente: Elaboración propia con base a datos calculados.*

En conclusión, las renunciaciones anuales de dieciséis colaboradores generan para la empresa una pérdida significativa de Q409,052.79.

Costo anual total de rotación

Número de empleados que dejan la empresa al año

| Empleados | % de rotación anual | Total |
|-----------|---------------------|-------|
| 32        | 50%                 | 16    |

Costo total anual de rotación

| Empleados (renuncian) | por empleado que ren | Total        |
|-----------------------|----------------------|--------------|
| 16                    | Q 25,565.80          | Q 409,052.79 |

Costo anual total de rotación

Número de empleados que dejan la empresa al año

| Empleados | % de rotación anual | Total |
|-----------|---------------------|-------|
| 32        | 25%                 | 8     |

Costo total anual de rotación

| Empleados (renuncian) | Costo por empleado que renuncia | Total        |
|-----------------------|---------------------------------|--------------|
| 8                     | Q 25,565.80                     | Q 204,526.39 |

Beneficio anual **Q 204,526.39**

*Fuente: Elaboración propia con base a datos brindados por la empresa.*

Al comparar los datos analizados previamente, se concluye que, al implementar la propuesta de valor, la granja logrará un beneficio económico anual de Q204,526.39. Esto representa una reducción significativa en los costos asociados a la alta rotación de personal.