

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**



**“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTION DE LA FINCA DE  
PRODUCCION CAFETALERA HEIDINGER EN EL DISTRITO DE  
VILLA RICA”**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTADO POR:**

**LUIS ALBERTO, ASPUR BALEGE**

**Tingo María**

**2016**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS CONTABLES**



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 010/2016 - DACC - FCEA-UNAS**

En la Ciudad Universitaria a los 18 días del mes de octubre del 2016, siendo las 08:00 pm, reunidos en la Sala de Grados de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución N° 203/2016-D-FCEA, de fecha 16 de agosto del 2016 a fin de dar inicio a la sustentación de la Tesis para optar el título de **Contador Público** denominado :

**"FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DE LA FINCA DE PRODUCCIÓN CAFETALERA HEIDINGER EN EL DISTRITO DE VILLA RICA"**

Presentado por el Bachiller: **ASPUR BALEGE, Luis Alberto**, de la especialidad de Ciencias Contables. Luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Artículo 19° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

**CALIFICATIVO : BUENO**

Siendo las 10:15 a.m., se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del Honorable Jurado y su Asesor, en señal de conformidad.

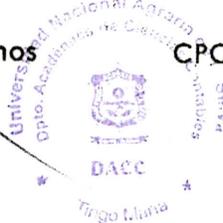
Tingo María, 28 de octubre del 2016

CPC. Miguel Angel Manrique Ramos  
Presidente

CPC. Teodoro Huamán Camacho  
Miembro

CPC. Darwin Malpartida Márquez  
Miembro

CPC. Luz Infantas Bendezu  
Asesor



## **DEDICATORIA**

A Dios por guiarme y formar parte de mis decisiones en todos los aspectos de mi vida, a mi Madre y hermano por confiar y creer en mí, aun cuando yo piense que no puedo hacerlo.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco en forma especial:

A Dios por formar la voluntad de seguir el éxito en el fondo de mi corazón y ser parte de mis decisiones; se lo dedico en agradecimiento del cuidado de mi Madre y mi propia vida, de las alegrías y tristezas que viví a duro esfuerzo.

A la Universidad Nacional Agraria de la Selva, por llegar a brindarme la oportunidad de fortalecer y generar en mi persona capacidades en beneficio propio y de los demás, así como mantener mis anhelos de superación para lograr muchos éxitos más.

A las personas que ayudaron a fortalecer mi voluntad y sus constantes ánimos brindados en las distintas etapas académicas en las que me encontré, hoy como resultado buscaré el éxito en nombre de todos ellos.

A mi asesora **CPC. Mg. INFANTAS BENDEZÚ, Luz Violeta**; por su apoyo incondicional y asesoramiento en la ejecución y presentación de la presente tesis, así como su participación en momentos motivacionales para mi persona. Así mismo al docente **CPC. Mg. GONZALES RAMIREZ, Artemio**; por el apoyo en las informaciones técnicas brindadas para la culminación de la presente tesis.

# ÍNDICE

Pág.

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**INTRODUCCIÓN**

**RESUMEN**

**ABSTRACT**

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLOGICO**

<b>1.1 Fundamentación del problema</b> .....	13
1.1.1 Selección general: Gestión en la producción agrícola.....	13
1.1.2 Selección específica .....	14
1.1.3 Definición del problema .....	15
<b>1.2 Formulación de las interrogantes</b> .....	20
1.2.1 Interrogante general .....	20
1.2.2 Interrogantes específicas .....	20
<b>1.3 Objetivos</b> .....	20
1.3.1 Objetivo general .....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
<b>1.4 Hipótesis</b> .....	21
1.4.1 General.....	21
1.4.2 Específicos .....	21
1.4.3 Sistema de variables, dimensiones e indicadores .....	21
1.4.4 Definición operacional de variables, dimensiones e indicadores....	23
<b>1.5 Justificación e Importancia</b> .....	24
1.5.1 Teórica .....	24
1.5.2 Práctica .....	24
1.5.3 Importancia.....	24
<b>1.6 Delimitaciones</b> .....	25
1.6.1 Teórica .....	25
1.6.2 Espacial.....	25
1.6.3 Temporal .....	26
<b>1.7 Metodología</b> .....	26
1.7.1 Tipo de investigación.....	26

1.7.1.1 Nivel de Investigación .....	26
1.7.1.2 Diseño de Investigación .....	26
1.7.3 Población y muestra .....	28
1.7.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	29
1.7.5 Procesamiento y presentación de datos.....	30
<b>1.8 Limitaciones.....</b>	<b>32</b>

## **CAPITULO II FUNDAMENTO TEÓRICO**

<b>2.1 Antecedentes de investigación .....</b>	<b>33</b>
2.1.1 Internacionales .....	33
2.1.2 Nacionales.....	35
2.1.3 Locales .....	38
<b>2.2 Bases teóricas .....</b>	<b>38</b>
2.2.1 Teorías de la gestión .....	38
2.2.2 Conceptos teóricos de gestión .....	44
2.2.3 Gestión de calidad.....	47
<b>2.3 Definiciones de términos básicos.....</b>	<b>50</b>

## **CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>3.1 Variable independiente.....</b>	<b>53</b>
- Desconocimiento de los principios de gestión	
<b>3.2 Variable independiente.....</b>	<b>63</b>
- Renovación de herramientas gerenciales	
<b>3.3 Variable dependiente.....</b>	<b>72</b>
- Nivel de gestión de la Finca Heidinger	
<b>3.4 Discusión de resultados .....</b>	<b>81</b>
3.4.1 Método estadístico.....	84
<b>3.5 Verificación de la hipótesis.....</b>	<b>92</b>

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01: Sistema de variables independientes y dependiente.....	22
Cuadro 02: Relación del universo en estudio.....	28
Cuadro 03: Causas del nivel de compromiso.....	77
Cuadro 04: Parámetros del método Correlación de Pearson.....	84
Cuadro 05: Correlación de Pearson entre indicadores de las variables.....	85
Cuadro 06: Análisis de varianza del alcance de metas y objetivos (AMO).....	87
Cuadro 07: Coeficiente y modelo matemático alcance de metas y objetivos...	87
Cuadro 08: Análisis de varianza del compromiso laboral (CL).....	87
Cuadro 09: Coeficiente y modelo matemático del compromiso laboral.....	88
Cuadro 10: Análisis de varianza del nivel de producción (NP).....	88
Cuadro 11: Coeficiente y modelo matemático del nivel de producción.....	89
Cuadro 12: Análisis de varianza de la implementación de estándares (IE).....	89
Cuadro 13: Coeficiente y modelo matemático implementación de estándares	90
Cuadro 14: Correlación entre la variable dependiente con las independientes	90
Cuadro 15: Análisis de varianza del nivel de gestión de la Finca Heidinger ....	91
Cuadro 16: Coeficiente y modelo matemático del nivel de gestión.....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sistema de gestión de calidad a nivel mundial .....	15
Gráfico 02: Sistema de gestión de calidad en el Perú.....	16
Gráfico 03: Ubicación geográfica del distrito de Villa Rica .....	19
Gráfico 04: Ciclo de una mejora continua .....	54
Gráfico 05: Causas de la estabilidad laboral .....	58
Gráfico 06: Proceso del clima organizacional.....	62
Gráfico 07: Administración de empresas agropecuarias .....	70
Gráfico 08: Descripción de las funcionalidades de la administración .....	71
Gráfico 09: Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad .....	75
Gráfico 10: Nivel de producción de la Finca Heidinger.....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Mejora continua de las actividades.....	55
Tabla 02: Sistema de planificación en el trabajo .....	55
Tabla 03: Sistema de control en el trabajo .....	56
Tabla 04: Estabilidad laboral del personal.....	57
Tabla 05: Tiempo de permanencia laboral .....	58
Tabla 06: Personal de campo para la recolección de café .....	59
Tabla 07: Capacitación del personal .....	60
Tabla 08: Realización de capacitación en Heidinger.....	60
Tabla 09: Clima laboral .....	62
Tabla 10: Administración de la mano de obra .....	64
Tabla 11: Procedencia del personal de campo .....	65
Tabla 12: Utilización de herramientas gerenciales .....	66
Tabla 13: Desconocimiento del sistema de costos.....	67
Tabla 14: Interés de los responsables en la gestión .....	68
Tabla 15: Existencia de un plan de trabajo .....	69
Tabla 16: Formas de organización de trabajo .....	72
Tabla 17: Calificación del alcance de metas y objetivos .....	74
Tabla 18: Compromiso laboral .....	76
Tabla 19: Nivel de compromiso en el trabajo .....	76
Tabla 20: Calificación del nivel de producción.....	77
Tabla 21: Conocimiento de implementación de estándares.....	80
Tabla 22: Aplicación de las Normas ISOs .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Mejora continua de las actividades .....	109
Figura 02: Sistema de planificación en el trabajo .....	109
Figura 03: Sistema de control en el trabajo .....	109
Figura 04: Estabilidad laboral del personal .....	110
Figura 05: Tiempo de permanencia laboral .....	110
Figura 06: Personal de campo para la recolección de café.....	110
Figura 07: Capacitación del personal .....	111
Figura 08: Realización de capacitación en Heidinger.....	111
Figura 09: Clima laboral .....	111
Figura 10: Administración de la mano de obra .....	112
Figura 11: Procedencia del personal de campo .....	112
Figura 12: Utilización de herramientas gerenciales .....	112
Figura 13: Desconocimiento del sistema de costos .....	113
Figura 14: Interés de los responsables en la gestión .....	113
Figura 15: Existencia de un plan de trabajo .....	113
Figura 16: Formas de organización de trabajo .....	114
Figura 17: Calificación del alcance de metas y objetivos .....	114
Figura 18: Compromiso laboral .....	114
Figura 19: Nivel de compromiso en el trabajo .....	115
Figura 20: Calificación del nivel de producción .....	115
Figura 21: Aplicación de las Normas ISOs .....	115

## INTRODUCCIÓN

Lo fundamental en una organización no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico; bien sea que se trate de los resultados de una organización, de un proceso o de la gestión del personal, aquí podemos aplicar el concepto hacer lo correcto correctamente. El tema de gestión en las empresas a preocupado desde siempre, ha cobrado una vigencia inusitada a partir de la década de los cincuenta, donde se define como la relación entre la productividad y los recursos empleados. Es por ello que se analizó las actividades de la Finca Heidinger y nos permitió identificar los factores influyentes en la ineficiente gestión de la misma. al lograr confirmar la influencia de los factores se busca que los responsables tengan una mayor certidumbre en sus decisiones, que la entidad se encamine hacia la calidad de la mano de sus colaboradores y sean capaz de ponerla a la par de unidades agrícolas de alta competencia. Las capacidades gerenciales de la finca cafetalera se definen como una fuente de crecimiento en el tiempo, por ello se justifica describir y explicar la presente investigación.

El alto o bajo nivel de gestión de una entidad se ve influido por una variedad de factores, por ello tras analizar las variables propuestas éstos mostraron ser altamente significativas sobre la gestión de la finca, claro que una más que otra según los resultados obtenidos, los cuales son los siguientes: La renovación de herramientas gerenciales y también, el desconocimiento de los principios de gestión. El objetivo propuesto en el trabajo se centra en identificar las causas y motivos que influyen lograr una eficiente gestión; describir el grado de influencia de las variables y los indicadores que así lo demuestren. Así mismo, se describió la importancia del trabajo bajo herramientas y principios, que viabilicen la calidad y éxito de la Finca Cafetalera Heidinger al ser puestos en práctica por ella misma. El desarrollo comprende tres capítulos de acuerdo a la estructura propuesta en: Planteamiento Metodológico, Marco Teórico, Análisis de Resultados. Así mismo la metodología define el tipo de investigación, planteando un diseño que permita definir y describir la hipótesis corroborada.

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Finca Cafetalera Heidinger ubicada en el Distrito de Villa Rica. Se seleccionó esta entidad debido a diversas referencias críticas obtenidas en gestión y optimización de recursos; esta tesis busca ofrecer una explicación sobre los factores que influyen en la ineficiente gestión de la finca, facilitando alcanzar una “Gestión de Calidad” por medio de las dos variables ya que al confirmarlos fácilmente se podrá tomar todas las acciones necesarias. Dentro de este contexto se demuestra que el problema antes planteado es explicado por la variable el desconocimiento de los principios de gestión cuyo indicador viene a ser la mejora continua en sus actividades, estabilidad laboral del personal, nivel de capacitación del personal y el nivel de clima laboral; y la otra variable explicativa que es la renovación de herramientas gerenciales cuyo indicador es la administración de mano de obra, utilización de herramientas, el nivel de interés y la planificación de sus trabajos. La entidad mantiene debilidades en la realización de la mayoría de sus actividades y excluye la participación de su personal en sus decisiones, no valora el recurso humano, ante ello su gestión es “Ineficiente” según las contrastaciones teóricas. Se aplicó instrumentos como el cuestionario, revisión de documentos, la observación directa y las entrevistas; los mismos que ayudaron generar la validación de la información; y para lograr el procesamiento de los datos se hizo uso del SPSS2 y Excel. Al lograr medir la influencia de las variables sobre el problema se utilizó la prueba estadística denominada Correlación de Pearson.

**Palabras claves:** Gestión productiva, Principios gerenciales, Eficiencia, Mejora continua, Liderazgo.

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out in the Finca Cafetalera Heidinger located in the District of Villa Rica. This entity was selected due to several critical references obtained in management and optimization of resources; This thesis seeks to provide an explanation of the factors that influence the inefficient management of the farm, facilitating the achievement of a "Quality Management" by means of two variables since by confirming them easily the necessary actions can be taken. Within this context, it is demonstrated that the problem raised above is explained by the lack of knowledge of the management principles whose indicator is the continuous improvement in its activities, staff stability of staff, level of training of staff and level of climate labor; And the other explanatory variable is the renewal of management tools whose indicator is the administration of labor, use of tools, level of interest and planning of their work. The entity maintains weaknesses in the performance of its activities and excludes the participation of its personnel in its decisions, does not value the human resource, before its management is "Inefficient" according to the theoretical contrasts. Instruments such as the questionnaire, document review, direct observation and interviews were applied; The same ones that helped to generate the validation of the information; And to achieve the processing of the data was made use of SPSS2 and Excel. In order to measure the influence of the variables on the problem, the statistical test called Pearson's correlation was used.

Key words: Productive management, Management principles, Efficiency, Continuous improvement, Leadership.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

### 1.1 Fundamentación del problema

#### 1.1.1 Selección general: Gestión en la producción agrícola

Las actividades de gestión que se realicen dentro de la unidad agrícola son tan importantes como mejorar solo los niveles de producción; por ello toda unidad tiene que organizar de algún modo sus actividades, para así lograr resolver los problemas fundamentales de la gestión. La producción agrícola involucra el empleo de elementos que conlleven a lograr beneficios, junto a ello se encuentra la actividad que permite optimizar mejor los recursos; entendiéndose éste como *“Un conjunto de procesos y actividades, que viabilizan el logro de una producción por medio de herramientas administrativas, a través de la óptima aplicación de recursos: tierra, mano de obra y capital”* (Vilcarromero, 2000).

Para el Perú la agricultura es la actividad económica mayor influyente. En efecto: *“La agricultura en el país tiene un importante peso económico y social, ...se estima que hay 12.30 millones de familias cuya actividad principal es la agricultura”* (Revista Libélula, 2011). Dadas las circunstancias no solo basta con alcanzar los niveles de eficiencia en la producción, sino se tiene que fortalecer bajo una acción estratégica las actividades; para así, lograr un entorno positivo.

Desde el 2005, la agricultura ha tenido un crecimiento positivo debido al dinamismo de la economía interna y la apertura comercial; por ello mismo es que fortalecer y ordenar las actividades de gestión de las unidades agrícolas permitirá mantener las tendencias de crecimiento, para ello será necesario identificar los factores más influyentes en la gestión de tales unidades, para poder tomar las acciones más eficientes. Al mejorar las actividades se podrá optimizar los recursos económicos y humanos, orientándolo hacia el uso responsable de los elementos de producción. *“... Un sistema eficiente de gestión permite ordenar los recursos que mantiene; planeando, evaluando, controlando y corrigiendo las posibles desviaciones”* (Marmolejo, 2010).

### **1.1.2 Selección específica: Factores que influyen en la gestión de la Finca de Producción Cafetalera Heidinger.**

La Finca Cafetalera Heidinger ubicada en el distrito de Villa Rica, se dedica desde hace más de 20 años a la producción y comercialización del grano de café en sus distintas variedades; hoy ésta mantiene una organización dirigida por familiares y otros personales, quienes son los plenos responsables de las actividades que se realicen dentro de su gestión. Éste último factor se define como: *“La piedra angular muy necesaria para obtener un buen funcionamiento y el logro de objetivos propuestos por la misma”* (Gáleas Lema, 2014).

Bajo una evaluación sistemática se ha determinado deficiencias durante el desarrollo de actividades dentro de la planeación, la organización, la ejecución y el control que viene ejerciendo la finca cafetalera; ésta a su vez desconoce los factores más influyentes que intervienen en el nivel de calidad y eficiencia de su gestión, entendiéndose éste como *“Una acción enfocada hacia la mejora de la calidad en el desarrollo del trabajo, permitiendo a través de distintas estrategias coordinadas de actividades en equipo y de innovaciones, el satisfacer varias necesidades”* (Gonzales., 2006). Por lo tanto, si desconocen sus deficiencias difícilmente éstos podrán tomar acciones que minimicen tales influencias y aprovechar mejor sus recursos tanto humanos como económicos.

Dentro de las observaciones que explican el nivel de gestión, se ha logrado determinar que las actividades carecen de un fundamento teórico de donde puedan éstos sostenerse, de donde puedan actuar y saber que hacen lo correcto en beneficio de la unidad agrícola, por ello, al enfrentarse a un proceso decisivo difícilmente pueden orientarse a la eficiencia si antes no desarrollan y controlan los medios necesarios que permitan resolver las adversidades en las funciones y relaciones de la unidad. Éstos factores que influyen en la gestión de la Finca Heidinger específicamente se deben al desconocimiento de los principios de gestión y a la renovación de herramientas gerenciales.

En efecto esta situación influye el poder alcanzar una gestión eficiente y de calidad *“El fin de la búsqueda de la eficiencia dependerá del momento en el que se interese e interesen empezar a hacerlo...”* (Rodríguez., 2008).

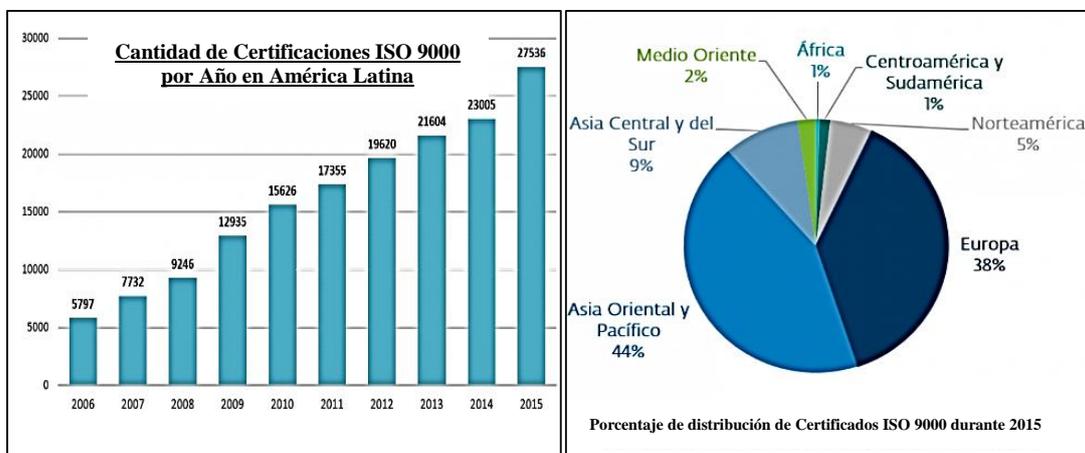
### 1.1.3 Definición del problema

La agricultura en el siglo XXI se enfrenta a múltiples retos como: Mejorar la distribución de sus recursos, además de adoptar métodos de producción más eficaces y sostenibles en el tiempo. La producción agrícola tendrá que satisfacer un crecimiento poblacional de hasta un 6.5 % a nivel mundial, por ello deberá lograr primero, fortalecer sus actividades y mejorar sus procesos para minimizar los riesgos gerenciales y una decreciente productividad. Al respecto se menciona que “...El rendimiento de la producción seguirá creciendo, pero a un ritmo más lento que en el pasado, ante ello será necesario que se desarrollen las prácticas administrativas de eficiencia dentro de sus actividades” (Rodríguez., 2008).

Ante estas circunstancias fue EE.UU. quien inició organizar de forma estratégica los procesos productivos bajo normas de eficiencia, fue en 1987 donde se logra desarrollar la Norma ISO 9000: Sistema de Gestión de Calidad, su aparición fue muy crucial al lograr ordenar los procesos productivos, alinearlos a los objetivos utilizando mejor sus recursos. Los estándares a nivel mundial han sido un factor clave para resolver los problemas gerenciales y orientarlas hacia una mejora continua. Las estrategias de gestión necesitan evolucionar ya que: “Mientras no se logren identificar los problemas gerenciales, difícilmente podrán encontrar la eficiencia” (Guerra, 1992). El siguiente gráfico muestra el interés en mejorar el nivel de gestión por diferentes unidades empresariales.

**Gráfico 01**

#### **Sistema de gestión de calidad a nivel mundial**



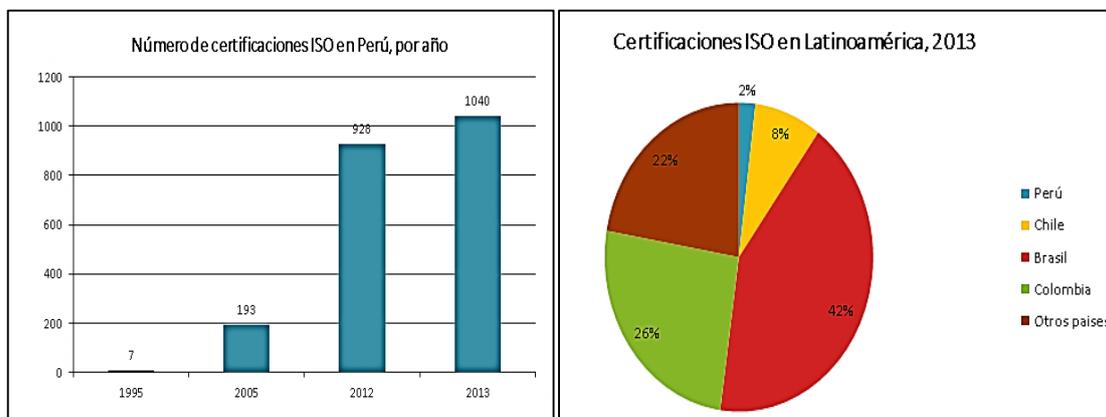
**Fuente:** Boletín de Estándar Económico, (Mendoza., 2016)

El Perú, es un estado eminentemente agrícola; que, con el paso del tiempo muchas unidades agrarias han ido creciendo y formando organizaciones muy rentables; la tierra, el clima y la mano de obra nacional han sido los causantes de tal éxito, sin embargo, los varios cambios económicos fluctuantes hoy fueron quienes establecieron una gestión eficiente y de calidad. Ante ello se menciona que: *“La posición relativa de las unidades agrícolas en el Perú en términos de sus beneficios, se ha visto mermado, producto de un desorden significativo en sus actividades”* (Revista Libélula, 2011).

Los cambios se han manifestado, ahora se necesita fortalecer y desarrollar estrategias que contribuyan con la eficiencia. Las unidades empresariales del país, también requieren ponerse a la par de distintas organizaciones altamente competitivas ya que no son ajenos a los problemas gerenciales dentro de la planeación, organización, ejecución y control de sus actividades, prueba de los cambios que deben asumir están las certificaciones obtenidas hasta ahora:

**Gráfico 02**

**Sistema de gestión de calidad en el Perú**



**Fuente:** Boletín de Estándar Económico, (Mendoza., 2016)

La Finca de Producción Cafetalera Heidinger ha sido evaluada para determinar los factores que influyen en su gestión y lograr así orientar sus actividades hacia la calidad; fueron las manifestaciones preliminares quienes corroboraron que la entidad mantiene el problema siguiente: Debilidades en las actividades de su gestión, obstruyendo así la orientación de sus metas y el alcance de sus objetivos. Al no poder determinar razonablemente los factores influyentes difícilmente podrán encaminarse la unidad hacia la eficiencia.

## - Factores influyentes en la gestión de la Finca Heidinger

Tras determinar que el problema de investigación se encuentra inmerso en las actividades de gestión de la finca, se describen los factores influyentes del mismo. Las debilidades en las que se presenta la unidad agrícola, se detallan como aquellas acciones deficientes en cuanto al compromiso e interés de poder alcanzar los objetivos planteados, además de inobservar las funciones de un sistema gerencial, ante estos sucesos se confirma bajo una previa evaluación preliminar que un 71% de sus actividades de la finca no son desarrollados bajo principios, esto conlleva a definir a uno de los factores: Desconocimiento de los principios de gestión, éstos mismos denominados como prácticas de calidad forman las causas que influyen en su existencia tales como: “...*Capacitación del personal, participación del personal, liderazgo, comunicación, nivel de compromiso e interés y el control de objetivos*” (ISO 9004., 2009).

Al respecto se menciona que toda actividad agrícola necesita formarse de acuerdo a principios y reglas generales que les permita fortalecer sus debilidades y sostenerse en el tiempo. En la Finca Heidinger los niveles de capacitación del personal se encuentran mínimamente fortalecidos en un 15% (según diagnóstico preliminar) y al no encaminar un concepto empírico con los planes de trabajo difícilmente se podrá alcanzar la eficiencia. Durante las visitas se determinó la no intervención del personal en la dirección de actividades “... *Hoy en día tomar en cuenta todas las perspectivas del personal forma parte de la dirección de una Organización*” (ISO 9004., 2009). La comunicación en la finca se presenta como una debilidad, el punto crítico aquí es el nivel de relación entre colaboradores, y éstos a su vez han incitado en la distorsión de trabajos.

Las declaraciones obtenidas aseguran que el liderazgo es uno de todos los indicadores que menos presencia tiene en el desarrollo de actividades de la finca, junto a ello se describe que el desinterés y la falta de compromiso del personal responsable son indicadores influyentes del desconocimiento en un 0.75 del total de actividades que realizan los mismos; para corroborar los datos se realizó entrevista no estructurada, claro que añadido a ello se encuentran las manifestaciones obtenidas durante el proceso de obtención de datos (entrevistas no estructuradas).

Las diversas teorías mencionan la importancia de contar con herramientas gerenciales, capaces de ordenar y facilitar actividades y decisiones. Dentro de la finca se observa que sí mantienen dichas herramientas, pero éstas no buscan alcanzar los objetivos propuestos, no facilitan las actividades ni el proceso decisivo; con tales argumentos se describe otro de los factores influyentes de su gestión es la renovación de herramientas gerenciales, donde prueba de ello se menciona que: *“...muchas unidades agrícolas actúan bajo condiciones empíricas consecutivamente y lo peor es, éstos excluyen la evaluación de herramientas gerenciales”* (Piñas, 2013). Dentro del desarrollo de sus actividades se determinó que éstos no logran reportar, ni facilitar lo necesario. Además, la teoría menciona que, para lograr una correcta toma de decisiones, se necesita información fiable y oportuna, para ello se tendrá que desarrollar herramientas capaces de orientar los esfuerzos hacia el logro de metas, al ser ejecutados.

Dentro de las actividades de la finca se observó que la administración de la mano de obra no es aprovechada de la mejor manera, hacia ello responde la no existencia de un plan de trabajo el cual defina sus labores, prueba de ello está, que las responsabilidades no se encuentran definidas en ningún manual o reglamento interno de la entidad, ante ello se describe a la planificación como: *“La selección de actos futuros más apropiados para producir los resultados que desean... produce un orden en las decisiones”* (Guerra, 1992). las herramientas que hoy mantienen requieren ser renovadas de acuerdo a las necesidades de eficiencia; pero, es el nivel de interés el cuál más influye, inobservando con ello los procesos decisivos a los que se enfrentan día a día los responsables.

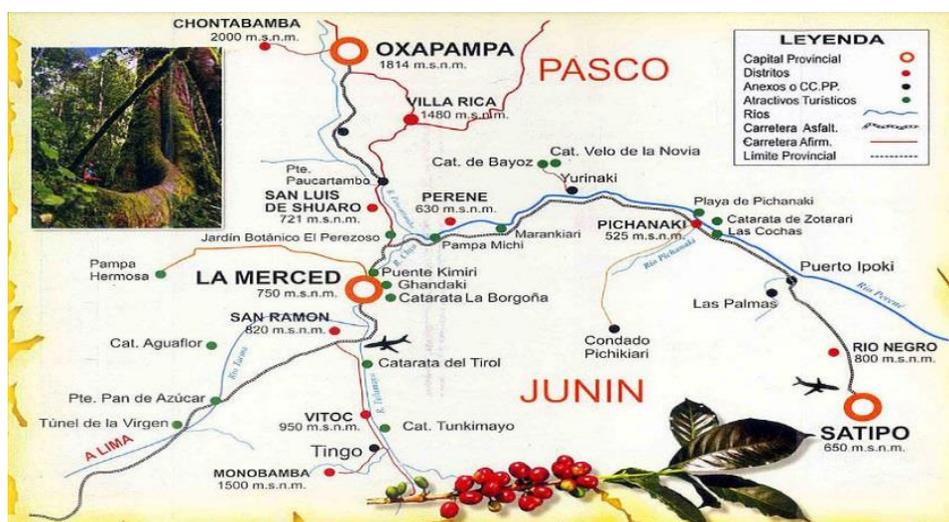
Al respecto se menciona que: *“...el uso y la aplicación de herramientas de gestión sirven tanto en la operatoria diaria como para poder medir todas las variables relacionadas a su negocio...”* (Serejski, 2012). Estos referentes nos permiten relacionar y definir la importancia de las herramientas en el desarrollo de los procesos de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger, un ejemplo de ello son los beneficios del sistema de costos que se ha inobservado frecuentemente, aun cuando la teoría lo describe como: *“Los costos de producción proporcionan una información básica para la planificación y control de la actividad dentro de la empresa”* (Gonzales G., 2005).

## - Naturaleza de la Finca Cafetalera Heidinger

En la región de Pasco existen 5 unidades productoras a gran escala, 2 de ellas se encuentran en territorio del distrito de Villa Rica quien hace poco fue considerado como “Reserva Biósfera” (MINAGRI, 2014). La excelente tierra y altitud necesaria consideran al café como el producto bandera de la ciudad Villa Rica. El trabajo de investigación se desarrolló en la Finca de Producción de Café Heidinger en el distrito de Villa Rica, (*vid. gráfico siguiente*).

**Gráfico 03**

### Ubicación geográfica del distrito de Villa Rica



Fuente: Portal virtual Eco Café – Villa Rica

La Finca Heidinger consta con 250 hectáreas, de las cuales el 30% (plena producción), un 15% (plantación reciente). Ésta finca cafetalera se encuentra ubicado a 1450 m.s.n.m. al norte de la provincia de Oxapampa, constituida como: Finca de Producción Cafetalera Heidinger S.A. dedicada a la producción de café en gran extensión y otros productos complementarios (plátano, tubérculos en menor cantidad); ésta unidad ofrece su producción hacia el mercado europeo, puesto que los dueños residen en países como Francia y Alemania, ellos son la familia Shüller y Heidinger, y sus representantes legales son: Gerónimo Shüller Weistrecher y Hard Fulh Shüller Heidinger. Los aspectos tributarios, laborales y contables se rigen de acuerdo a la normativa de las distintas unidades agrarias industriales vigentes en el país. Es una finca que obtiene mucha mano de obra, en la etapa de recolección, y para las actividades post – cosecha los terceriza.

A continuación, se describen las interrogantes y objetivos que se buscó responder y alcanzar respectivamente, a través de la presente investigación éstos se encontraron íntimamente relacionados entre sí:

## **1.2 Formulación de las interrogantes**

### **1.2.1 Interrogante general**

- ¿Cuáles son los factores que influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger en el distrito de Villa Rica?

### **1.2.2 Interrogantes específicas**

- ¿Cuáles son los motivos para que el personal desconozca los principios de gestión en la Finca Cafetalera Heidinger?
- ¿Cuáles son las causas que generan la desatención en la renovación de herramientas gerenciales en la Finca Cafetalera Heidinger?
- ¿Cuál de los indicadores es el más influyentes en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Identificar los factores que influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger en el distrito de Villa Rica.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar los motivos para que el personal responsable desconozca el desarrollo de principios de gestión en la Finca Cafetalera Heidinger.
- Precisar las causas que generan la desatención en la renovación de herramientas gerenciales en la Finca Cafetalera Heidinger.
- Identificar el indicador más influyente en la gestión de la Finca de Producción Cafetalera Heidinger.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 General**

Sobre la base del marco teórico y conceptual de referencia, planteamos la siguiente hipótesis: El desconocimiento de los principios de gestión, así como la renovación de herramientas gerenciales influyen en la gestión dentro la Finca Cafetalera Heidinger en el distrito de Villa Rica.

### **1.4.2 Específicos**

- El desconocimiento de los principios gerenciales influye en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger
- La renovación de herramientas gerenciales influye en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger

### **1.4.3 Sistema de variables, dimensiones e indicadores**

#### **a) Unidad de análisis:**

- La Finca de Producción Cafetalera Heidinger, ubicado en el distrito de Villa Rica denominada: Unidad productora a gran escala, por sus niveles de producción alcanzados los últimos periodos de producción y los registros monetarios obtenidos.

#### **b) Variables:**

Con ello podremos describir su estrecha relación de causalidad:

- Variables independientes: (X, Z)

Variable Z: Desconocimiento de los principios de gestión.

Variable X: Renovación de las herramientas gerenciales.

- Variable dependiente: (Y)

Variable Y: Nivel de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger

## Cuadro 01

### Sistema de las variables independientes y dependiente

VARIABLES		INDICADORES		Instrumento de Validación
<b>Variable Independiente X:</b> Desconocimiento de Principios de Gestión	<b>DPG</b>	<b>X1:</b> Mejora Continua en las Actividades	<b>MCA</b>	Cuestionario. (Preg. N° 01) Entrevista. P
		<b>X2:</b> Estabilidad Laboral del Personal	<b>ELP</b>	Cuestionario, (Preg. N° 04)
		<b>X3:</b> Capacitación del Personal	<b>CP</b>	Cuestionario, (Preg. N° 07)
		<b>X4:</b> Clima Laboral	<b>CL</b>	Cuestionario, (Preg. N°09)
<b>Variable Independiente z:</b> Renovación de Herramientas Gerenciales	<b>RHG</b>	<b>Z1:</b> Administración de la Mano de Obra	<b>AMO</b>	Cuestionario, (Preg. N°10)
		<b>Z2:</b> Utilización de Herramientas Gerenciales	<b>UHG</b>	Cuestionario, (Preg.12)
		<b>Z3:</b> Interés de los Responsables	<b>IR</b>	Cuestionario. (Preg. N°14) Entrevista P
		<b>Z4:</b> Plan de Trabajo	<b>PT</b>	Cuestionario. (Preg. N°15)
<b>Variable Dependiente Y:</b> Nivel de Gestión de la Finca Cafetalera	<b>NGFC</b>	<b>Y1:</b> Alcance de Metas y Objetivos	<b>AMO</b>	Cuestionario, (Preg. N°17)
		<b>Y2:</b> Compromiso Laboral	<b>CL</b>	Cuestionario, (Preg. N°18) Entrevista P
		<b>Y3:</b> Niveles de Producción	<b>NP</b>	Cuest, (Preg.N°20), Gráf. 10, Anexo. 08
		<b>Y4:</b> Implementación de Estándares	<b>IE</b>	Cuestionario, (Preg. N° 21,22)

#### - Prueba de hipótesis

Para la prueba de Hipótesis se utilizará la prueba de correlación múltiple, modelo lineal múltiple, el mismo que se calculará con la fórmula de ecuación lineal con dos variables independientes donde:

$$Y = b_0 + b_1 (X) + b_2(Z)$$

Variable Y : Nivel de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger

Variable X : Desconocimiento de principios de gestión

Variable Z : Renovación de herramientas gerenciales

Constante (b) : Constante (0,1,2) valor de significancia de los factores

#### 1.4.4 Definición operacional de las variables, las dimensiones y los indicadores de la investigación

Al operacionalizar la hipótesis se ha planteado los siguientes indicadores quienes fueron obtenidos por nuestras herramientas de información y éstos fueron contrastados de forma analítica y estadística. A continuación, se detallan algunos anexos obtenidos por la gerencia para validar las influencias sobre el problema:

##### **Variable X: Desconocimiento de los principios de gestión**

###### **Indicadores:**

Mejora continua en las actividades.....	X <sub>1</sub>
Estabilidad laboral del personal.....	X <sub>2</sub>
Capacitación del personal.....	X <sub>3</sub>
Clima laboral.....	X <sub>4</sub>

##### **Variable Z: Renovación de herramientas gerenciales**

###### **Indicadores:**

Administración de la mano de obra.....	Z <sub>1</sub>
Utilización de la herramientas gerenciales.....	Z <sub>2</sub>
Interés de los responsables.....	Z <sub>3</sub>
Plan de trabajo.....	Z <sub>4</sub>

##### **Variable Y: Nivel de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger**

###### **Indicadores:**

Alcance de metas y objetivos.....	Y <sub>1</sub>
Compromiso laboral.....	Y <sub>2</sub>
Niveles de producción.....	Y <sub>3</sub>
Implementación de estándares.....	Y <sub>4</sub>

###### **Descripción causal:**

Función de causalidad:  $Y = F(X, Y)$

## **1.5 Justificación e Importancia**

### **1.5.1 Teórica**

- La presente tesis se justifica porque al determinar el nivel de influencia de las variables sobre la gestión de la Finca Heidingger podremos calificarla, según el marco teórico, como ineficiente las actividades que viene realizando. Así mismo, podremos confirmar la “Teoría de la gestión en la producción” de Gómez Manzanares, Emilio (1964), el cual valida la existencia de las causas que desvían la calidad de la gestión en una entidad, hacia la ineficiencia.

### **1.5.2 Práctica**

- Se pondrá en conocimiento de la finca los resultados obtenidos, en cuanto al nivel de su gestión, para que ésta plantee alternativas de solución al problema y fortalezca sus actividades. Con ello ponerla a la par de unidades con un muy buen nivel de gestión del agro peruano y crecer a través de principios gerenciales; prueba de ello están las empresas de los países aledaños donde priorizan actividades agrícolas, generando nuevas formas de servicios agrícolas.

### **1.5.3 Importancia**

#### **a. Económica**

Al desarrollar herramientas eficientes, la Finca Cafetalera Heidingger podrá conocer con exactitud sus márgenes de ganancia, índices de rentabilidad y podrá tomar decisiones oportunas; con ello podrá aprovechar los incrementos de precios eficientemente y las inversiones podrán concretarse en su destino. Al poder determinar sus costos, ésta entidad tendrá una mejor toma de decisiones y podrá distribuirlos eficientemente en las distintas actividades.

#### **b. Social**

A través del conocimiento de las correctas herramientas los responsables podrán encontrar diferentes enfoques que ayuden a mejorar su producción, consecuentemente, mejorar su calidad de vida, mejorar las condiciones de su entorno social; puesto que sus ingresos se verán fortalecidos.

Así mismo, la generación del empleo directo es imprescindible; capacitarlos tendrá un beneficio en común. Las deficiencias en las funciones de la gestión conllevan al responsable a no tener claro la dirección que proponen alcanzar; de alcanzar las proyecciones se podrán satisfacer necesidades de la finca y del personal agrícola en general.

### **c. Política**

Los resultados de la investigación formaron parte de los argumentos que mencionen la importancia de una actividad agrícola eficiente, la necesidad de los programas de capacitación, el fortalecimiento de las políticas de agricultura y la necesidad de ampliar el mercado necesario para la producción cafetalera, ya que la actividad agrícola comprende hoy el sustento de más del 80% del distrito.

## **1.6 Delimitaciones**

### **1.6.1 Teórica**

Durante la ejecución y elaboración de la tesis se hizo uso de las teorías encontradas en libros, revistas, boletines, tesis (*Facultad de ciencias contables y otras universidades*) e informativos que muestran datos relevantes para poder así, obtener en general una base teórica necesaria y argumentar la posición de la investigación presente.

### **1.6.2 Espacial**

El presente trabajo de investigación se realizó en el distrito de Villa Rica, capital de la provincia de Oxapampa del departamento de Pasco. La unidad de análisis corresponde a la Finca Cafetalera Heidinger, donde se analizaron sus actividades en gestión, tras la inobservancia y desinterés en una mejora perenne adecuado a la actividad. La redacción y estructuración de los datos se realizó en la ciudad de Tingo María, específicamente en la Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS), para ello la recopilación del trabajo de campo e informes y la aplicación de los instrumentos de investigación, se realizó dentro del complejo de la finca antes mencionada, dirigido a 38 personales de oficina y campo, los cuales son responsables encargados de diversas actividades de gestión.

### **1.6.3 Temporal**

El presente trabajo de investigación se realizó con datos históricos, en un periodo mayor a un año, iniciando el 15 de julio del 2015 y se concluyó el 15 de agosto del 2016; por lo tanto, la presente investigación es de tipo transversal, ya que se hizo un corte en el tiempo, para poder analizar un periodo productivo.

## **1.7 Metodología**

### **1.7.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizó es la aplicada, llamada también constructiva o utilitaria; se caracteriza porque responde a diversas interrogantes formuladas sobre factores de ineficiencia en la gestión llevándola a la práctica.

#### **1.7.1.1 Nivel de investigación**

Es una investigación de nivel descriptivo - explicativo, por cuanto ésta tesis presenta y describe la realidad que afronta hoy en día la producción agrícola cafetalera; en tanto que se describieron los factores que influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger, luego se explicó las posibles causas que generan el problema, con la intención de buscar alternativas de solución.

#### **1.7.1.2 Diseño de investigación**

La investigación corresponde a un diseño ex - post - facto, ya que se evaluó después de los hechos; primero se ha identificado el problema, en base al cual se propuso presuntas soluciones con la hipótesis; también se han propuesto los objetivos que persigue la investigación, estableciendo una interrelación directa entre estos elementos metodológicos, en base a las variables de la investigación.

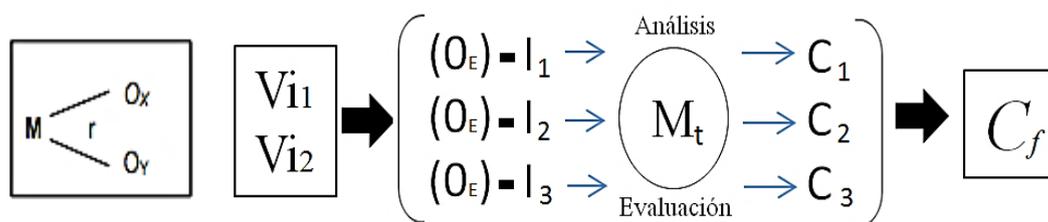
Luego se desarrolló el planteamiento teórico y se obtuvieron los resultados de la investigación; los objetivos específicos contrastados y verificados fueron la base para la formulación de las conclusiones parciales, por tanto, éstos fueron la base para emitir la conclusión general del trabajo. Luego éstas conclusiones parciales se contrastaron con la hipótesis de la presente investigación, llegando a confirmarla como válida sobre la base de los planteamientos teóricos.

- **Esquema de la investigación:**

El diseño de investigación es no experimental y por el periodo en la ejecución es transversal; Kerlinger F. (1992) lo define así: “...es una indagación empírica y sistemática, en donde el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque todas sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables en el acto” (Gómez., 1995). El esquema utilizado para el diseño es: Ex - post - facto, ya que implica una relación directa de los elementos metodológicos con las variables, además se evalúa después de los hechos ocurridos a través de manifestaciones.

En este esquema (M) es la muestra en que se realiza el estudio y en cada (O) nos indica las observaciones obtenidas en cada una de las dos variables distintas del presente caso, que vienen a ser (X) – (Y). Finalmente, la (r) hace mención a la posible relación existente entre las variables en estudio. La relación de las variables con los 3 elementos de investigación conlleva a describir una estructura de investigación de la forma siguiente:

- Esquema:



En el presente diagnóstico se describe que toda variable determinada (*Vi*) (*presuntas respuestas*) necesita ser sometida a un estudio y análisis, para ello se determinan los objetivos (*O<sub>E</sub>*) que se persiguen a través de las interrogantes (*I<sub>E</sub>*), tal estudio y análisis se generó en la muestra determinada (*M<sub>t</sub>*); ésta a su vez proporcionó conclusiones (*C<sub>E</sub>*) de acuerdo a los objetivos planteados, luego se determinó la conclusión general (*C<sub>f</sub>*) quién validó la hipótesis; toda conclusión se describe de acuerdo a las variables en estudio, ya que estas son las que necesitan ser respondidas razonablemente por medio del presente trabajo de investigación. (*I<sub>1</sub>, I<sub>2</sub>, I<sub>3</sub>* = Interrogantes específicas; *C<sub>1</sub>, C<sub>2</sub>, C<sub>3</sub>* = Conclusiones Específicas; *O<sub>E</sub>, O<sub>E</sub>, O<sub>E</sub>* = Objetivos Específicos; *C<sub>f</sub>* = Conclusión Final)

## 1.7.2 Población y muestra

### - Determinación de la población.

El universo de estudio para ésta investigación fue constituido por todo el personal (417 N° de personal según planilla 2015) involucrados en toda la producción dentro de la Finca Cafetalera Heidinger, esta tesis se desarrolló sin desarrollar un diseño muestral, porque los responsables encargados de tomar las decisiones se conforman como una población finita. Los mismos que fueron seleccionados y esquematizados de acuerdo a la información obtenida del área de recursos humanos, a través de la siguiente manera:

**Cuadro 02**  
**Relación del universo en estudio**

N°	Muestra	N°	Distribución del personal	N°	Descripción
01	<b>Población de Muestra Necesaria</b>	<b>38</b>	Directivos	5	Personal
02			Oficinas de administración	8	Personal
03			Responsables en campo (Producción)	10	Personal
04			Responsables eventuales	15	Personal
05	Población Muestra de Análisis	15	<b>- Capataces del trabajo de campo.</b> Cada uno de ellos tiene un personal de campo de entre 20 a 25.	15	Personal
06					
07					
08	Referencias		Trabajadores de Campo	364	Personal
<b>Total de trabajadores</b>				<b>417</b>	<b>Personal</b>

**Fuente:** Área de Recursos Humanos, Finca Cafetalera Heidinger.

La población de muestra necesaria es la muestra real para evaluar los indicadores y confirmar las variables al contrastarlas con la hipótesis. Así mismo, conforman el número de encuestados como población finita puesto que no es muy significativo el número de encuestados; se tomó en cuenta el total de personal responsable de distintas actividades que involucren gestión y en su mayoría éstos mantienen responsabilidades durante el desarrollo productivo pre y post cosecha (Población finita de muestra, 38). Por lo tanto, sobre éstos responsables se logró ejecutar los instrumentos de información, para así lograr obtener los datos que ayudaron a contrastar las interrogantes planteadas e íntimamente relacionadas con los objetivos.

### **1.7.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

#### **a) Fuentes de información**

- En el primer nivel se utilizó información de las manifestaciones del personal, evaluaciones preliminares, diagnósticos referentes a la entidad en análisis.
- En el segundo nivel se requirió y solicitó toda información a la oficina de administración de la Finca de Producción Cafetalera Heidinger registrados en el periodo productivo 2013 – 2014 donde conste su trabajo efectivo.
- Obtención de datos empíricos a través de la ejecución de la encuesta y la entrevista efectuados a los miembros trabajadores de campo y de oficina en la Finca de Producción Cafetalera Heidinger.

#### **b) Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación que se utilizaron para contrastar la hipótesis planteada y obtener los datos e informes suficiente fueron realizadas en el área administrativa de la Finca Cafetalera Heidinger y estos son las siguientes:

- Sistematización bibliográfica. - Se logró realizar una organización específica de ciertos elementos o partes de algo; ello consistió en realizar una articulación de lecturas en relación a un tema central.
- Encuesta. – Se utilizó como procedimiento para la obtención de los datos a través de un cuestionario sistematizado, dirigido a la muestra representativa (población finita)
- Entrevista No Estructurada. – Fue una entrevista libre, donde se fue construyendo durante su realización, referenciándose al pleno el problema a investigar.
- Observación Directa. – Se tuvo contacto directo con muchas de las actividades de gestión de muchos responsables, y se realizó una observación ordinaria hacia las acciones de los directivos, ya que requeríamos confirmar acciones sin perjudicar la evaluación.

### **c) Instrumentos de gestión**

- Fichas Bibliográficas. - Formato utilizado para registrar y resumir datos extraídos de fuentes bibliográficas (libros, revistas y otros)
- Cuestionarios de Encuestas. – Instrumento que consiste en una serie de preguntas con el propósito de obtener datos.
- Formato de Entrevista. - Documento en el cual se logra redactar las manifestaciones obtenidas durante el desarrollo del presente instrumento de investigación no estructurado.
- Cuaderno de Campo. – Material donde se redacta las actividades rutinarias durante la investigación, en él se logran detallar las observaciones obtenidas.

## **1.7.4 Procesamiento y presentación de datos**

### **1.7.4.1 Métodos generales**

#### **a. Histórico**

A través de este método nos permitió descubrir el comportamiento de los responsables en el tiempo y así poder verificar las causas, con el propósito de poder encontrar los orígenes o antecedentes del mismo respecto al grado de eficiencia en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger. Se plantea la idea que nuestras costumbres y formas de vida tienen sus raíces en el pasado y en el tiempo se han propuesto nuevas formas de trabajo, por ello se requiere evaluar y analizar el comportamiento histórico de los responsables.

#### **b. Dialéctico**

Se define éste método por más de un teórico como el arte del diálogo, de transmitir lo que se espera obtener. Al formalizar sistemáticamente respuestas de toda el área administrativa y poder llevarla a un campo de análisis, se validan sus respuestas en conjunto; así mismo, influyen las manifestaciones obtenidas del personal de la finca (campo).

### 1.7.4.2 Métodos específicos

#### a. Inductivo – Deductivo

Estos métodos fueron aplicados con el propósito de poder establecer las conclusiones y generalizar los resultados de la investigación en relación de las pruebas estadísticas. La revista venezolana de educación “Laurus” publicó lo siguiente: *“Aristóteles y sus discípulos implantaron el razonamiento deductivo como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. Es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones”*. (Newman, 2006)

Este proceso se logra con distintas series de enunciados denominados silogismos y estos se componen por tres aspectos: Premisas mayor, menor y la conclusión; he aquí un ejemplo descrito por Newman: *“a) Todos los Hombres son Mortales (Premisa mayor), b) Sócrates es Hombre (Premisa menor); por lo tanto, c) Sócrates es Mortal (Conclusión). Entonces si las premisas anteriores del razonamiento deductivo son verdaderas, la conclusión también lo será”*.

Para definir el razonamiento inductivo que se utilizó en gran parte de la presente investigación de la finca, es necesario comentar que las conclusiones del razonamiento deductivo serán verdaderas, solo si, las premisas también lo son; pero, ¿Cómo saber si éstas también lo son? Francis Bacon (1561), afirma que: *“los pensadores no debían esclavizarse aceptando todo como verdades absolutas las premisas transmitidas por las autoridades en la materia... el investigador tenía que concluir, a través de la observación directa y desechar prejuicios”*. Este texto mencionado fue descrito en la revista venezolana Laurus.

Cabe recalcar que en el razonamiento deductivo deben conocerse las dos premisas para que pueda llegarse a una conclusión, mientras que en el inductivo la conclusión se alcanza observando ejemplos y generalizando de ellos. Si desea estar absolutamente seguro de una conclusión inductiva, el investigador tiene que observar las dos premisas de forma directa. Newman (2006) menciona que, cuando se trata de cosas difíciles o imposibles de conocer mediante experiencia personal, se busca la asistencia de una autoridad, un “Experto en la materia”.

## b. Materialización

Con el fin de esclarecer en qué consiste la materialización, primero se definirán dos componentes: La idea y el ente físico (tangible); materializar las ideas implica recorrer los pasos necesarios para llegar de una simple idea a una meta cumplida, a través de la voluntad y el diálogo. Por ende *“Una minuciosa consideración de posibilidades e implicancias lo llevará a concluir, de manera inesperada en la imposibilidad lógica del mismo”* (Taiah, 2011). Este método se encuentra presente incluso antes de la ejecución de la tesis, cuando al elaborar el material que ayudó a determinar la existencia de debilidades en la gestión, fue entonces cuando nos permitió materializar nuestras ideas y forjar la presente tesis. Se describe este método por la interrelación entre la idea, sumado a ello el proceso de asimilación y concluye con una acción bajo el uso de razón.

- Esquema:



### 1.8 Limitaciones

Durante la recolección de datos se presentaron dificultades durante la obtención de informes referentes a periodos anteriores, necesarios para evaluar el periodo requerido; sin embargo, fueron de mucho interés su obtención. Se logró obtener datos actualizados a través de estrategias de convencimiento y buena habla con los responsables de la finca de forma directa; para ello, durante las manifestaciones obtenidas fue muy imprescindible explicar los beneficios que generarán los resultados de la investigación, además de tener contacto directo con las diferentes áreas; para lograr visualizar detalladamente toda presunción.

Las visitas fueron programadas con poco tiempo de permanencia, por lo cual, se tuvo que tratar con el personal (trabajadores) de forma domiciliaria para lograr contrastar a detalle lo que en general se podía observar. Asimismo, se programó distintos horarios no laborales para lograr una comunicación con los Ingenieros que laboran en la Finca Cafetalera Heidinger.

## CAPITULO II

### FUNDAMENTO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de investigación

##### 2.1.1 Internacionales

- Méndez Gómez, Juan David. **“Diseño de un sistema de gestión, Norma ISO 9001 : 2008 para la empresa Dicomtelsa”** (Bogotá 2009). El objetivo de la presente investigación fue ejecutar un sistema de gestión de calidad establecido por la ISO 9000 para que permita un mejoramiento continuo en la organización. Así mismo, menciona que el propósito de un sistema de calidad es permitir conseguir, mantener y mejorar la calidad. Al respecto se menciona la siguiente cita: *“una organización adecuada es un dote, la calidad no es una cuestión de suerte, tiene que ser dirigida; jamás ningún esfuerzo humano ha tenido éxito sin haber sido planeado, organizado y controlado sus acciones”* (Méndez, 2009).

Esta investigación prioriza la implementación de las ISOs, en ello enfatiza la utilización de los principios de gestión establecidos en la ISO 9004, para el lograr la implementación de la ISO 9001. Sus resultados verifican los beneficios que lograrían alcanzar solo bajo un sistema de Gestión de Calidad. Tal sistema requiere actuar bajo principios que ayuden a viabilizar las actividades hacia una producción eficiente de recursos. Ésta investigación ha desarrollado un modelo de gestión basado en los modelos gerenciales de las ISOs.

El autor define lo siguiente: *“Hablar de una gestión de calidad es referirse a la forma como una organización ejecuta un sistema basado en estándares de calidad.... los sistemas de calidad tienen que ver con la evaluación de la forma cómo se hacen las cosas y de las razones por la cuales se hacen, precisando el cómo y registrando los resultados para demostrar que se hicieron...”* En términos generales, consta de la estructura organizacional junto a ello el desarrollo de la documentación, de los procesos y recursos que se emplearán para alcanzar los objetivos de propuestos de una forma eficiente y de calidad.

Así mismo, Méndez M. (2009) concluye mencionando que la Industria Dicomtelsa SA, no desarrolla un plan de mejora continua, porque no desarrolla un sistema de calidad; tras inobservar uno de los principios, ésta empresa deberá verificar los indicios teóricos para poder enfatizar mejor sus procesos de gestión ya que sus resultados mencionan que un 100% de sus responsables aseguran que no se cumple con un sistema de gestión de calidad y en un 73% mencionan también que no cumplen con la responsabilidad de dirección.

- **Principio de mejora continua según teóricos:**

*“Para F. Harrington (1993), mejorar los procesos significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y muy adaptable. ¿Qué cambiar y cómo cambiar? depende del enfoque específico del empresario y del proceso”*

*“Para Deming (1996), La gestión de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado un mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca”*

*“Para la ISO se emplea al indicar que el empresario debe mejorar su sistema de gestión donde encuentre oportunidad y cuente con los recursos necesarios para dicha mejora, lo cual no significa que el empresario debe mejorar simplemente por mejorar, pues un buen mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas en el tiempo”*

- Balestri A. H. **“La toma de decisiones en las empresas agrícolas en la Pampa, Argentina”** (2001). Dentro del presente material se ha concluido que: *“La capacidad y la aplicación de herramientas gerenciales son factores para el crecimiento o sobrevivencia de las empresas agropecuarias”*. También, se validó la existencia de deficiencias en la gestión productiva de las empresas.

Concluyen también la investigación: *“... las empresas agrícolas de un modo predominante toman sus decisiones sin lograr una sólida formación teórica, sin sistematización de la información y con criterios fundados principalmente en la experiencia”*. Con ello se logra corroborar la plena vulneración del principio de la formación profesional en la ISO 9004, donde se valora el capital humano.

Dentro de los resultados obtenidos se obtuvo que el 52% de las empresas agrícolas del sur de Argentina realizan sus decisiones en base a la experiencia, según los responsables en tal organización y solo un 1.5% hacen lo que se les programa. Así mismo el nivel de educación del personal administrativo en más de un 80% no obtuvo una formación superior y solo un 3% realizó sus estudios universitarios. Se deduce que existe una mayor tendencia en utilizar los criterios basados principalmente en la experiencia cuando menos educación mantengan.

- Danilo Gáneas, Geovanny F. **“La planificación estratégica como mejor herramienta de gestión administrativa en la Asociación Agropecuaria de Quinlata”** (Ecuador 2014). Aquí se describe bajo metodologías la problemática interna de las asociaciones agrícolas; en donde se determinó que el problema objeto de estudio es la planeación estratégica como herramienta de gestión: *“La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”* (Sallenave, 1999)

Ésta investigación concluye mencionando que la asociación agropecuaria Quinlata de Argentina, no cuenta con una buena planificación estratégica como herramientas que ayude a dirigir y logre ordenar sus procesos de gestión durante el desarrollo de sus actividades, con ello no podrá efectivizar sus decisiones. Por lo tanto, se describe la vulnerabilidad de las cuatro funciones de la administración dentro de una unidad agrícola.

### **2.1.2 Nacionales**

- Chong Chong Mario G. **“Diseño de un nuevo modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas del Perú”** (Tesis doctoral 2011) El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión para las unidades agrícolas del “Valle Virú” producto de la ineficiencia en su administración, con el fin de que los mismos aprovechen mejor sus potencialidades e impulsen un desarrollo productivo; concluye el Dr. Chong en su texto mencionando lo siguiente:

- a) *La competitividad de las pequeñas unidades agrícolas, efectivamente dependen el aprovechamiento de los recursos, y para lograrlo requieren implementar los fundamentos de gestión (planificación, organización, ejecución y control) al relacionar el interés de todos los sectores.*
- b) *Validación de la hipótesis: La integración, competitividad y el desarrollo sostenible son factores claves para la implementación de un modelo de gestión. entre ellas uno de los indicadores que mayor significancia es el desarrollo de la vocación de los responsables. (Chong Chong, 2011)*

A través de éstos alcances podremos definir y argumentar la existencia de problemas en la gestión de unidades relacionadas a la producción agrícola, y definir factores claves en la implementación de un modelo de gestión productivo.

▪ Pino Jordán, Ricardo M. **“La relación entre el sector agro - industrial y el tamaño de empresa con prácticas de calidad total y de desempeño total”** (Lima 2008). Esta tesis afirma que la gestión de calidad es un concepto que promueve la mejora en el desempeño operacional de las empresas, a través del uso de las prácticas de calidad total; por ello se validó la siguiente Hipótesis:

- a) *“Las prácticas y principios de calidad están relacionados positivamente con el desempeño organizacional; tales principios son distintos factores determinantes para el logro de una gestión de calidad”. Sostiene también que los indicadores, entrenamiento y compromiso laboral son relevantes.*

El autor citado clasifica a los principios como una de las prácticas totales y redacta la clasificación de tales prácticas según distintos autores, tales como: Kant, Deming, Sun, Lagrosen, Hassan, etc. Incluso hace mención a todos los clasificados por la Norma ISO 9004 – (2009); éste último será todo el modelo que validará la presente investigación sobre el nivel de eficiencia en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger. El autor clasifica todas las prácticas de calidad total, tomando como referencia las distintas teorías en tres grupos relacionados

Son los principios quienes fortalecen actividades plenamente gerenciales y son las prácticas quienes fortalecen la actividad diaria del ser humano, es decir los principios fueron originado a través de las buenas prácticas diarias.

- **Prácticas de calidad total basados en la Norma ISO (9004:2009):**

1. Las que se relacionan con la gestión de los procesos.

- Liderazgo, o compromiso gerencial
- La administración de proveedores
- Enfoque de resultados
- Mejora continua

2. Las que involucran la gestión del personal.

- Otorgamiento de poder al personal
- Involucramiento del personal
- Capacitación del personal

3. Las herramientas y técnicas.

- Uso de análisis e información

A continuación, el autor explica mediante una cita el por qué no sostuvo, la utilización de la Norma ISO 9004 en su investigación, además dentro de su trabajo menciona la existencia de entidades que han logrado una gestión de calidad total sin una certificación Internacional; a ello profundizamos sustentar las ventajas que sí generaría el mantener un sistema de gestión bajo una ISO:

- b) El Modelo de Gestión de Calidad en ISO 9000:2000, utiliza el término de principios de la calidad, que son las creencias, mientras que las prácticas son las acciones que realiza la empresa de acuerdo a estas creencias. Son las prácticas las que son observables.
- c) Son las Prácticas de Calidad las que permiten conciliar la ética del personal profesional con el conjunto de actividades sobre el cual es el responsable; así mismo, fueron las prácticas las que se fomentaron la búsqueda de la calidad y eficiencia en sus labores comunes diarias.
- d) Han pasado varios años desde que la estandarización de las acciones fueron las bases fundamentales del hombre, hoy se han formado los “hábitos gerenciales” por lo tanto, se requieren nuevas prácticas.

### **2.1.3 Locales**

- Enciso Suárez Yola. “**Desarrollo de herramientas de gestión aplicadas a empresas palmicultoras en la Región Ucayali**” (Tesis Pucallpa 2001); Con este trabajo se describió que la actividad agrícola palmista, aún desarrolla sus actividades bajo el desconocimiento y la poca importancia de todo un sistema eficiente, frente a ello lo define de la siguiente manera:

Un sistema eficiente de gestión ofrece los utilitarios necesarios y oportunos les permite lograr tomar decisiones con criterio técnico, controlar los mismos y hacer más eficientes sus actividades. Pueden existir diferentes herramientas que conlleven a definir diferentes situaciones; sin embargo, prevalecerá aquel que permita proyectar todas las situaciones de riesgo y minimizar sus perjuicios. La presente investigación concluye mencionando que un sistema de contabilidad de costos es la herramienta imprescindible para que el empresario palmicultor de la región Ucayali con ello lograría una gestión empresarial óptima (Enciso., 2001).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Teorías de la Gestión**

**Roca. H.** (2002): El proceso de gestión produce los acontecimientos como operaciones en el mundo real de las transacciones, por ello la gestión transforma el objetivo en resultado. La capacidad de gestión es un recurso estratégico para las organizaciones, porque está compuesto por la dinámica de todo un conjunto de actividades interrelacionadas entre el hombre, la tecnología y el proceso, resaltando como atributo sustantivo de la gestión: La decisión.

#### **a) Teoría del Enfoque Competitivo**

**M. Porter**, (1980). Quizás una de las propuestas más apasionantes y a la vez una de las que más ha influido en la gestión es la formulada por el Eco. Michel Porter, el autor considera a la gestión como una “Estrategia Competitiva” Este modelo consta de tres dimensiones, pero ciertamente muy complementarias. La primera trata acerca de la determinación del atractivo del sector empresarial, en ella se muestran las interrelaciones de la unidad empresarial.

Esto se consigue a través del estudio de las “Cinco Fuerzas Competitivas” (proveedores, compradores, productos sustitutivos, competidores potenciales y Competidores Actuales). Son estas fuerzas las que impulsarán maximizar los recursos; el análisis del poder que ejercen estas cinco fuerzas competitivas sobre la empresa nos proporcionará el instrumento adecuado para medir el referido atractivo “...*si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede llegar a sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma*” (Porter, 1985). La segunda dimensión se refiere a la cadena de valor y consiste básicamente en el conjunto de actividades que una empresa pueda desempeñar para poder diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y lograr apoyar a los productos y servicios “*Los procesos productivos merecen ser resueltos mediante un enfoque gerencial, mejorados mediante la interrelación de ellos mismos*” (Porter, 1980).

Así, una empresa posee distintas de actividades donde realiza su acontecer diario, estando encadenadas entre sí, de una determinada manera que le pueda conferir una posición competitiva determinada. Por lo tanto, “...*el estudio de la cadena de valor de una empresa, es una forma de estudiar a la empresa por dentro para descubrir cómo funciona*” es decir, de realizar un análisis interno. Por último, Porter diseñó una taxonomía sobre la estrategia que cierra este ciclo y le permite, una vez analizados el entorno externo e interno, formular una estrategia denominada, “Ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.

Lo primero que debemos señalar es ¿Qué es una estrategia competitiva para Porter? Este concepto es perfectamente desarrollado en sus dos capitales obras que no debemos olvidar: *The Competitive Strategy* publicada en 1980 y *Competitive Advantage*, publicada en el año 1985. Porter desarrolla el concepto de ventaja competitiva definiéndola a partir de la estrategia como: “...*aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean una posición defendible en un sector empresarial para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa...*” (Porter, 1980). Pero esta ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo, pues la misma otorgará a la empresa que la tenga, una posición relativa mejor que la de sus competidores. Tres son las opciones estratégicas propuestas por el autor y éstos son: El liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque.

- Descripciones de Michael Porter:
  - o *Actúas con total apego a la estrategia que has fijado desde el principio.*
  - o *Asignas a cada área los recursos adecuados para cada cosa.*
  - o *Hablas sobre los valores distintos de la empresa siempre que puedas y logras impulsarlos para poder seguir adelante con ello.*
  - o *Eres capaz de poder identificar los riesgos que pueden surgir y además eres capaz de resolverlos con la administración adecuada.*
  - o *Eres capaz de poder evaluar todos los cambios que se van presentando, además eres capaz de generar un entorno de negocio completo, además de poder hacer los ajustes necesarios.*

## **b) Teoría del Pensamiento Sistémico**

**P. Senge** (1990). Escribe la teoría organizacional dentro del siglo XXI. En añadidura podemos inferir que el autor nos está llevando por el camino de las percepciones, el sentido y el valor que cada persona le atribuye previamente a los conceptos claves de inteligencia, aprendizaje y enseñanza para usarlos como herramientas al servicio de la organización *“Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a los niños. ellos son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y lograr apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos aprender...”* (Senge, 1990). Considera a una entidad como una organización inteligente, describe tres disciplinas individuales y dos disciplinas colectivas.

*Dominio personal*, es la disciplina que nos puede permitir aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y poder ver la realidad objetivamente; es una piedra angular de la organización inteligente. El afán y la capacidad de poder aprender dentro de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Aquí interesa las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre el individuo y la organización, el espíritu especial de cualquier empresa constituida por personas capaces de aprender.

*Modelos mentales*, es la disciplina de trabajar con modelos mentales llega a empezar al volver el espejo hacia adentro, aprender a poder exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas hacia un riguroso escrutinio. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos como influencia.

*Visión compartida*; si solo una idea sobre el liderazgo ha logrado inspirar a distintas organizaciones durante miles de años, entonces la visión compartida es la capacidad de compartir una imagen del futuro. Ante ello esta disciplina en una compañía gira en torno al carisma del líder, para traducir la visión individual en una visión compartida hace falta no un “recetario”, sino un conjunto de principios y prácticas rectoras que disipen los sueños de quienes la generen.

*Aprendizaje en Equipo*, esta disciplina comienza a partir del “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto” Ésta disciplina fortalece el diálogo y también implica aprender a reconocer los diferentes patrones de interacción que pudieran erosionar el aprendizaje en un equipo.

La quinta disciplina *Pensamiento Sistémico*, es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados ya que, sin una orientación sistémica no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al respecto el autor dice: *“Al enfatizar cada una de las disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de partes”*

El pensamiento sistémico requiere de las disciplinas por lo siguiente: La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo; los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo; el aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales, y por último el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos logran afectar al mundo; éstos son tales motivos por los que no requiere su individual.

Por último, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva; en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que los factores externos causen nuestros problemas, vemos que todos nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede lograr modificarla. Como dijo Arquímedes, *“Dadme una palanca y moveré el mundo”*.

### **c) Teoría de la Función de la Gestión**

**P. Drucker** (1964) define “Gestión Administrativa” como el único órgano de las instituciones y aquello que permite convertir un tumulto de personas en una organización productiva y convertir los esfuerzos humanos en performance, es decir en resultados exitosos. Afirma también que *“La administración trata acerca de los seres humanos. Su tarea es hacer a la gente capaz de un desempeño en conjunto, hacer de sus fortalezas efectivas y a sus debilidades irrelevantes, la administración tiene que ver principalmente con la gente... no con técnicas y procedimiento, su engranaje es lo que importa”*. Uno de los aportes que más ha destacado de Peter Drucker es el planteamiento de la teoría de las funciones de la administración, argumentando que los directivos y gerentes de empresas eran responsables de las siguientes cinco actividades claves:

- *Establecer los objetivos de la empresa y el equipo.*
- *Proporcionar y organizar los recursos necesarios para alcanzar objetivos.*
- *Motivar a los empleados para conseguir alcanzar los objetivos.*
- *Controlar el rendimiento de los empleados respecto a los objetivos.*
- *Mejorar el rendimiento desarrollándose continuamente junto al empleado.*

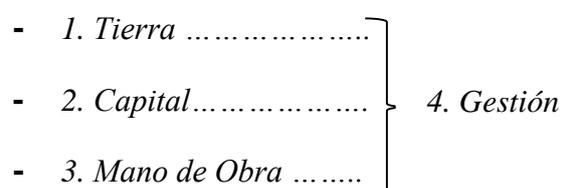
Estos cinco aspectos planteados por Drucker poseen un enfoque en los objetivos de la empresa y en el desarrollo de los colaboradores; el autor aprecia los beneficios de la organización y del talento humano de forma paralela. Según teóricos aseguran que, cumplir lo propuesto por Drucker permitirá a la empresa obtener beneficios, y éstos son propuestos por Drucker, tales como.

- *Poseer objetivos claros, medibles, reales y alcanzables.*
- *Plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos.*
- *Identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos.*
- *Evaluar, medir y controlar cada una de las actividades de la organización.*
- *Motivar a los colaboradores para mejorar su eficiencia y productividad.*
- *Desarrollar estrategias de mejora continua con enfoque en los productos, los procesos y los colaboradores.*

Fue uno de los primeros en mencionar la estrategia en la administración; para él la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser el nuestro? Se interesó por la creciente importancia de los empleados que trabajaban con sus mentes más que con sus propias manos. Le intrigaba el hecho de que determinados trabajadores llegasen a saber más de ciertas materias que todos sus propios superiores y éstos no ejecutaban su potencial, ante ello mencionó que. *“los empleados debían lograr ser partícipes del establecimiento de metas, los trabajadores bien informados constituyen los ingredientes esenciales de la economía moderna, lo más central de esta filosofía es que las personas son el recurso más valioso que tiene una organización y que el trabajo de un gerente es liderarlas, en esta sociedad del conocimiento es el trabajador quien gobierna, por lo que el liderazgo se vuelve algo fundamental...”* (Drucker, 1970). Planteaba que el liderazgo habitualmente surgía de un compromiso de servir a los demás, en vez de a uno mismo.

#### **d) Teoría de la Gestión en la Producción**

▪ Gómez Manzanares, Emilio G. (1964). *“Gestión en la Producción Agrícola”*. Esta teoría menciona que la producción es resultado de la acción progresiva o simultánea de diversos factores (tierra, capital, mano de obra y la gestión) este último fue incluido producto de los desafíos a los que se habían sometido las unidades agrícolas, clasificándolos en el esquema siguiente:



Este último con resiente inclusión, el autor menciona que: *“Es indudable que, una mayor o menor dosificación en el empleo de los distintos factores de la producción afecte el volumen y calidad de ésta; sin embargo, a mayor gestión mayor aprovechamiento de los recursos... es posible alcanzar la eficiencia solo si se aprovecha al máximo todos los recursos disponibles, para ello se requerirán prácticas de calidad y medios necesarios oportunamente, pero dependerá de quienes la desarrollen, la evalúen, la controlen y la organicen”* De ello se puede considera a las prácticas de calidad total como (Principios de gestión) y a los medios necesarios como (Herramientas gerenciales).

### **2.2.2 Conceptos teóricos de gestión**

▪ Vilcarromero Ruiz, Raúl. **“La Gestión en la Producción”** (España 2000). El autor fortalece teóricamente el desarrollo del concepto de gestión de la unidad agrícola, para validar el interés en la preparación de una organización, que conozcan sus debilidades y fortalezas, que logren y mantengan un conocimiento actualizado y los redirijan hacia la aplicación correcta de sus herramientas:

- *“Es importante durante el desarrollo de la gestión, la preparación de las técnicas de dirección tales como: Las órdenes, instrucciones, reglas, los informes, el oportuno empleo de los incentivos y motivaciones, así como de las comunicaciones, y de un ejemplar liderazgo del personal directivo”*

El objetivo de Vilcarromero (2000) es el de poder contribuir favorablemente a fortalecer la formación profesional, el beneficiar sustancialmente la gestión y el mejorar el desempeño laboral; valora el potencial de los que conforman la unidad organizacional. Así mismo, define los conceptos siguientes:

- *Gestión. - Es la acción de administrar recursos destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar las herramientas con el fin de elaborar las estrategias; a través de virtudes profesionales. En la gestión la acción es la expresión de interés, capaz de influir.*
- *Gestión de Producción. - Es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la efectividad, por lo tanto, se centra en las funciones de planificación, evaluación, ejecución y control.*

La gestión de la producción se dio inicio en el control de calidad. Así mismo, la producción moderna no sería existente si no se cumple con los estándares de conformidad. Finalizando el siglo XIX Frederick W. Taylor y muchos otros fueron desarrollando técnicas y enfoques para la administración del trabajo. En el siglo XX, los contendientes de Ford unieron sus fuerzas para formar “General Motors”. Por lo tanto, la gestión integral de varias entidades es muy imposible con solo herramientas usuales del control de calidad y de producción. “... *Se requiere de las Herramientas competitivas, para alcanzar la oportunidad en las decisiones, el control en las actividades y así medir los resultados...*” (Vilcarromero, 2000)

▪ Guerra, Guillermo (1992) “**Manual de administración para las empresas agropecuarias**” (Costa Rica). Del presente libro podremos citar las funciones de la administración agropecuaria que se tendrá en cuenta para el pleno desarrollo de la presente tesis: “*La administración agrícola es el proceso de toma de decisiones mediante el cual determinados recursos se distribuyen en cierto número de alternativas con el único propósito de organizar, dirigir y controlar el negocio, de tal forma que se logren los objetivos que se han trazado*”

- Funciones de la Gestión Agrícola por Guerra (1992):
  - a) *La Planificación. - Podría definirse como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados que se desean. Se acepta que la planificación es una metodología para la toma de decisiones*
  - b) *La Organización. - Es el proceso de agrupar diversas partes mutuamente dependientes con el fin de crear un todo con funciones específicas.*
  - c) *La Ejecución. - Consiste en llevar a cabo o poner en operación los planes escogidos; el accionar del trabajo progresivamente a los planes.*
  - d) *El Control. - Consiste en establecer estándares, comparar los resultados obtenidos con ellos y realizar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos trazados.*

Así mismo, el autor hace énfasis en la importancia del proceso de toma de decisiones, añadiéndole a éste la importancia en la oportunidad en el desarrollo de herramientas de información, capaces de dirigir las decisiones:

Al respecto menciona lo siguiente: *“El proceso de toma de decisiones se generan, a partir de un programa de planificación y evaluación, a ello responde el desarrollo de herramientas como: Informes estratégicos, el sistema de costos, los programas de control, la evaluación de riesgos, plan estratégico, manual de funciones, ésta herramientas pueden ser cualitativos y cuantitativos y formarán la base de tal proceso...”* (Guerra, 1992).

▪ **Beltrán** (1999), define el término gestión como el conjunto de decisiones y acciones que conllevan al logro de objetivos previamente definidos, donde busca obtener el mejor rendimiento de sus recursos tanto humanos como económicos y categoriza la gestión en tres niveles Beltrán Sanz, (1999) asegura que:

- *La Gestión Estratégica, se desarrolla en los niveles de dirección y sus decisiones son de carácter corporativo y de largo plazo. Está muy relacionada con la definición general de la organización y su entorno.*
- *La Gestión Táctica, que considera como base a la gestión estratégica, al impacto de sus decisiones y acciones de mediano plazo, comprende las unidades estratégicas y enmarca las funciones de organización y coordinación por completo.*
- *La Gestión Operativa, se basa en la gestión táctica, sus decisiones y acciones en el corto plazo, incluyendo equipos de trabajo (máquinas e individuos) y determinando las funciones de ejecución y control.*

Como se puede observar, si existe una relación directa entre los tipos de gestión y las funciones de la administración: La gestión estratégica combinada con la planificación y la toma de decisiones; la gestión táctica relacionada con la organización y coordinación; la gestión operativa que comprende las funciones de ejecución y control. Esto indica que la gestión administrativa es aplicable a nivel estratégico y operativo conjugado con las funciones básicas de gestión.

Según (Sallenave J., 1999) indica que la gestión está constituida por un conjunto de fenómenos dimanados de una voluntad o de un comportamiento previsible. Fenómenos que son despersonalizados, aptos para ser reflejados en un "Modelo", que constituyen la holografía de la empresa y no su propia realidad.

El diccionario enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado, señalan que la gestión es la que conducen al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

- Freddy Becerra Rodríguez **“Gestión de la Producción una Aproximación Conceptual”** (Colombia 2008). De la presente cita desarrollaremos el concepto de gestión en la producción, para poder validar las conjeturas propuestas en la presente redacción.

La gestión de la producción y las operaciones *“es una interesante mezcla de prácticas y de principios provenientes del pasado, probadas en el transcurso del tiempo y de una búsqueda de nuevas maneras de administrar sistemas de producción”*. El autor enfatiza el proceso de decisiones de la siguiente manera: *“para alcanzar el éxito bajo un eficiente proceso de toma de decisiones, éstas deberán fundamentarse en un sistema de conocimientos, desarrollados a través de prácticas de calidad total.*

### **2.2.3 Gestión de Calidad**

- Norma ISO 9004 **“Gestión para el éxito sostenido de una organización: Enfoque de una Gestión de Calidad”** (Tercera Edición 2009). Es necesario primero describir la familia ISOs para poder detallar los beneficios de la presente ISO 9004, su denominación para todo el conjunto corresponde de la siguiente manera: *ISO (International Organization for Standardization)*.

ISO. - La Organización Internacional de Normalización ISO, nace luego de la de la segunda guerra mundial, pues fue creada en (1946). Es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de más de 146 países, sobre la base de un miembro por país, con una secretaría central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema en su plenitud.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiéndose que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional; por ello, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

ISO 9004 denominado, *Gestión para el éxito sostenido de una organización - Un enfoque de Gestión de Calidad*, publicada el 30 de octubre del 2009, es la tercera edición de la norma publicada por primera vez en 1987. Está destinado a dar apoyo al logro del éxito sostenido de cualquier organización, sin importar el tamaño, tipo o actividad a través de un enfoque de gestión de calidad. Provee una guía para la mejora continua del desempeño de una entidad, de la eficiencia y eficacia basado en un enfoque a procesos: “...*Provee una perspectiva amplia de la gestión de la calidad, particularmente para la mejora del desempeño. Le será de gran utilidad a organizaciones cuyos directivos desean ir más allá de la ISO 9001, en búsqueda de la plena mejora continua...*” Según la misma teoría esta norma promueve la autoevaluación como herramienta importante que posibilita y genera en una organización lo siguiente, (ISO 9004., 2009):

- (1) Crear un punto de referencia para su nivel de madurez, cubriendo el liderazgo, estrategia, sistema de gestión, recursos y procesos. (2) Identificar sus fortalezas y debilidades. (3) Identificar oportunidades para la mejora y la innovación.
  - La herramienta de autoevaluación puede convertirse en un elemento clave durante la planificación estratégico de los procesos en cualquier organización que busca encaminarse hacia el éxito.
- Principios de la Gestión de Calidad según la Norma ISO 9004 - 2009:
- a) Enfoque al Cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
  - b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la unidad; ellos deberían crear y mantener un ambiente interno donde el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el mismo logro de los objetivos de la organización, en cualquier etapa planeada.

- c) Participación del personal: El personal en todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la unidad. La motivación del personal es clave, por ello se debe tener un plan de incentivos y de reconocimientos
- d) Enfoque basado en los procesos: Un resultado deseado se logra alcanzar eficientemente cuando las actividades y todos los recursos relacionados se gestionan como un proceso. El cambio reside en la concepción de una organización de actividades y métodos que identifiquen las desviaciones.
- e) Enfoque de un sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los distintos procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la unidad en el logro y alcance de sus objetivos. El fin último que se persigue es el logro de metas.
- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de toda una organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esa mejora de los procesos se consigue siguiendo el ciclo (PDCA) realizado por Edward Deming: Planificar – Desarrollar – Controlar – Actuar.

La revista de calidad *Círculo Tecnológico* (2012), manifiesta que un sistema de mejora continua viene siendo aplicada por muchas entidades en su interés, tal sistema es el ciclo PDCA, de la siguiente manera:

- *Plan (Planificar) – Organización*
  - *Identificación del problema y planificación*
  - *Observancias y análisis*
  - *Establecimiento de objetivos a alcanzar*
  - *Establecimiento de indicadores de control*
  - *Elaboración de un escrito*
- *Do (Hacer) – Correcta realización de las tareas planificadas*
  - *Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto*
  - *Aplicación controlada del plan*
  - *Verificación de la aplicación*
  - *Ejecución de procesos y actividades*

- *Chek (Comprobar) – Comprobación de los logros obtenidos*
  - *Verificación de los resultados de las acciones realizadas*
  - *Comparación con los objetivos*
- *Adjust (Ajustar) – Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos*
  - *Analizar los datos obtenidos*
  - *Proponer alternativa de mejora*
  - *Estandarización y consolidación*
  - *Preparación de la siguiente etapa del plan*

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones se basan en el análisis de datos e información. Lo que no se puede medir no se puede controlar y lo que no se puede controlar es un caos.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas: Aumenta la capacidad de todos los rendimientos en las partes interesadas, es necesario desarrollar alianzas.

### **2.3. Definición de términos básicos**

- **Principios de gestión**

A diferencia de las prácticas, los principios son estándares analíticamente determinados, y fueron formados producto de una transformación en el éxito de diferentes organizaciones; buscan satisfacer las relaciones de una entidad. Son reglas que sirven como marco de referencia hacia la mejora del desempeño de una organización (ISO 9000., 2005).

- **Mejora continua**

Es una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos, siendo éstos la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Ante ello se propone incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de las partes interesadas, por ello es un proceso que describe muy bien la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas en el tiempo (ISO 9000., 2005).

- **Estabilidad laboral**

Es la permanencia en el empleo, que el vínculo de trabajo que una persona tiene con su empleador, esta se mantenga en el tiempo, que no termine de un momento a otro sin motivo. Es la seguridad por la que permanece un personal dentro de sus labores. (Paredes, 2012).

- **Capacitación del personal**

Consiste en el desarrollo personal de los responsables, respondiendo a las necesidades del empleador, donde busca mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades y conductas. A través de su formación profesional es considerado por distintos teóricos como una inversión necesaria para el éxito (Frigo, 2012).

- **Entorno empresarial**

Sistema compuesto por factores externos e internos que llegan a influir y condicionan su actividad, y dentro del mismo se encuentra la interrelación de los diversos recursos tanto humanos como económicos que logran viabilizar el cumplimiento de los objetivos que mantiene la unidad. (Leandro, 2015)

- **Herramientas gerenciales**

No son más, que un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la organización (Molina de Paredes, 2013)

- **Gestión productiva**

El control de la gestión productiva es uno de los aspectos más importantes para asegurar el uso eficiente de los recursos al cumplir los objetivos; el control es un factor de sobrevivencia que deben considerar todas las empresas. Una gestión es productiva, sí solo sí, llegue lograr producir beneficios planeados de acuerdo a los recursos inicialmente obtenidos (Contardo G., 1980)

- **Producción**

Proceso donde se obtiene un bien o servicio a través de la transformación y utilización de recursos disponibles; generados por medio de una acción progresiva de actividades permanentes. Algunos la denominan como un sistema de procesos encaminadas hacia la generación de un bien. (Gómez, 1964)

- **Eficiencia**

Virtud y facultad para lograr un efecto determinado, un máximo rendimiento a partir de recursos establecidos; también es definido como una acción con que se logra un efecto beneficioso. Sus características son: Favorece la producción, utiliza racionalmente los recursos, persigue el logro de objetivos, satisface los rendimientos esperados (Mejía Alberto, 2006)

- **ISO (International Organization for Standardization)**

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es toda una federación de alcance mundial, integrada por cuerpos de estandarización nacionales por 130 países, uno por cada nación. Éstos desarrollan normas en distintas áreas económicas y sociales (ISO 9004., 2009)

- **Optimización de recursos**

Para optimizar recursos “...*toda comunidad agraria tiene que organizar de algún modo su proceso productivo para resolver adecuadamente los problemas fundamentales de organización*” (Méndez M. , 2002). Estos se ven al aprovechar al máximo los recursos que se ostentan para enfrentar las distintas actividades y generar mejores resultados de los que se proyecta.

- **Compromiso Laboral.** Se identifica en las organizaciones como el vínculo de lealtad o membrecía por el cual el trabajador desea permanecer en ellas, debido a su motivación implícita. “*En la medida en que llegue a existir mejor congruencia entre los valores de los empleados y los de la empresa... es más fácil que se produzca el compromiso, son esos valores los que definen el sentido de vida de las personas*” (Cohen, 2009).

## CAPITULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de recolectar información a través de técnicas como la entrevista no estructurada y una encuesta apoyada en un cuestionario conformado por treinta 30 preguntas; se procedió a la interpretación de cada uno de ellos para poder así, dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados.

Los datos recolectados a través de los instrumentos de investigación fueron registrados en tablas, de tal manera que fuese posible el análisis de cada uno de los mismos. Para la validación de la hipótesis se mantuvo la prueba estadística Correlación de Pearson, al respecto, Balestrini A. M. (2006), señala que *“se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las propias interpretaciones que les da el investigador... ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”*.

#### 3.1. Variable Independiente X:

##### a) Desconocimiento de los principios de gestión

Tras la implementación de una gestión de calidad en una organización ésta se encuentra influenciada por su naturaleza, por sus propias necesidades, por sus objetivos particulares, por los servicios que ofrece, por los procesos que emplea, por su tamaño y estructura; por ello no puede actuar sin un fundamento.

- *“La adopción de un sistema de gestión bajo principios de calidad debe ser una decisión estratégica, propio de la dirección”* (Gonzales., 2006).

La aplicación de los principios de gestión proporciona beneficios directos y también hace una importante contribución sobre la gerencia de altos riesgos. A continuación, se detallan los enfoques que ayudarán a determinar si el trabajo bajo principios es un factor influyente en la gestión de la Finca Heidinger; éstos fueron los indicadores seleccionados para la presente variable:

- *Mejora continua*
- *Estabilidad laboral del personal*
- *Nivel de capacitación*
- *Clima laboral*

*Enfoques considerados para validar la influencia de los principios sobre la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger*

Cada principio ofrece beneficios claves y los conduce hacia la mejora y adaptación de nuevos enfoques, que permiten obtener mayor eficiencia y ventaja sobre el común de actividades que hoy se viene realizando. Así mismo, fortalece las relaciones internas como externas y regula los riesgos en que se encuentre toda organización en cuanto a la calidad de gestión (Martinez Fajardo, 2004).

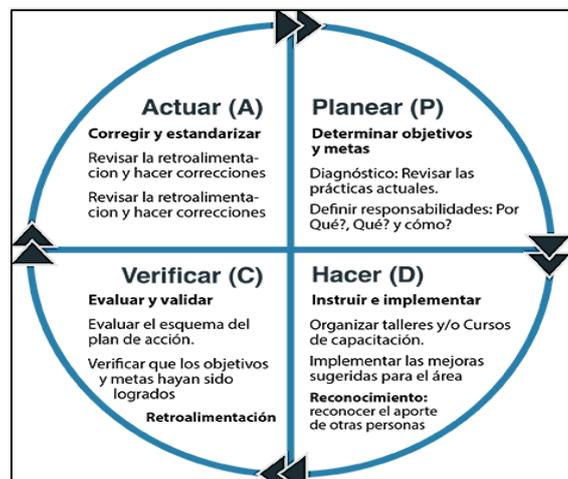
**- Mejora continua en las actividades**

- *“El éxito de una entidad se logra mediante la propia implementación y mantenimiento de todo un sistema de gestión de calidad diseñado para mejorarlo continuamente” (Méndez, 2009)*

Muchos expertos describen y aseguran la inexistencia de lo perfecto, sin embargo, tales imperfectos pueden ser controlados y manejados de acuerdo a los propósitos que uno puede seguir; refiere del mismo E. Deming: *“... está ligado a un sistema de gestión de calidad: La planificación, la dirección y el control en busca de garantizar una mejora continua”* (Círculo Tecnológico, 2012)

**Gráfico 04**

**Ciclo de una mejora continua**



**Fuente:** Revista Digital INESEM (Molina, 2012)

Uno de los escritos de Molina, (2012) menciona que, desde el hombre más noble hasta el más humilde, todos tienen el deber de mejorar y corregir su propio ser. Este ciclo PDCA, manifiesta el proceso de retroalimentación, para ello será necesario confirmar también los niveles de control y planificación que la Finca Cafetalera Heidinger viene realizando hasta el momento.

**Tabla 01**  
**Mejora continua de las actividades**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	1	3%
b	MUY BUENO	3	8%
c	NORMAL	10	26%
d	MALO	20	53%
e	DEFICIENTE	4	11%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Con esto se puede apreciar que un 53% de los responsables manifiestan como malo el proceso de mejora permanente, si no se previene a tiempo ésta puede acarrear innumerables situaciones de inseguridad; un 26% lo interpreta como normal, ya que los responsables son quienes programan sus proyectos de mejoras siguientes. Así mismo, un 11% define como deficiente el sistema que hoy mantienen dentro de la finca cafetalera. Con ello se puede afirmar que, tras el bajo interés en mejorar sus actividades, ya que se sigue haciendo lo mismo cada vez que requiera una actividad ser mejorada o cambiada. Dentro de la finca detectamos áreas que requieren ser fortalecidas y otras implementarlas, hoy alcanzar los mejores resultados no tan solo es labor de un día, es un proceso progresivo donde se requiere la intervención del pleno personal, ante ello la teoría dice: *“...debe ser un objetivo permanente, mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días”* (Gonzales A. A., 2013)

**Tabla 02**  
**Sistema de planificación productiva**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	2	5%
b	MUY BUENO	5	13%
c	NORMAL	11	29%
d	MALO	16	42%
e	DEFICIENTE	4	11%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a los datos obtenidos un 42% de los encuestados resuelven calificar al sistema de planificación de la finca como regularmente mal; un 29% de los mismos refieren que la rigurosidad en mejorar las actividades es normal; de la misma forma un 13% responden como bueno los planes de mejora y un 11% lo califica como deficiente; dicho análisis comprueba el nivel de planificación de la Finca Heidinger es deficiente.

**Tabla 03**  
**Sistema de control productivo**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	2	5%
b	MUY BUENO	3	8%
c	NORMAL	9	24%
d	MALO	18	47%
e	DEFICIENTE	6	16%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Con esta tabla podremos reafirmar el desconocimiento de los principios, los cuales son: Dirección, control en su mejor dimensión y aplicación; puesto que, la inexistencia de un eficiente control es producto de las debilidades en su gestión. Un 16% manifestaron como deficiente el sistema que ostentan; un 47% de ellos la mencionan que el sistema de control se representa como regularmente mal y solo un 24% afirman que Heidinger mantiene un sistema normal de control en la gestión; un 13% de ellos afirma que la gestión en el control de las actividades es buena, mostrando así una pequeña tendencia de mejora.

Luego de haber realizado los cálculos correspondientes éstos muestran signos de afirmación sobre el presunto argumento de inexistencia de un eficiente sistema de control en las diferentes actividades. Al respecto se dice que: *“un sistema de control es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad del accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir la multitud de riesgos”* (Gonzales A. A., 2013)

**- Estabilidad laboral del personal**

A través de este indicador se podrá medir todo el tiempo de permanencia del personal y analizar sus perspectivas frente a este hecho; a su vez se podrá confirmar el constante cambio de personal representa un verdadero problema

para la finca, en cuanto a la formación y el entrenamiento, a la productividad y desempeño de los mismos; además durante el tiempo de adiestramiento el trabajador no es productivo en un 100%, este es un principio que determina la influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de sus labores.

**Tabla 04**  
**Estabilidad laboral del personal**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	1	3%
b	MUY BUENO	3	8%
c	NORMAL	6	16%
d	MALO	17	45%
e	DEFICIENTE	11	29%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>71%</b>

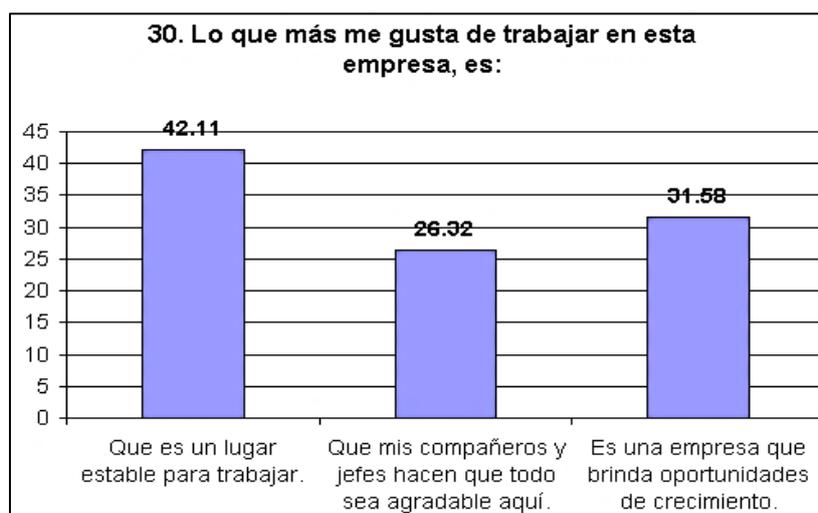
Según las manifestaciones de los responsables un 29% de ellos consideran como deficiente la estabilidad laboral; un 45% de ellos reafirman tal deficiencia; un 16% califica como normal; un 11% manifiestan que la estabilidad laboral es buena. De entre todas las respuestas existe más de la mitad de los responsables que manifiestan la inexistencia de estabilidad laboral en la finca. La teoría nos menciona que no es nada motivacional laborar en una organización que ofrece inestabilidad en todos sus miembros, por ello mantener un equipo de trabajo permanentemente es considerado una práctica de calidad total.

La normativa expresa el riesgo en el caso que haya despido arbitrario tal como lo señala Paredes Infanzón (2012) “...la Constitución de 1993, expresa en el Artículo N° 27º que la ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario”. Sin embargo, en la finca no existe despido arbitrario, sino el problema está en no crear un clima motivacional para mantener la estabilidad de los mismos; es por ello que es el mismo personal quienes se retiran de la finca. Esto conduce a otro problema que a continuación por (García P., 2003) es:

- *“La motivación laboral en un equipo de trabajo es el factor más influyente para determinar el compromiso en la realización de sus responsabilidades ante ello son causas de la motivación los aspectos como: La estabilidad laboral, nivel remunerativo, clima laboral, nivel de formación, ambiente de trabajo y los incentivos económicos que éstos puedan obtener”*

### Gráfico 05

#### Causas de la estabilidad laboral



Fuente: Factores motivacionales del trabajador, (Quijada, 2010).

Una encuesta realizada por Quijada Tacuri H. (2010), a distintas empresas industriales de Sudamérica muestra que en un 42.11% de ellos prefiere quedarse a trabajar en una entidad porque es un lugar estable, además sienten haberse formado a la par que la misma organización también lo hizo, por ello encuentran una motivación a la hora de realizar sus actividades.

### Tabla 05

#### Tiempo de permanencia laboral

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	F	%
a	MAS DE 5 AÑOS	5	13%
b	DE 3 -5 AÑOS	6	16%
c	DE 1 - 3 AÑOS	15	39%
d	MENOR A 1 AÑO	12	32%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Dentro de las manifestaciones se obtiene que tan solo un 32% del personal administrativo labora menos de un año; un 39% de los mismos entre uno y tres años; un 16% entre tres a cinco años y solo un 13% labora con una permanencia de hasta más de cinco años; si bien es cierto la finca fue constituida hace más de 20 años y hace 10 años que se formalizó con una estructura orgánica bajo un consenso directivo, pero desde entonces no se mantiene personal permanente en la gestión de la finca, año tras año se presenta la misma situación.

Según Paredes Infanzón (2012) refiere lo siguiente: “La estabilidad laboral significa la permanencia en el empleo, que el contrato se mantenga en el tiempo, que no termine sin motivo alguno...”. Con ello se aclara que se necesita un medio que muestre la permanencia y seguridad en el tiempo de trabajo, Heidinger no realiza contratos de trabajo ni otro documento que corrobore tal relación.

**Tabla 06**  
**Personal de campo para la cosecha de café**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	Personal Permanente	110	32%
b	Personal Eventual	238	68%
<b>TOTAL</b>		<b>348</b>	<b>100%</b>

El personal eventual representa un 68% de los trabajadores de campo, es decir durante la cosecha permanentemente tiene 32% del total de personal requerido y el resto es inestable pueden recolectar una o dos semanas y luego irse ya que los pagos son semanales en todas las unidades agrícolas de la zona, a ello responde la deficiente gestión para mantener mano de obra durante la esta etapa; un factor clave es la forma y tiempo de pago ya que hay personas que conviene recolectar de acuerdo al volumen de cosecha y no bajo un pago de jornal establecido; ésta forma de retribución fue variando durante el tiempo, hace ya más de diez años aproximadamente, que las unidades cafetaleras retribuyen a sus recolectores por el volumen de cosecha y no mediante un jornal.

**- Capacitación del personal**

Para poder determinar el nivel de profesionalización de los responsables encargados en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger se desarrolló este análisis, así podremos ver el compromiso que mantiene con el personal, puesto que se requiere constantemente una productividad muy eficiente con miras a extender el mercado. Así mismo será este indicador la imagen del por quienes está siendo gestionado la finca, hoy es necesario la intervención del personal en la toma de decisiones, ya que este es un principio que se tendrá que fortalecer dentro de las actividades de la finca. Es necesario conocer este indicador para demostrar la ausencia del uso de principios dentro de su gestión.

**Tabla 07**  
**Capacitación del personal**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	SIEMPRE	4	11%
b	A VECES	8	21%
c	NO SIEMPRE	17	45%
d	FECHAS EVENTUALES	9	24%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

En un 45% los responsables aseguran que no siempre se realizan las capacitaciones y charlas en temas de: Eficiencia, gestión de calidad, gestión de recursos; un 24% de los mismos afirman que solo por fechas eventuales y estos solo se realizan en actividades tales como: El festival del café, el aniversario de la localidad; un 21% aseguran que se realizan de forma repentinamente, es decir no siempre, muy distinto a fechas eventuales. Así mismo, es necesario evaluar que solo un 11% de ellos aseguran que no se realizan capacitaciones.

Se concluye afirmando el grado de desinterés por elevar los conocimientos de gestión en la finca. Las manifestaciones aseguran que el personal de campo tampoco mantiene capacitación alguna sobre sus actividades, de no ejecutar un buen plan de charlas y enseñanzas difícilmente se podrá ofrecer la importancia de trabajar en base a principios y lo más importante sus beneficios. Tal situación amerita ser descrita para formar un sustento teórico de la situación.

**Tabla 08**  
**Realización de capacitaciones en Heidinger**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	3	8%
b	MUY BUENO	4	11%
c	BUENO	8	21%
d	MALO	14	37%
e	DEFICIENTE	9	24%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Al realizar la tabulación sobre el riesgo en el que se encontraría la Finca Heidinger, al no poder fortalecer las capacitaciones del personal responsable de actividades en Heidinger se obtuvo que un 61% de los mismos consideran como un factor riesgo el hecho de no realizarlas; al obtener estas últimas estadísticas podemos afirmar que incluso el personal no espera algo bueno de la finca, esto

es un factor clave puesto que disminuye el compromiso en el trabajo, además el sentido motivacional es un tema muy importante cuando se trata de medir el desempeño de sus labores. La falta de interés en el desarrollo personal de los trabajadores disminuye el estado motivacional del personal tal como lo describe una investigación realizada en la Universidad de Tamaulipas, descrita por una alumna, donde contribuye con lo siguiente:

- *“No podrá esperarse que una persona se encuentre tan motivada para contribuir con los objetivos organizacionales, si antes no encuentra en la empresa una manera de satisfacer las necesidades personales, sea de tipo económico, social o de desarrollo personal” (Solís, 2013).*

Clasifica en tres niveles las motivaciones del trabajador: La existencia, la relación y crecimiento; en el último nivel es necesario entre muchos otros ofrecer capacitaciones, charlas, orientaciones y formalización de los mismos para que así estos mismos asimilen el compromiso de la entidad hacia ellos y encuentren un bienestar laboral. La presente cita fortalece lo antes mencionado en cuanto a la estabilidad laboral; para lograr fortalecer las motivaciones del personal es necesario ofrecer oportunidad de crecer económica y profesionalmente.

#### **- Clima laboral**

Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para lograr satisfacer sus necesidades y poder mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como un estado de adaptación, estima y de autorrealización; aquí aparece un término muy discutido en todas las unidades empresariales *“Clima Laboral”* la relación que puedan tener el jefe y el obrero, por ello hoy las entidades buscan obtener resultados favorables de la mano de sus colaboradores a través de la valoración del desempeño.

En una publicación realizada por el Diario El Comercio, se presentó una tendencia de las acciones que otras entidades toman sobre su relación interna, al respecto se mencionó que:” *Sólo el 50% de empresas en el Perú logra retener a su personal; si nos situamos en el panorama mundial, solo un 32% de unidades empresariales implementa una estrategia para disminuir la salida del personal y*

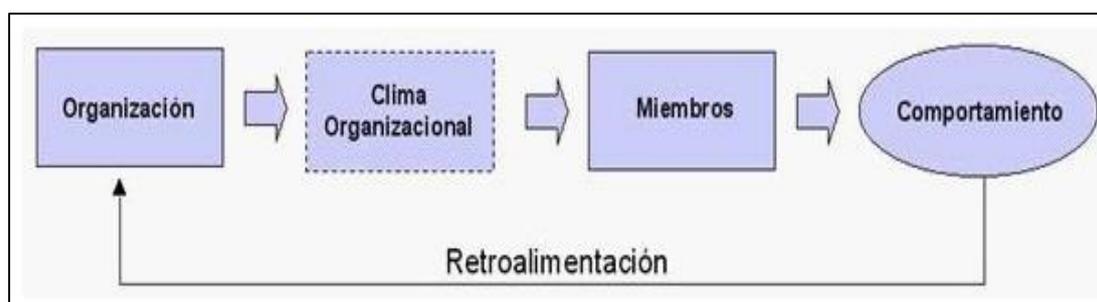
un 35% de ellos ponen en marcha cambios en su diseño organizacional para hacerle frente” (Diario El Comercio, 2014). Ante eso Heidinger tendrá que lograr mejorar tal situación por cuánto la tabla siguiente muestra que:

**Tabla 09**  
**Clima laboral**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	3	8%
b	MUY BUENO	6	16%
c	BUENO	4	11%
d	MALO	16	42%
e	DEFICIENTE	9	24%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>76%</b>

Aquí se determinó que un 42% y 24% de ellos aseguran que el clima laboral en Heidinger es eminentemente malo y deficiente respectivamente, solo un 16% y 11% mencionan lo contrario y un 8% afirma que el clima laboral es excelente; estos últimos datos fueron de los directivos nombrados por los dueños de la Finca Cafetalera Heidinger, por ello lo consideran como eficiente. Al respecto la teoría asegura que: “...cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se logra elevar el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y de colaboración; cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por los impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados negativos, confrontación con la misma entidad” (Chiavenato 2000). En Heidinger el porcentaje que demuestra el grado de conciencia de los mismos responsables es muy alto, con tales datos se fundamenta la investigación.

**Gráfico 06**  
**Proceso del clima organizacional**



**Fuente:** Clima Organizacional en el Aula, (Falcón Solís, 2005)

El gráfico anterior refleja el factor clave del comportamiento del personal; ante ello se visualiza que el cumplimiento de las responsabilidades dentro de la Finca Heidinger tienen por causa el clima organizacional que proponen, al no fortalecer tal relación difícilmente podrán disminuir las deficiencias.

### 3.2. Variable Independiente Z:

#### b) Renovación de herramientas gerenciales

Desde hace mucho que se generan escritos para la dirección de distintas actividades, tales escritos pertenecen a una gama de compilación de técnica, conocimientos, cálculos para luego generar información cualitativa y cuantitativa capaz de orientar las decisiones y acciones de los que la utilizan; también es definido como un sistema organizado denominado herramientas gerenciales:

- *“ son un auxilio o una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de una disparidad o de desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa” (Balestri, Ferrán, & Giorgis, 2001)*

Hoy ya no solo influye en las decisiones sino también en el orden, trabajo, en el desempeño, en las motivaciones y muchas otras actividades; por ello poder mantenerla actualizada y de forma oportuna incluye mayor responsabilidad; puesto que su existencia es un factor clave para la gestión de la finca cafetalera.

- *Administración de la mano de obra*
- *Utilización de herramientas gestión*
- *Interés de los responsables*
- *Plan de trabajo*

*Enfoques considerados para validar la influencia de la renovación de herramientas sobre el nivel de gestión de Heidinger*

Este conjunto de indicadores fue establecido para determinar si la variable es influyente en el nivel de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger. *“Mantener un sistema de herramientas capaces de orientar el fin de una entidad, requiere fortalecerlas permanentemente a la par de la organización misma” (Osain, 2007).*

## - Administración de la mano de obra

La eficiencia de la mano de obra depende mucho de su administración, entre ello se prueba que un trabajo no planificado es un problema. Mediante la cuidadosa elaboración de control de tiempos la administración se encuentra en posibilidad de controlar el desempeño del personal. Es difícil enfrentar un trabajo sin antes poder analizar que tantos recursos dispones y que tanto los puedes ejecutar. A continuación, se obtuvo manifestaciones donde describen que: *“Los directivos de la finca presuponen que al tener recursos económicos disponibles puedan mantener personal suficiente en las etapas productivas, sin embargo, dejan de lado su administración efectiva; es por ello, que conlleva a elevar los gastos por mano de obra aun cuando pueden ser tan disminuidos”*. Así mismo, también se desarrolló un cuestionario del cual se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 10**  
**Administración de la mano de obra**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	2	5%
b	MUY BUENO	6	16%
c	REGULAR	5	13%
d	MALO	16	42%
e	DEFICIENTE	9	24%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>76%</b>

Las manifestaciones obtenidas son: El 24% afirmaron como deficiente la gestión de mano de obra; un 42% lo describe como malo; así mismo un 13% y 16% lo mencionan como buena y regular respectivamente y solo un 5% lo define como excelente; en tal sentido se confirma que si existe una ineficiente gestión del personal y esto es producto de la inexistencia de herramientas que muestren el rendimiento y avance de trabajos del personal encargado de alguna gestión.

Por lo tanto, el sistema de apoyo para poder aprovechar de forma oportuna los recursos de mano de obra (personal) en la finca cafetalera es deficiente; al no poder administrar de forma correcta las actividades del personal difícilmente se obtendrán rendimientos esperados. Con ello podemos definir que la falta de herramientas de control en el personal prescinde a la hora de aprovechar mejor su rendimiento ya que solo éstas pueden demostrar sus niveles de trabajo.

**Tabla 11**

**Procedencia del personal de campo**

<b>ORD.</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a	P. DE LA ZONA S/Exp.	30	9%
d	P. DE LA ZONA C/Exp.	77	22%
b	P. DE OTRAS ZONAS C/Exp.	74	21%
c	P. DE OTRAS ZONAS S/Exp.	167	48%
<b>TOTAL</b>		<b>348</b>	<b>100%</b>

Así mismo, la administración del personal de campo es un factor a tener en muy cuenta; uno de los problemas fundamentales de la unidad cafetalera es la procedencia del personal de campo, ya que se requiere mayor personal en la etapa de recolección del grano de café. En Heidinger el 48% de ellos es cubierto por personal de campo sin experiencia; un 21% de ellos son de otras zonas cercanas; un 22% personal de la zona, pero con experiencia; solo un 9% de ellos es personal de la zona sin experiencia. El problema recae en poder mantener el personal durante la completa cosecha (4 Meses), sin embargo, solo se llega a obtener personal sin experiencia y difícilmente generan un buen rendimiento, con ello se confirma que su administración viene a ser muy importante.

**- Utilización de herramientas gerenciales**

Son las herramientas gerenciales quienes nos permiten hacer frente a los riesgos, éstas forman parte de la búsqueda de mejoras en la eficiencia y eficacia de procedimientos específicos, que suponen el uso de las destrezas para la generación de información pertinente a lo largo del proceso, y de utilidad para la toma de decisiones. Sus beneficios son mencionados por Paesaní M., (2013):

- *Identifica las funciones de cada nivel de la unidad.*
- *Identifica las disposiciones técnicas y administrativas.*
- *Regula la estructura, las funciones y los procesos.*
- *Genera instructivos informativos.*
- *Representación gráfica de procesos y actividades.*
- *Oportuniza la toma de decisiones en los trabajos.*
- *Determina el grado de avance o situación de los trabajos.*

**Tabla 12**

**Utilización de herramientas gerenciales**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	MUY DEACUERDO	2	5%
b	DEACUERDO	7	18%
c	DESACUERDO	19	50%
d	MUY DESACUERDO	10	26%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

De la tabla anterior podemos manifestar que un 26% menciona que muy desacuerdo en cuanto a la utilización de herramientas gerenciales en la finca; un 50% afirma estar desacuerdo y un 23% de ellos aseguran que la finca si utiliza herramientas de gestión en sus actividades; con ello es fácil determinar la presunción en cuanto a la no utilización de las herramientas, tales como: Informe de los costos, un plan estratégico, control de actividades, proyecciones, índices productivos, entre otros. La prueba tiene una certidumbre por encima de los cálculos realizados, además refieren los teóricos lo siguiente: “...Las razones por la que se debe implantar un sistema de herramientas gerenciales en la empresa es por su desarrollo, por la ausencia de una teoría formal que indique cómo actuar y cómo decidir...” Da Silva, (2009).

Para una correcta toma de decisiones, se requiere recabar y canalizar la información interna y externa de la empresa y mantenerla actualizada, debido a los cambios que el medio ambiente introduce en las condiciones en que se desarrolla y administra la empresa; Guerra, (1992) menciona que:

- “Se requieren técnicas y herramientas capaces de captar, adaptar, de manipular con rapidez, con mucha efectividad grandes cantidades de información, de tal forma que se pueda tomar decisiones acertadas...”

No obstante, las interrelaciones entre las herramientas de la administración, los principios, conceptos y funciones pueden entenderse mejor por medio de su aplicación, a través de los resultados, es decir la eficiencia de tales herramientas se determinarán solo si son llevadas a la práctica y no quede solo como un principio, es ahí donde interviene el concepto de prácticas de calidad, ya que éstas son aplicables constantemente y se puede visualizar su efectividad.

**Tabla 13**  
**Desconocimiento del sistema de costos**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	AMPLIO CONOCIMIENTO	2	5%
b	ALGUNOS CONCEPTOS	8	21%
c	COMO REFERENCIAS	15	39%
d	DESCONOZCO EL TEMA	13	34%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Solo un 5% reconoce el sistema de costos. Es necesario mencionar que el desconocer los costos de producción en su magnitud es perjudicial porque hoy representa una de las herramientas más utilizadas por las entidades. Al respecto, se realiza un análisis de los mismos por Guillermo Guerra (1992):

Los costos totales tienen interés en la determinación de los ingresos netos de la misma en un período de producción determinado. Para obtener ese ingreso neto, los costos totales se substraen de los ingresos totales, sin embargo, este tipo de análisis es de poca ayuda en la toma de decisiones de la empresa y no indica la cantidad óptima de recursos que pueden aplicarse a los factores fijos. Son los costos unitarios los que realmente ayudan al empresario en el proceso de toma de decisiones; los costos unitarios requieren las mismas informaciones, facilitan la interpretación más clara del comportamiento de la producción.

**- Interés de los responsables**

Conocer el grado de interés y compromiso de los responsables de la Finca Heidinger generará poder conocer un mejor enfoque de gestión en cuanto a la aplicación de principios y herramientas gerenciales. El nivel de interés define la rigurosidad de trabajo por ello los directivos tendrán que fortalecer la relación del clima laboral, el desarrollo de herramientas, el capacitar su personal, lograr los compromisos de trabajo y lo más importante influir el interés de trabajo hacia su alrededor; para así obtener el mejor rendimiento del personal. El grado de interés por lo que uno hace generalmente parte de un sentido motivacional, es decir si lo que quieres es obtener el mayor compromiso, necesitarás generar un sentido motivacional, ésta es sin duda una de las tareas del líder.

**Tabla 14**  
**Interés de los responsables en la gestión**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	3	8%
b	MUY BUENO	4	11%
c	REGULAR	16	42%
d	MALO	5	13%
e	DEFICIENTE	10	26%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Los responsables califican el grado de interés de los directivos de la forma siguiente: Un 26% de ellos lo califican como deficiente el propio interés en la implementación de herramientas de gestión de acorde a los fines que persigue la unidad agrícola; un 13% lo califica como malo, considerándolo nuevamente como deficiente en menor gravedad; un 42% de ellos, que vienen a ser cerca de la mitad de la población en análisis nos manifiesta su calificación como regular, es decir no existe un nivel de interés con alta rigurosidad; solo un 11% y 8% describen el grado de interés como aceptable y excelente respectivamente.

Existen tres factores básicos para determinar el grado de interés, según Trejos, Edwin. J. (2011), investigador salvadoreño donde menciona lo siguiente: El desinterés es no tener disposición de energía ni entusiasmo por lo que se hace. Es un término psicológico para un estado de indiferencia, en el que el individuo no responde a aspectos de la vida emocional; las causas del mismo es la no sintonía que existe entre lo que interiormente sabe que tienen que hacer y lo que quiere hacer; los efectos de ello son la improductividad y la insatisfacción.

- Esquema: Existe interés cuando hay:



- **Plan de trabajo**

Las funciones de administración que deben desarrollar y que además son consideradas como básicas por muchos autores son cuatro: La planificación, la organización, la ejecución y el control. Los siguientes gráficos 07 y 08, muestran el flujograma que sintetiza el proceso de la administración:

Este indicador define la existencia de un elemento importante de la gestión la planeación, el cual aún no lo desarrolla plenamente la finca, frente a ello es necesario saber cómo se organizan u ordenan sus trabajos. Se ha comprobado que la eficiencia empresarial es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar. Las funciones del administrador es la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo, ante ello deberán formar un plan de trabajo para organizar mejor sus actividades gerenciales, durante la producción de la Finca Cafetalera Heidinger.

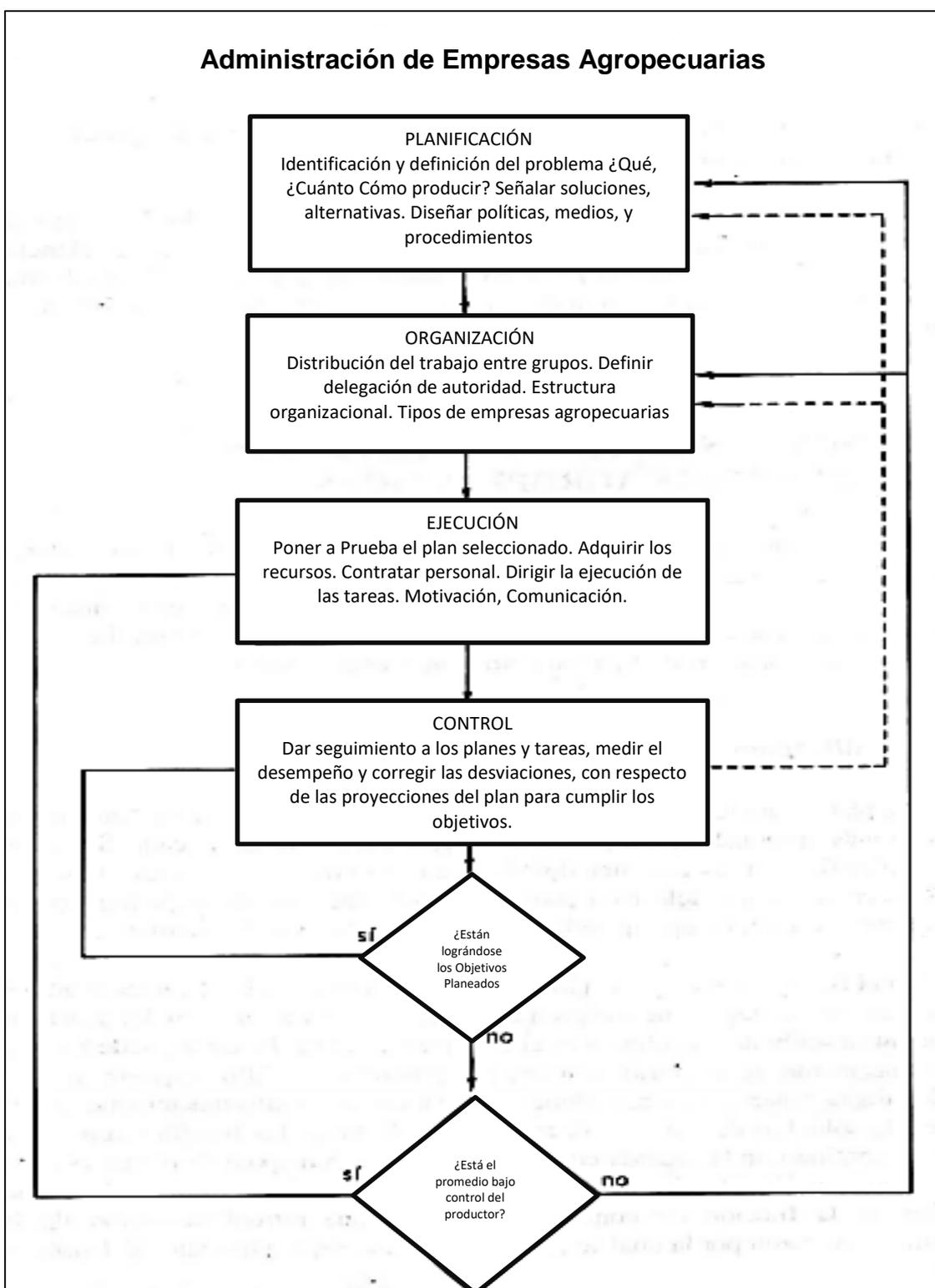
**Tabla 15**  
**Existencia de un plan de trabajo**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	1	3%
b	MUY BUENO	5	13%
c	REGULAR	15	39%
d	MUY MALO	14	37%
e	DEFICIENTE	3	8%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Un 8% y 37% de los mismos representan como deficiente la organización de las responsabilidades en la gestión de la finca, un 39% de ellos lo definen como regular y solo un 16% afirman la existencia de planes durante el desarrollo de sus responsabilidades. La etapa de organización dentro de las funciones de la administración desarrolla planes de trabajo, genera instrumentos de pleno y pronto cumplimiento, bajo un sistema de programas que puedan ser objeto de seguimiento continuo y lograr el avance de lo antes programado, es decir, su desarrollo debe facilitar un fácil seguimiento así como el control de los mismos.

Las funciones de administración que debe desarrollar el administrador son cuatro: la planificación, organización. ejecución y control; cualquier otra función puede insertarse fácilmente en alguna de esas cuatro categorías. El siguiente gráfico muestra un flujograma que sintetiza el proceso de la administración y las cuatro funciones; dentro de cada una de ellas se llegan a desarrollar diferentes herramientas capaces de implementar la eficiencia en la gestión de la finca.

**Gráfico 07**



Flujograma de la Administración de Empresas Agropecuarias. Adaptado por Guerra (1992).

A continuación, se lograron describir todas las actividades que se podrán realizar dentro de cada uno de las funciones de la gestión para ello se requerirá realizar unos conceptos teóricos de los mismos:

## Gráfico 08

### Descripción de las funcionalidades de la administración

PLANIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL
<i>1.- Identificar y definir objetivos y metas</i>	<i>1. Subdividir el trabajo de la empresa en tareas operativas</i>	<i>1. Dirigir las actividades de la empresa para el logro de sus objetivos</i>	<i>1. Desarrollar un sistema para medir el desempeño de la producción, el mercadeo y las finanzas</i>
<i>2. Estimar los precios de productos e insumos futuros</i>	<i>2. Disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos</i>	<i>2. Adquirir y administrar la tierra y otras propiedades</i>	<i>2. Diseñar y llevar registros y un sistema de contabilidad apropiados para la producción, mercadeo y finanzas</i>
<i>3. Determinar las condiciones en que operará la empresa agropecuaria</i>	<i>3. Agrupar las posiciones operativas en unidades relacionadas y administrables</i>	<i>3. Contratar, capacitar, incentivar y supervisar la mano de obra</i>	<i>3. Comparar los resultados acumulados con los estándares establecidos en la Planificación</i>
<i>4. Desarrollar un plan de largo plazo y para el año agrícola en curso</i>	<i>4. Definir las funciones de los miembros de la gerencia y los requisitos de cada puesto adecuado</i>	<i>Adquirir (por compra o alquiler) y administrar las maquinarias y el equipo de servicio</i>	<i>4. Identificar las Acciones correctivas que se requieran</i>
<i>5. Establecer políticas, procedimientos y métodos para obtener las metas</i>	<i>5. Seleccionar y asignar al individuo en el puesto adecuado</i>	<i>5. Adquirir el capital, lograr el crédito y comprar los insumos que se determinan en el plan</i>	<i>5. Informar a quien corresponda sobre las acciones correctivas que se debe ejecutar</i>
<i>6. Establecer estándares de comportamiento de la producción, mercadeo y finanzas</i>	<i>6. Delegar la debida autoridad en cada miembro de la gerencia</i>	<i>6. Preparar un cronograma de las tareas que se van a realizar</i>	<i>6. Ajustar el plan de la empresa conforme a los resultados del control</i>
<i>7. Anticipar problemas futuros y desarrollar planes de contingencia</i>	<i>7. Proporcionar instalaciones y otros recursos al personal</i>	<i>7. Mantener comunicaciones con los empleados, vecinos, banqueros y otras personas que se requieran para llevar adelante los planes</i>	
<i>8. Modificar los planes conforme a los planes resultados</i>	<i>8. Revisar la organización a la luz de los resultados del control</i>	<i>8. Revisar la ejecución conforme a los resultados del control</i>	

**Fuente:** Adaptado de Boehlie y Eidman 1984 y de Terry 198

**Tabla 16**  
**Formas de organización de trabajo**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	PLAN MENSUAL	4	11%
b	PLAN SEMANAL	8	22%
c	TAREAS DIARIAS	14	39%
d	LO QUE ORDENE EL JEFE	10	28%
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>

En Heidinger al realizar la evaluación se obtuvo que un 28% afirman que realizan actividades según se los ordenen sus jefes de área o los directivos; un 39% de ellos mencionan que sus labores son ejecutadas de acuerdo a sus tareas diarias; así mismo un 22% mencionan que son los planes semanales los que ayudan a cumplir sus tareas y solo un 11% mencionan la existencia de un plan mensual sobre el cual se realizan actividades, la diversidad de respuestas que obtuvimos nos muestra que los responsables mantienen un desorden en sus actividades. Estos motivos son claros para que se enfrente la Finca Cafetalera Heidinger hacia las situaciones de riesgo.

- **Capacidad ociosa en las parcelas cafeteras**

La principal razón por la que no se utiliza el 100% de la capacidad instalada de la Finca Cafetalera Heidinger es la falta de planeación, lo que se conoce como capacidad ociosa, aun cuando tenga todos los recursos necesarios y disponga de personal capacitado éste no podrá lograr sus objetivos si no logra optimizar sus recursos propios, y ocuparlos en generar mayores rendimientos.

### **3.3. Variable Dependiente Y:**

#### **c) Nivel de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger**

La estructura y actividad interna define el nivel de calidad de la finca en cuanto a la gestión de sus actividades; existen diferentes formas de medir y caracterizar el nivel de eficiencia y calidad en una gestión; sin embargo, existen indicadores que aproximan su calificación entre ellos tenemos:

- *Alcance de metas y objetivos*
- *Compromiso laboral*
- *Nivel de producción*
- *Implementación de estándares*

<p><i>Indicadores seleccionados para determinar el nivel de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger</i></p>
--

Existen muchas formas de evaluar y determinar la situación en la que una organización se encuentra en cuanto a la calidad de gestión en sus actividades, sin embargo, para la presente investigación se seleccionaron los indicadores antes mencionados ya que con ellos determinaremos el grado de eficiencia administrativa que mantiene la Finca Cafetalera Heidinger.

- *“Es indudable que, una mayor o menor dosificación en el empleo de los distintos factores de la producción afecte el volumen y calidad de ésta; sin embargo, a mayor gestión mayor aprovechamiento de recursos y mayor aproximación a la eficiencia... para ello la gestión proporcionará los medios necesarios y dependerá de quienes la logren desarrollar, la evalúen, la controlen y la organicen” (Gómez, 1964).*

- **Alcance de metas y objetivos**

Uno de los retos de la gerencia es la medición del desempeño: ¿Cómo saber qué unidades organizacionales están contribuyendo mejor a la formación del resultado? En efecto, las estructuras gerenciales de las empresas contienen diversas unidades que cumplen papeles diferentes áreas como: La producción, la administración, la planeación, el control, el mercadeo y el financiero; con una amplia variedad de contenido, tareas y misiones, por lo tanto, se hace muy difícil la medición homogénea de su desempeño.

Medir la efectividad en la toma de decisiones muestra el grado de interés por parte de los responsables, pues bien, no es solo cuestión de alcanzar los niveles planeados sino también medir la propia calidad de la realización de actividades orientados a una mejora continua ya que así se estará vinculando el compromiso laboral en equipo. Una de las formas de medir la efectividad de las decisiones es poder ver si han alcanzado los objetivos y metas tanto productivas como administrativas, por ende, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 17**  
**Calificación del alcance de metas y objetivos**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	2	5%
b	MUY BUENO	4	11%
c	REGULAR	16	42%
d	MALO	5	13%
e	DEFICIENTE	11	29%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Frente a tal situación se prosiguió a determinar el grado de calificación que mantiene el personal responsable de distintas actividades hacia el cumplimiento de las metas y objetivos, con estos resultados nuevamente se podrá visualizar el grado de interés de los directivos para lograr alcanzar sus programas que por muy simple que sean éstos, tendrán lograr ser alcanzados; un 29% de ellos mencionan que el alcance de las programaciones es deficiente, no logrando desarrollar algún cambio para revertir tal situación; un 13% lo califican como malo las acciones de alcance de objetivos; un 42% aseguran como regular cada vez que se propongan alcanzarlos; un 11% y solo un 5% de ellos aseguran que sí, efectivamente los responsables logran y obtienen lo que se proponen.

Ahora de ser el caso cierto que solo en algunas áreas se logran las metas, una organización está conformada por todo un equipo por ende los resultados no son mérito personal si no organizacional; también es muy débil la formulación de programas y planes de trabajo por ende tal situación define la presente como debilidades en la gestión de la finca. Así mismo, ellos carecen en programas de seguimientos de las metas y objetivos; las debilidades que hasta ahora se están verificando pueden ser mitigadas a través de la formulación de herramientas de control, al cumplirlos y ejecutarlos es decir llevar a concretar actividades que realmente sumen a la gestión.

Para llegar a analizar el grado de eficiencia que hasta ahora se describe, existen indicadores para revelar el nivel de tal situación. Mejí Alberto F. (2006) desarrollo un gráfico donde menciona, los procedimientos para determinar los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, para cualquier actividad que se desarrolle dentro de una unidad organizacional.

## Gráfico 09

### Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$ Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1			
41 – 60%	2	Eficiente = 1	3	
61 – 80%	3			
81 – 90%	4	Ineficiente < 1	1	
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

**Fuente:** Indicadores de Efectividad y Eficacia (Mejía Alberto, 2006)

Es posible establecer estos tres indicadores como parte de la medición del desempeño y de la evaluación de la gestión para cada una de las áreas de la organización. No se escapa la posibilidad de emplear estos indicadores como elemento base para planes de estímulos económicos, estos indicadores elevan continuamente la competitividad de la empresa lo cual es un objetivo totalmente deseable, hoy en día para quienes busquen determinar sus rendimientos.

#### - **Compromiso laboral**

- *“El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos para con su empresa, para lograr una contribución personal hacia al éxito de la misma...”* (Jimenez, 2007)

Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y de actitudes que vistas en conjunto reflejan el aspecto clave de salud en la empresa; el compromiso es un camino de doble vía entre la empresa y el trabajador, a la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a él ser convenientemente retribuido; es por ello que la empresa debe siempre tener en cuenta que, el trabajador antes del compromiso hacia la empresa tiene un compromiso con su profesión y su moral, al respecto Jiménez Ignacio, (2007) publicó que:

Las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de sus posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos, a comparación de empresas con trabajadores menos involucrados y menos comprometidos.

**TABLA 18**  
**Compromiso laboral**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	1	3%
b	MUY BUENO	3	8%
c	REGULAR	18	47%
d	MALO	5	13%
e	DEFICIENTE	11	29%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

El grado de calificación del personal hacia el compromiso en general de los responsables es un indicador muy importante puesto que las manifestaciones que nos den es directamente proporcional al compromiso del resto, validando las presunciones de las que se mantienen hasta ahora. Un 29% de ellos aseguran que el compromiso de los colaboradores en la finca es deficiente; solo un 13% muestra el calificativo de malo; solo un 47% de los mismos aseguran que el nivel de compromiso es regular, puesto que de no tener un compromiso no se lograría lo esperado; un 8% y 3% aseguran que el compromiso es muy bueno y excelente respectivamente. Todos éstos resultados se contrastaron con las teorías.

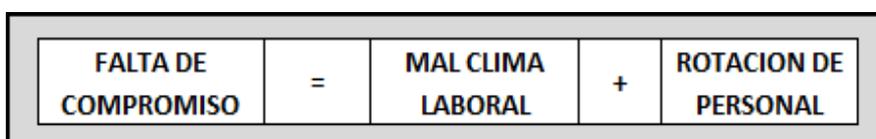
Con estos resultados se confirman los bajos niveles de compromiso de los responsables, muchos son los factores entre ellos: El interés de los directivos con ellos, la estabilidad laboral, la rotación del personal, incentivos, entre otros. Por lo tanto, se confirma el grado de ineficiencia en toda la gestión de la finca tras determinar el bajo nivel de compromiso de la misma.

**Tabla 19**  
**Nivel de compromiso en el trabajo**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	MAS DEL 100%	7	18%
b	75% - 100%	8	21%
c	50% - 75%	7	18%
d	25% - 50%	16	42%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Un 42% de los responsables nos muestran que presentan un pleno nivel de compromiso laboral de 25 a 50%; un 18% aseguran ofrecer hacia la finca un 50 a 75 % de compromiso laboral; un 21% de ellos aportan entre 75 a 100% en su trabajo y tan solo un 18% da mucho más de lo que se les exige. Al respecto se menciona que las causas que genera la falta de compromiso del personal de una organización son: El clima laboral, mayor rotación entre las personas y que la empresa no alcance sus objetivos, (Bardales Saucedo, 2014).

**Cuadro 03**  
**Causas del nivel de compromiso**



**Fuente:** Diario Gestión, (Bardales Saucedo, 2014)

La falta de compromiso según evaluación realizada a empresas industriales del centro del país es el nivel del clima laboral y la rotación del personal.

**- Nivel de producción**

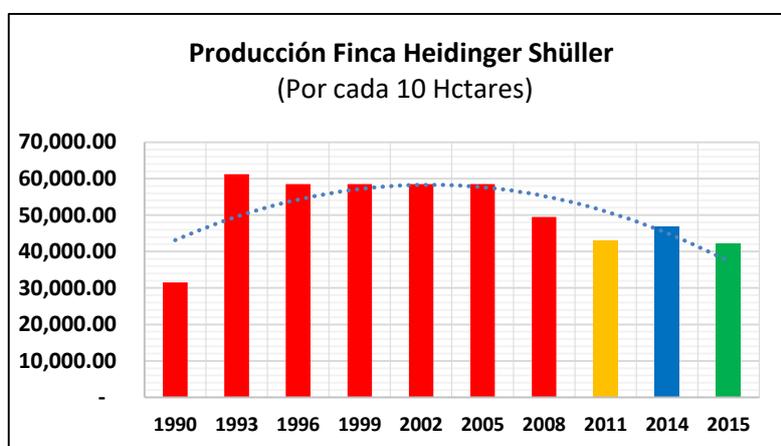
Para el aumento de la productividad se combinan y utilizan recursos para así lograr los resultados deseados; el aumento de la productividad no es casual, se obtiene a través de la fijación de metas elaboradas estratégicamente y que contarán con la elaboración de distintos planes de acción ante contingencias y la dirección eficaz de todos los recursos con que cuenta la empresa, al respecto se menciona que: *“La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, sino la eficiencia con que se ha obtenido los resultados al final del trabajo”* (Lefeovich, 2015).

**TABLA 20**  
**Calificación del nivel de producción**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	EXCELENTE	8	21%
b	MUY BUENO	13	34%
c	REGULAR	15	37%
d	MALO	2	5%
e	DEFICIENTE	1	3%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Lo sorprendente de éste indicador es la seguridad donde manifestaron los responsables ya que un 37% del personal asegura tener el último periodo una productividad con el calificativo de regular y un 8% de ellos aseguran que la producción fue deficiente; un 34% de ellos afirman tener una producción con un calificativo de muy bueno, manifestaron también como excelente un total de 21% de los responsables. La etapa productiva fue buena; la temporada pasada aparentemente, sin embargo, la tendencia productiva no es tan favorable en el tiempo. Tal como se muestra en el gráfico siguiente:

**Gráfico 10**  
**Nivel de producción de la Finca Heidinger**



**Fuente:** Área de producción, Finca Cafetalera Heidinger

Los niveles de producción fueron mayores al estimado, sin cuestión alguna se podría calificar a la gestión como eficiente, solo si fuera éste el único indicador de eficiencia, ante ello es necesario recalcar que la producción anterior (2014) (2013) no fueron un apogeo productivo y en comparación con otras fincas bajo el parámetro de rendimiento por parcela, difícilmente podríamos definirlo como eficiente. Además, la producción en el tiempo ha disminuido considerablemente por ello es necesario fortalecer la gestión en el tiempo.

La eficiencia en los procesos productivos es un concepto cada vez más utilizado, se trata de ser eficiente para poder competir en las mejores condiciones posibles en mercados que cada día son más abiertos. La teoría define que a mayor eficiencia mayor productividad, dicho de otra manera, de realizar mejor los planes, los programas, las estrategias y los controles; así éstos formarían una mejora permanente en los niveles de productividad.

## - **Implementación de Estándares**

Las certificaciones de calidad están relacionadas con el establecimiento previo de una norma que involucra un grupo con intereses sobre un producto o actividades de gestión. Tal norma exige características básicas y mínimas que deben tener los intereses antes mencionado, luego se llega a la certificación. Así, la certificación de calidad será el resultado de un proceso donde una serie de auditores calificados (Acreditadores) que garanticen un producto o un sistema de gestión se ajustan a las características de la norma que se ha tomado como referencia. Según la revista publicada por MINAGRI (2013) menciona que:

- *“Las certificaciones te colocan en una situación ventajosa frente a tus competidores, Tener una certificación da mayor valor a tu empresa”*

Por otra parte, las certificaciones de calidad aportan confianza ya que en un mercado cada vez más competitivo suponen una diferenciación con el resto de empresas competidoras, a la vez que mejora la imagen de los productos o de los servicios que ofrece, y de la reputación e imagen de la propia empresa. Así mismo, las certificaciones de calidad contribuyen a que la empresa gane cuota de mercado y pueda acceder a mercados exteriores.

- Los dos tipos de certificaciones más conocidos son:

- 1- La certificación de conformidad de producto.
- 2- La certificación de sistemas de gestión

La certificación de un producto implica la inspección del proceso productivo y el análisis de una muestra de productos. Estas certificaciones mantienen las siguientes características, por cualquier entidad que la asimile, por cuánto su aplicación es sin restricciones y de forma libre:

- Brindan confianza a los clientes.
- Facilita la expansión en el mercado, por el reconocimiento de la calidad.
- Son realizados por personas externas a la organización.
- Sirven para diferenciarse del resto de productos.
- Representan una prueba de conformidad de los productos.

**TABLA 21****Conocimiento de implementación de estándares**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	SI	25	66%
b	NO	13	34%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Un 66% de los responsables y los colaboradores de la finca cafetalera aseguran conocer las Normas ISOs, por ende, ellos si son conscientes de tales progresos de obtener una certificación internacional; un 34% de ellos manifiestan que no conocen tale normas, por ende, desconocen una futura gestión bajo las certificaciones. Cabe mencionar que existen diferentes certificadoras en el nivel internacional tales como: Aenor Pervian, Cerper, SGS, Tuvh Rheinland, Bareau Veritas, entre otras; éstos realizan un proceso de evaluación del mismo.

**Tabla 22****Aplicación de las Normas ISOs**

ORD.	ESCALA DE MEDICIÓN	f	%
a	SI	0	-
b	NO	38	100%
<b>TOTAL</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Al respecto manifestaron un 100% de ellos la no aplicación de las normas ISOs, ni han logrado las certificaciones internacionales, en general dentro de la entidad la Finca Heidinger no se difunde ni se realiza algún plan para postular a una evaluación. Las certificaciones internacionales son producto de un proceso al cual debe someterse la entidad, al respecto la norma ISO menciona:

- *“Al mejorar los sistemas de gestión de la calidad de su organización y demostrar que está realmente comprometido con la calidad, podrán éstos transformar su cultura empresarial, ya que se comprenderá la necesidad de mejorar continuamente” (ISO 9004., 2009).*

Alcanzar una certificación no solo involucra obtener beneficios económicos sino hoy involucra un fin social, donde los miembros del entorno de una entidad sean quienes alcancen mejorar, en diferentes aspectos competitivos.

### **3.4. Discusión de resultados**

El desconocimiento de los principios de gestión y la renovación de todas las herramientas gerenciales son los factores que inciden significativamente en la ineficiente gestión de la Finca Cafetalera Heidinger. Al realizar la correlación respectiva para la prueba de hipótesis éstos resultaron altamente significativas.

Según los resultados correlacionales obtenidos, el desconocimiento de los principios de gestión es la variable más influyente en la ineficiente gestión de la finca con una correlación muy significativa de 0.781; ante ello se verifica que la entidad se muestra con dificultades en las diferentes actividades que ejercen sus responsables alejándose cada vez más de la calidad; esto corrobora lo descrito por Pino Jordán, (2008) en su evaluación sobre empresas agroindustriales del país, donde concluye que son los principios de calidad los factores claves y los determinantes para el logro de una gestión de calidad total, su inobservancia redirige las funciones y actividades de sus colaboradores hacia el fracaso de la misma. También argumenta sobre el mismo aspecto Gonzáles Tomás, (2006) donde menciona que la adopción de un sistema de gestión bajo principios de calidad debe ser una decisión estratégica necesaria para el alcance de una gestión eficiente, los tiempos han cambiado y se requiere elevar la calidad en las funciones gerenciales. Así mismo, se requiere describir Guerra, G. (1992) donde menciona que toda actividad agrícola necesita formarse de acuerdo a principios y reglas que les permita fortalecerse y sostenerse en el tiempo.

Los resultados muestran que dentro de todas las acciones la renovación de herramientas gerenciales también influye en la ineficiente gestión de la Finca Heidinger con una correlación altamente significativa, ante ello se deduce que el no renovar o actualizar sus instrumentos gerenciales difícilmente se alcanzará mejorar la oportunidad de sus decisiones, medir sus resultados y controlar sus avances; al respecto Balestri, L. (2001) menciona en sus conclusiones que la capacidad y la aplicación de herramientas gerenciales son factores claves para el crecimiento o la sobrevivencia de empresas agropecuarias su inobservancia mantiene el nivel de calidad más no la incrementa y asegura que una empresa desorganizada de un modo predominante toman sus decisiones sin una sólida sistematización teórica y con criterios fundados en la experiencia. También es

muy importante mencionar la teoría de la gestión en la producción, desarrollada por Gómez, M. (1964) quien menciona que es posible alcanzar la eficiencia si se aprovecha al máximo todos los recursos, pero primero tendrá que desarrollar los medios necesarios (herramientas). Sin embargo, dependerá significativamente de quienes la desarrollen, la evalúen, la controlen y la organicen.

Así mismo, se determinó que la estabilidad laboral del personal es un factor clave para que desconozcan los principios de gestión con un valor de 0.855, al respecto García, M. (2003) refiere que la motivación de un equipo de trabajo es el factor más influyente para determinar el compromiso en la realización de sus responsabilidades ante ello él concluye que la estabilidad laboral es una de las causas motivacionales más influyentes. Es también importante resaltar todos los resultados de Quijada, T. (2010) donde concluye que un 42.11% del personal de las principales industrias de Sudamérica les gusta trabajar cuando hay mayor estabilidad laboral a ello se justifica que las empresas desmerecen tal situación.

Otra situación que influye en nivel de gestión de Heidinger es que no se realizan las capacitaciones en el personal de la finca; frente a ello se afirma lo descrito por Solís, V. (2013) donde mencionan que son causas de la motivación personal la formación y el crecimiento, por ello no se podrá esperar que una persona contribuya con los objetivos organizacionales, si no encuentra antes en la empresa una manera de satisfacer sus necesidades personales, la formación profesional consigue abrir un panorama lleno de conocimiento. Al respecto la teoría organizacional de Senge, Peter (1992) menciona que las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no solo forma parte de su naturaleza, si no que aman aprender, y el aprendizaje formará el valor de cada hombre que, al servicio de la organización, lograrán mejores resultados en el tiempo.

El interés laboral es otro factor influyente en la gestión de la finca con una relación significativa de 0.735, ante ello se afirma la teoría de las funciones de la gestión de Drucker, P. (1964) donde menciona que el interés del personal está ligado íntimamente con la motivación y con ello se buscará convertir esfuerzos humanos en "Performance", es decir resultados exitosos; esta teoría valora el desempeño en conjunto. Así mismo, es importante mencionar el "Pensamiento Sistémico" de Senge, (1992) donde asegura que una organización inteligente es

un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede lograr modificarla; el afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros, esta teoría busca fortalecer las relaciones y aprovechar las capacidades, para ello deberá elevar el completo compromiso de sus colaboradores.

La etapa de planificación dentro de las labores de la Finca Heidinger es la que mayor influencia tiene en cuanto al desarrollo de herramientas gerenciales, perjudicando así el nivel de gestión, frente a ello los enfoques competitivos de Porter, (1980) menciona que solo con un plan bien elaborado se podrá sobrevivir en el mundo de los negocios, para ello se tendrá que estudiar a la empresa por dentro para descubrir cómo funciona. Es necesario mencionar también algunos resultados de Gáelas, D. (2014) donde concluye que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo alineándolos hacia su cumplimiento efectivo.

El desarrollo de la presente investigación determinó que las variables son influyentes en la ineficiente gestión de la Finca Cafetalera Heidinger; frente a ello se confirma bajo las premisas la teoría de la producción de Gómez, M. (1964)

#### **Bajo la premisa mayor**

X = Desconocimiento de principios de gestión

#### **Bajo la premisa menor**

Z = Renovación de herramientas gerenciales

#### **Obtención de la conclusión deductiva**

Y = Ineficiente gestión de la Finca Heidinger

Se requiere reorganizar las funciones de la gestión de la finca para así maximizar los beneficios, ante ello se describe que: *“Es improbable que pudiera producir y mantener la calidad requerida a menos que la empresa se dote de una organización adecuada. La calidad no es una cuestión de suerte, tiene que ser muy bien dirigida. Jamás ningún esfuerzo humano ha tenido éxito sin antes haber planeado, organizado y controlado sus acciones”* (Méndez, 2009)

### 3.4.1 Método estadístico

Para la verificación de la hipótesis del presente estudio se requirió toda la información recolectada por los 38 responsables en distintas actividades dentro de la gestión de la Finca Heidinger en el Distrito de Villa, posterior a ello los datos fueron procesados en tablas en el Microsoft Excel 2015, para luego introducir al Programa SPSS22, de donde se obtuvo todas las correlaciones mostradas en los siguientes cuadros mediante el método de Correlación de Pearson. También se utilizaron otras pruebas para validar argumentos obtenidos tales como:

#### - Correlación de Karl Pearson:

El método de correlación Pearson considera que dos variables cuantitativas están correlacionadas, cuando los valores de una varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra variable donde se trata de valorar la asociación entre dos variables cuantitativas lo cual predice el valor de una variable dado un valor determinado de la otra variable, éste método también nos presenta parámetros para calificar si es alta, regular o baja la relación entre variables estudiadas presentamos a continuación:

#### Cuadro 04

##### Parámetros del método Correlación de Pearson

VALOR	SIGNIFICADO	VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa perfecta	0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta	0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta	0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada	0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja	0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja	1	Correlación positiva perfecta
0	Correlación nula		

**Fuente:** Correlación de Karl Pearson, (Suárez, 2011)

Para la verificación de la hipótesis del presente estudio se necesitó la información recolectada por los 38 Responsables de la Finca Heidinger, posterior a ello los datos fueron procesados en tablas en el Microsoft Excel, para luego introducir al programa SPSS22, de donde se obtuvo las correlaciones mostradas en los siguientes cuadros mediante el método de Correlación de Pearson.

- **Prueba de porcentajes:**

Cuando se trata de probar la hipótesis por medio del cuestionario, los cálculos de porcentaje ayudan a definir la proporción por cada respuesta del total de la muestra, por ende, se resuelven aplicando la siguiente fórmula:

$$\frac{NE}{NF} = \frac{100\%}{X\%}$$

Donde:

NE = Número total de encuestados.

NF = Número de frecuencia en cada opción.

El siguiente cuadro muestra las correlaciones de las variables a través de los cálculos estadísticos desarrollados, y sistematizados para lograr una mejor interpretación de lo que se quiere llegar a obtener.

**Cuadro 05**  
**Correlación de Pearson entre indicadores de las variables**

Descripción		X1	X2	X3	X4	Z1	Z2	Z3	Z4	
		MCA	ELP	CP	CLa	AMO	UHG	IR	PT	
Y1	AMO	Correlación de Pearson	,478**	,659**	,792**	,497**	,410*	,885*	,649**	,366*
		Sig. (bilateral)	,002	,000	,001	,001	,010	,007	,000	,024
		N	38	38	38	38	38	38	38	38
Y2	CL	Correlación de Pearson	,527**	,855*	,780*	,827*	,322*	,012	,735	,706
		Sig. (bilateral)	,001	,217	,015	,152	,049	,944	,156	,116
		N	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3	NP	Correlación de Pearson	,414**	,621**	,547**	,528**	,763**	,506**	,594**	,633**
		Sig. (bilateral)	,010	,000	,000	,001	,002	,001	,000	,000
		N	38	38	38	38	38	38	38	38
Y4	IE	Correlación de Pearson	,588	,330*	,477	,268	,336*	,441**	,504*	,316
		Sig. (bilateral)	,153	,043	,289	,104	,039	,006	,112	,053
		N	38	38	38	38	38	38	38	38

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El cuadro anterior muestra las correlaciones de Pearson de los indicadores del desconocimiento de principios de gestión y la renovación de herramientas gerenciales; en él se logra observar e interpretar lo siguiente:

El indicador alcance de metas y objetivos (AMO), tiene un nivel altamente significativo con el indicador estabilidad laboral del personal (ELP) con un valor de (0,659); así mismo, es altamente significativo con el indicador interés de los responsables (IR) por un valor de 0,649; significativo con el nivel de capacitación (CP) por un valor total de (0,792); también es significativo con la utilización de herramientas gerenciales (UHG) de 0,885. Por lo tanto, se llega a concluir que, a menor grado de capacitación laboral, interés de los responsables, estabilidad laboral, utilización de las herramientas gerenciales habrá menor eficiencia en el cumplimiento de metas y objetivos.

El indicador compromiso laboral (CL) muestra una correlación altamente significativa con los indicadores: Nivel de clima laboral (CL) con un valor de 0,827; también se relaciona con el indicador capacitación del personal (CP) con un valor de 0,780; con el indicador estabilidad laboral del personal (ELP) con un valor de 0,855; así también muestra correlación altamente significativa con el indicador interés de los responsables (IR) con un valor de (0,706). Por lo tanto, a mayor capacitación del personal, estabilidad laboral e interés en los responsables se incrementará el compromiso laboral.

El indicador nivel de producción (NP), muestra un nivel de significancia con el indicador plan de trabajo (PT) con un valor de 0,633; significativo con todo el desinterés de los responsables (DR) por un valor de 0,594; con el indicador estabilidad laboral (ELP) por un valor de 0,621 y con el indicador administración de la mano de obra (AMO) con un valor de 0,763. Por lo tanto, a menor grado de estabilidad laboral, la capacitación del personal, el interés de los responsables, la descripción de los trabajos, menor será el nivel de producción.

El indicador implementación de estándares (IE), nos muestra un nivel muy significativo con el indicador interés de los responsables (IR) con un valor de 0,504; significativo con el indicador capacitación del personal (CP), por un valor de 0,477; también significativo con mejora continua en las actividades (MCA) por un valor de 0,588. Por lo tanto, a menor grado del interés de los responsables, nivel de capacitación y el compromiso en la búsqueda de mejora continua, habrá menor utilización de estándares de eficiencia. Con toda esta breve explicación se identificó las correlaciones entre indicadores dependientes e independientes.

### Cuadro 06

#### Análisis de varianza del alcance de metas y objetivos (AMO)

<i>Fuente de Variación</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grado de Libertad</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regresión</i>	22,303	1	22,380	27,667	0,000b
<i>Residuo</i>	29,320	36	0,809		
<b><i>Total</i></b>	<b>51,623</b>	<b>37</b>			

**Fuente:** Resultado estadísticos, SPSS 22

El cuadro 06 muestra el análisis de varianza del indicador alcance de metas y objetivos con una suma de cuadrado de 22,303, un grado de libertad de 1 y su constante es el indicador inestabilidad laboral de personal.

### Cuadro 07

#### Coefficiente y modelo matemático alcance de metas y objetivos

	<b>Coefficientes no estandarizados</b>	<b>Error estándar</b>	<b>Coefficientes estandarizados</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>		<b>Beta</b>		
(Constante)	0,855	0,342		2,563	0,015
ELP	0,751	0,147	0,659	5,260	0,000

**Fuente:** Resultado estadísticos, SPSS 22

De acuerdo al cuadro anterior, el indicador alcance de metas y objetivos presenta un coeficiente constante de 0,855, y su indicador constante que es la estabilidad laboral de personal con un valor de 0,751; a través de ello podremos verificar el grado de influencia de los indicadores independientes sobre distintos indicadores dependientes, quedando el modelo matemático en forma siguiente:

$$\text{AMO} = 0.855 + 0.751 \text{ ELP}$$

### Cuadro 08

#### Análisis de varianza del compromiso laboral (CL)

<i>Fuente de Variación</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grado de Libertad</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regresión</i>	12,017	1	12,005	13,827	0,001b
<i>Residuo</i>	31,258	36	0,868		
<b><i>Total</i></b>	<b>43,275</b>	<b>37</b>			

**Fuente:** Resultado estadísticos, SPSS 22

El cuadro 08, nos muestra el análisis de varianza del indicador compromiso laboral del personal con una suma de cuadrado de 12,017, un grado de libertad de 1 y su constante es el indicador mejora continua en las actividades.

**Cuadro 09**

**Coefficiente y modelo matemático del compromiso laboral**

	Coefficientes no estandarizados	Error estándar	Coefficientes estandarizados	t	Sig.
	B		Beta		
(Constante)	0,861	0,441		2,003	0,053
MCA	0,624	0,173	0,527	3,718	0,001

**Fuente:** Resultados estadísticos SPSS 22

De acuerdo al cuadro anterior, el indicador compromiso laboral presenta un coeficiente constante de 0,861 y es correlacional con el indicador constante mejora continua en las actividades con un valor de 0,624, quedando el modelo matemático en la siguiente fórmula:

$$CL = 0.861 + 0.624 MCA$$

La fórmula antes mencionada, describe que a mayor mejora permanente en las diferentes actividades mejor será el compromiso del personal en general.

**Cuadro 10**

**Análisis de varianza del nivel de producción (NP)**

<i>Fuente de Variación</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grado de Libertad</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F.</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regresión</i>	18,325	2	9,152	19,711	0,000c
<i>Residuo</i>	16,250	36	0,464		
<b><i>Total</i></b>	<b>34,575</b>	<b>38</b>			

**Fuente:** Resultados estadísticos SPSS 22

El cuadro 10, nos muestra sobre el análisis de varianza del indicador nivel de productividad con una suma de cuadrado 18,325, un grado de libertad de 2 y sus constantes es el indicador plan de trabajo y el otro indicador es la estabilidad laboral del personal. Con estos indicadores constantes hay buena correlación.

**Cuadro 11**  
**Coeficiente y modelo matemático del nivel de producción**

	Coeficientes no estandarizados	Error estándar	Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B		Beta		
(Constante)	1,501	0,346		4,493	0,000
ELP	0,473	0,141	0,435	3,278	0,002
PT	0,391	0,126	0,411	3,105	0,004

**Fuente:** Resultados estadísticos SPSS 22

De acuerdo al cuadro anterior, el indicador nivel de producción presenta un coeficiente constante de 1,501 y sus indicadores constantes, la estabilidad laboral del personal un valor de 0,473 y el indicador descripción de los planes de trabajos presenta un valor de 0,391. A través de ello, podremos verificar el grado de influencia de los distintos indicadores independientes sobre los indicadores dependientes, quedando el modelo matemático de la siguiente forma:

$$NP = 1.501 + 0.473 ELP + 0.391 PT$$

La fórmula antes descrita refiere que para poder lograr alcanzar una mayor productividad se requiere que la Finca Cafetalera Heidinger incremente los niveles de estabilidad laboral del personal y fortalezca sus planes de trabajo, de esa manera podrá alcanzar rendimientos esperados.

**Cuadro 12**  
**Análisis de varianza de la implementación de estándares (IE)**

<i>Fuente de Variación</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grado de Libertad</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regresión</i>	5,782	1	5,734	8,686	0,006b
<i>Residuo</i>	23,725	36	0,660		
<b>Total</b>	<b>29,507</b>	<b>37</b>			

**Fuente:** Resultados estadísticos SPSS 22

El cuadro 12 nos muestra el análisis de varianza del indicador denominado implementación de estándares con una suma de cuadrado de 5,782, un grado de libertad de 1, y su indicador constante es desinterés de los responsables.

**Cuadro 13****Coeficiente y modelo matemático implementación de estándares**

	Coeficientes no estandarizados	Error estándar	Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B		Beta		
(Constante)	0,986	0,536		1,805	0,080
DR	0,391	0,150	0,441	2,947	0,006

**Fuente:** Resultados estadísticos SPSS 22

De acuerdo al cuadro anterior el indicador implementación de estándares de eficiencia presenta un coeficiente constante de 0,986 y sus indicadores constantes interés de los responsables con un valor de 0,391; A través de ello, se podrá verificar el grado de influencia de los indicadores independientes sobre los indicadores dependientes, quedando el modelo matemático así:

$$IE = 0,986 + 0.391 IR$$

**Cuadro 14****Correlación entre la variable dependiente e independientes**

Correlaciones		DPG	RHG
Ineficiente Gestión	Correlación de Pearson	0,781**	0,735**
	Sig. (unilateral)	0,000	0,000
<b>TOTAL</b>	<b>N</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

**Fuente:** Resultados estadísticos SPSS 22

El cuadro 14 indica la correlación de Pearson entre el nivel de eficiencia de la Finca Cafetalera Heidinger con sus variables desconocimiento de principios de gestión y la renovación de herramientas gerenciales, así mismo se puede observar que el nivel de gestión muestra un nivel altamente significativo con la variable desconocimiento de principios de gestión (DPG) con un valor de (0,781); y con la variable renovación de herramientas de gestión (RHG) con un valor de 0,785. Por lo tanto, la variable que influye más en el nivel de gestión de la finca es la variable (DPG), cabe mencionar que ambos factores mantienen valores de influencia muy significativos, ante estos cálculos se califica la gestión de la finca como ineficiente, afirmando la teoría planteada por Gómez Manzanares (1964).

### Cuadro 15

#### Análisis de varianza del nivel de gestión de la Finca Heidinger

<i>Fuente de Variación</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grado de Libertad</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
<i>Regresión</i>	174,250	1,00**	174,250	52,931	0,000b
<i>Residuo</i>	118,513	36,00***	3,292		
<b>Total</b>	292,763 <i>a</i>	37			

a Variable dependiente: YT\*\*\*\*

b Predictores: (Constante), XT, ZT\*\*\*\*

El cuadro anterior nos muestra el análisis de varianza de la variable nivel de gestión de la finca, con una suma de cuadrados de 292,763 y un grado de libertad de 1 y sus constantes son las dos variables independientes denominados desconocimiento de los principios de gestión y la renovación de herramientas gerenciales, los cuales mantienen una alta correlación significativa de Pearson.

### Cuadro 16

#### Coefficiente y modelo matemático del nivel de gestión

	<i>Coefficientes no estandarizados</i>	<i>Error estándar</i>	<i>Coefficientes estandarizados</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<b>Beta</b>		<b>Beta</b>		
(Constante)	5,965	0,826		6,618	0,000**
XT	0,781	0,083	**0,601	7,275	0,000**
ZT	0,735	0,216	**0,252	1,311	0,000**

Fuente: Resultados estadísticos SPSS 22

De acuerdo al cuadro antes descrito, la ineficiente gestión de la misma Finca Cafetalera Heidinger nos presenta un coeficiente constante de (5,965) y sus variables constantes: El desconocimiento de principios de gestión un valor de (0,781) y la otra variable denominada renovación de herramientas gerenciales un valor de (0,735), A través de ello, podremos verificar el grado de influencia de las variables independientes sobre la variable dependiente, quedando así el modelo matemático de la siguiente manera:

$$\text{Ineficiente Gestión} = 5,965 + 0.781 \text{ DPG} + 0.735 \text{ RHG}$$

### 3.5. Verificación de la hipótesis

#### - Hipótesis General

$H_1$ : “El desconocimiento de los principios de gestión, así como, la renovación de las herramientas gerenciales influye en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger del distrito de Villa Rica”

$H_0$ : “El desconocimiento de los principios de gestión, así como, la renovación de las herramientas gerenciales no influye en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger del distrito de Villa Rica”

Toma de decisión:

En el cuadro 14, al correlacionar los indicadores del nivel de gestión en la finca cafetera con los indicadores de desconocimiento de los principios y de gestión y renovación de herramientas gerenciales, se obtuvo valores altamente significativos, lo cual indica que existe relación entre todas las variables, tanto independientes y dependiente. Por lo tanto, el desconocimiento de los principios y estándares de gestión, así como la renovación de herramientas gerenciales influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger

#### - Hipótesis Secundaria

$H_1$ : “El desconocimiento de los principios de gestión influyen en la gestión de la Finca de Producción Cafetalera Heidinger”

$H_0$ : “El desconocimiento de los principios de gestión no influyen en la gestión de la Finca de Producción Cafetalera Heidinger”

Toma de decisión:

En el cuadro 14, al correlacionar los indicadores del nivel de gestión en la finca cafetera con los indicadores de la variable independiente desconocimiento de los principios de gestión, obtuvimos valores altamente significativos, lo cual indica que existe relación entre tal variable independiente con la dependiente, por lo tanto, el desconocimiento de los principios de gestión es muy influyente.

- **Hipótesis Secundaria**

$H_1$ : “La renovación de herramientas gerenciales influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger del distrito de Villa Rica”

$H_0$ : “La renovación de herramientas gerenciales no influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger del distrito de Villa Rica”

Toma de decisión:

En el cuadro 14, al correlacionar los indicadores del nivel de gestión en la Finca Heidinger con el indicador renovación de las herramientas gerenciales, obtuvimos valores altamente significativos, lo cual indica que sí existe relación entre la variable independiente y la dependiente. Por lo tanto, la renovación de las herramientas gerenciales influye significativamente en el nivel de gestión de la Finca de Producción Cafetalera Heidinger en la ciudad de Villa Rica.

Ante ello se aplicó el método deductivo, éste método nos dice que, si una premisa mayor es cierta y luego la premisa menor también lo es, entonces serán las conclusiones ciertas; las premisas son enunciados, conceptos, afirmaciones altamente significativas, sobre los cuales uno puede deducir una conclusión:

- **Premisa Mayor (VERDADERA)**

X = Desconocimiento de principios de gestión (0.781)

- **Premisa Menor (VERDADERA)**

Z = Renovación de herramientas gerenciales (0.735)

- **Conclusión bajo el Método Deductivo (VERDADERA)**

Y = Ineficiente gestión de la Finca Cafetalera Heidinger

Bajo las premisas antes mencionadas, podemos mencionar que el siendo la variable “X” la que mayor significancia tiene sobre la otra variable “Y”, se la considera como premisa mayor y la variable “Z” como premisa menor por su bajo nivel de influencia; tras la validación de ambas hipótesis secundarias se deduce que efectivamente son las variables dependientes las que muestran influencia significativamente en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger.

## CONCLUSIONES

1. Al estimar el nivel de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger del distrito de Villa Rica se identificaron los factores que influyen en el nivel de gestión son: El desconocimiento de los principios de gestión, así como la falta de renovación de herramientas gerenciales; por cuanto existe una relación de causalidad con valores de influencia (0,781) y (0,735) respectivamente, bajo el modelo estadístico Correlación de Pearson. En tal sentido se valida la teoría de la gestión productiva de Emilio Manzanares.
2. De acuerdo al grado de influencia obtenida los motivos para que todo el personal responsable de la finca desconozca los principios de gestión es: *El nivel de estabilidad laboral del personal*, que es significativo con el compromiso laboral (0,855), alcance de metas y objetivos (0,659), nivel de productividad (0,621); así mismo, *el nivel de capacitación* de todos los responsables es significativo con el compromiso laboral (0,780), alcance de metas y objetivos con (0,792). Estos indicadores son los que mayor influyen en el desconocimiento de principios.
3. De acuerdo al grado de influencia obtenido las causas que generan la no renovación de herramientas gerenciales en la finca son: *El interés de los responsables* quien es altamente significativo con el compromiso laboral (0,735), con el alcance de metas y objetivos con (0,649) e implementación de estándares con (0,504); por otro lado, *La utilización de herramienta de gestión* que también es significativo con el alcance de metas y objetivos (0,885) y el nivel de producción con (0,506). Éstos indicadores son los que más influyen en la renovación de herramientas.
4. Los indicadores que mayor influencia tienen para poder calificar el nivel de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger son: El nivel de interés en sus actividades, así como el nivel de capacitaciones del personal responsable, con una significancia de (0,735), (0,792) respectivamente. Al observar los resultados podremos confirmar las presunciones teóricas planteadas, para poder formar un sustento científico en cuanto a las deficiencias que la unidad agrícola mantiene.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar un sistema de gestión basado en principios y prácticas de calidad establecidos en la ISO 9004:2009 tales como (liderazgo, mejora continua, eficiencia, control, optimización, calidad) Lograr implementar un sistema de herramientas gerenciales que viabilicen el logro de objetivos y oportunicen la toma de decisiones.
2. La Finca Heidinger debe desarrollar cronogramas de charlas y de distintas capacitaciones hacia el pleno personal responsable, sobre los beneficios de una eficiente gestión, una gestión de calidad, de principios gerenciales, herramientas de gestión, responsabilidad social y empresarial, sistema de costos, de novedades agrícolas, de productividad, alcance de metas. Así mismo, se deberá mejorar la estabilidad laboral a través de incentivos económicos y motivacionales, con ello se influirá en los conocimientos.
3. Mejorar el nivel de interés a través de la descripción de toda una eficiente gestión, para así lograr el pleno compromiso de los responsables en sus actividades, de la mano de herramientas gerenciales; herramientas tales como: Planeación y proyección de trabajos, informes de costos, plan de financiamiento, informes de producción, seguimientos y un registro de control en los procesos. Se debe de realizar un control y seguimiento de los avances y cumplimientos de tales herramientas para así lograr el efectivizar su existencia.
4. Desarrollar actividades de confraternidad entre todo el personal, para así lograr mayor interacción entre áreas incluso con los del campo. Éstas actividades servirán en el fortalecimiento de la unidad organizacional y generarán un trabajo de equipo siempre que se mantenga el principio de liderazgo y se valore el incluir dentro de las decisiones, manifestaciones del personal generando otorgamiento de poder al personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balestri, Ferrán, & Giorgis, A. (2001). *La Toma de decisiones en las empresas agrícolas del norte de la provincia de la Pampa*. Argentina: Publicaciones de la Universidad Nacional de la Pampa.
- Balestrini, A. M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación, Tesis*. Venezuela: Consultores Asociados.
- Bardales Saucedo, E. (03 de Octubre de 2014). *Causas de los niveles de clima laboral*. Redactado y Obtenido del Diario Gestión: <http://gestion.pe/empleo-management/falta/compromiso/mal/climalaboral/rotacion-personas-dentro-empresa-2110290/>
- Beltrán Sanz, J. (1999). *Indicadores de Gestión (Herramientas para alcanzar una plena competitividad)*. Colombia: R. Editores.
- Chong Chong, M. G. (2011). *Diseño de un Modelo de Gestión para lograr el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas de la Nación*. Lima: Publicado por la Editorial UNMSM.
- Círculo Tecnológico. (2012). *Demming E. "El ciclo PDCA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar"*. Mexico: Universidad Tec Virtual del Sistema Tenoclógico.
- Cohen, A. (2009). *A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees*. Canadá: International Journal of Intercultural Relations.
- Contardo G., J. (1980). *Control de la gestión productiva en distintas empresas agrícolas*. Valparaíso: Publicaciones Universidad Católica de Valparaíso.
- Da Silva, V. H. (2009). *Cuestionario de Costos*. Mexico: Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo.
- Diario El Comercio. (09 de Abril de 2014). *Solo el 50% de empresas en el Perú logra retener a su personal*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/solo-50-empresas-peru-logra-retener-su-personal-noticia-1721616/>
- Drucker, P. F. (1970). *Technology, Management and Society*. California: Printed In The University Harvard Business Review.
- Enciso., S. Y. (2001). *La Contabilidad de costos como herramienta de gestión aplicada a empresas palmicultoras*. Pucallpa: Universidad Nacional de Ucayali.
- Falcón Solís, E. (2005). *Clima organizacional en el aula, Prueba de cognición*. Mexico: Compañía editorial continental S. A. de C. V.
- Friego, E. (14 de Febrero de 2012). *Foro Lingüístico: Significado de La Capacitación, La Gran Formación y El Plan Crecimiento*. Obtenido de Publicaciones Académicas: <http://www.forodese/guridad.com/artic/rrhh/7011.htm/>

- Gáleas Lema, G. D. (2014). *Planificación estratégica como herramienta de gestión en la administración de la Asociación Quinlata*. Ecuador: Universidad de Ambato.
- García P., M. (2003). *Mejora Continua en la calidad de la producción*. Lima: Publicado por Industrial Data.
- Gómez, M. E. (1964). *Funciones de producción en la agricultura española*. Zaragoza, España: Revista de Estudios Agrosociales.
- Gómez., P. G. (1995). *Metodología de investigación en las ciencias sociales*. Mexico: Publicaciones de Universidad Autónoma de Mexico.
- Gonzales, A. A. (17 de Septiembre 2013). *La importancia del control interno*. Obtenido de <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empre/>
- Gonzales G., I. (2005). *Introducción General Costes, Contabilidad y Gestión*. España: Publicaciones Universidad La Laguna.
- Gonzales., T. (2006). *Gestión de Calidad: Conceptos, Enfoques, Los Modelos y Sistemas*. España: Publicaciones Prentice Hall, Universidad de Valencia.
- Guerra, G. (1992). *Manual de Administración en las Empresas Agrícolas*. Costa Rica: Material Educativo IICA.
- ISO 9000. (2005). *International Organization for Standardization, Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabularios*. Ginebra, Suiza: Publicado por la Secretaría Central ISO.
- ISO 9004. (2009). *International Organization for Standardization, Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad*. Ginebra, Suiza: Publicado por la Secretaria Central de ISO.
- Jimenez, I. J. (07 de Octubre de 2007). *Causas del nivel de compromiso laboral*. Obtenido de [http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867\\_850215.html/](http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html/)
- Leandro, Gabriel. (08 de Noviembre de 2015). *Artículo: El Entorno de la organización*. Obtenido de Aula de Economía: Niveles de Capacitaciones en los Trabajadores: <http://www.auladeeconomia.com/articulos5.htm/>
- Lefeovich, M. (15 de Septiembre de 2015). *Productividad, su gestión y mejora continua: Considerado como un eficiente objetivo de los planes estratégicos*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos25/productividad/productividad.shtml/>
- Marmolejo, J. A. (2010). *Evaluación Económica, Técnica y Sostenible de Proyectos Productivos Ejecutados en la Provincia de Acobamba 1990 - 2008*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Martinez Fajardo, C. E. (2004). *Evolución de los pensamientos gerenciales*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

- Mejía Alberto, C. (2006). *Indicadores de Efectividad y Eficacia*. Colombia: Publicaciones Periódica Coleccionable.
- Méndez, G. J. (2009). *Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en los resultados de la Norma ISO 9001:2008*. Bogotá: Dicomtelsa.
- Méndez, M. (23 de Marzo de 2002). *Teoría económica de la producción y los costos*. Obtenido del portal Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/teoria-economica/de-la-produccion-y-los-costos/>
- Mendoza., M. A. (29 de Septiembre de 2016). *Adopción, adaptación y aplicación de buenas prácticas de calidad*. Obtenido de Normalización, una estrategia para los objetivos de seguridad: <http://www.welivesecurity.com/la-es/2016/09/29/norma-sistema-lograr-objetivos-seguridad/>
- MINAGRI. (11 de Junio de 2014). Ministerio de la Agricultura, Ley N° 30206. *Ley que declara la Necesidad de Conservación de Areas Protegidas*.
- Molina de Paredes, R. O. (2013). *Importancia de las herramientas de gestión para el todo productor agrícola*. Venezuela: Diario Frontera.
- Molina, C. C. (16 de Octubre de 2012). *Revista Digital Inesem*. Obtenido de Ciclo PDCA: <http://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/calidad-a-medida-iso-9001/>
- Newman, G. D. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del pleno proceso investigativo en ciencias sociales*. Venezuela: Revista de Educación Laurus.
- Osain, C. L. (2007). *Indicadores de Gestión*. Guayana: Publicaciones Finanzas.
- Paesaní, M. (2013). *Las herramientas de gestión empresarial*. Venezuela: Publicaciones, Universidad Fermín Toro.
- Paredes, I. J. (2012). *La inestabilidad laboral en el Perú, enfoque social y empresarial*. Lima: Publicaciones Editio Legal.
- Pino., J. R. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional*. Lima: Publicado por Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Piñas, J. (2013). *Determinación de los costos de producción agrícola en toda la toma de decisiones de unidades productivas empresariales en la Provincia de Acobamba*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Porter, M. E. (18 de Octubre de 1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. New York: Free Press. Obtenido de Free Press New York: [https://es.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter/](https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter/)
- Quijada, T. V. (2010). *Factores que determinan el clima organizacional en una empresa de mecánica automotriz*. Lima: Ediciones Publicerth.

- Revista Libélula. (2011). *Informe de producción agrícola: Diagnóstico de la agricultura en el Perú*. Fundación de Oportunidades del Perú., Lima.
- Rodriguez., B. F. (2008). *Gestión de la producción, una aproximación conceptual y una definitiva*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Sallenave, J. (1999). *La Gerencia Integral ¡No le tema con la Competencia, Témale a la Incompetencia!* Mexico: Editorial Norma.
- Serejski, L. S. (13 de Diciembre de 2012). *La Importancia de contar con herramientas de gestión*. Obtenido de Buenos Negocios: <http://www.buenosnegocios.com/notas/227-la-importancia-contar-herramientas-gestion/>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline (La Quinta Disciplina)*. New York City, Publi. The Economist.
- Solís, V. S. (2013). *Correlación del estado emocional con la estabilidad laboral*. Mexico: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Suárez, M. (2011). *Coefficiente de Correlación de Pearson para datos agrupados y los no agrupados en intervalos*. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
- Taiah, D. (Julio de 2011). *Materialización de Ideas*. Obtenido de portal de la Universidad de Palermo: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/detalle/a/proyecto.php?id\\_proyecto=318/](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle/a/proyecto.php?id_proyecto=318/)
- Trejos, J. E. (20 de Octubre de 2011). *Diagnóstico de la falta de interés en las población obrera*. Obtenido de Universidad de El Salvador: <http://es.slideshare.net/marvin/guevara2011/dianostico-falta-de-interes/>
- Vilcarrromero, R. R. (2000). *La Gestión en la producción, agrícola industrial*. Madrid: Fundación Universitaria Andalucía Inca Garcilazo.

## ANEXOS

### - Anexo 01: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p style="text-align: center;"><b><u>Selección General</u></b></p> <p style="text-align: center;">“Gestión en la producción agrícola”</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Selección Específica</u></b></p> <p style="text-align: center;">“Factores que influyen en la gestión de la Finca de Producción Cafetera Heidinger en el Distrito de Villa Rica”</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Interrogante general</u></b></p> <p style="text-align: center;">¿Cuáles son los factores que influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger en el distrito de Villa Rica?</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Interrogantes específicas</u></b></p> <p>a. ¿Cuáles son los motivos para que el personal desconozca los principios de gestión en la Finca Cafetalera Heidinger?</p> <p>b. ¿Cuáles son las causas que generan la desatención en la renovación de herramientas gerenciales en la Finca Cafetalera Heidinger?</p> <p>c. ¿Cuáles son los indicadores que más influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger?</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Objetivo General:</u></b></p> <p style="text-align: center;">Identificar los factores de influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger en el distrito de Villa Rica.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Objetivos específicos:</u></b></p> <p>a. Determinar los motivos para que el personal desconozca los principios de gestión en la Finca Cafetalera Heidinger</p> <p>b. Precisar las causas que generan la desatención en la renovación de herramientas gerenciales en la Finca Cafetalera Heidinger</p> <p>c. Identificar los indicadores que más influyen en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Hipótesis:</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>“El desconocimiento de los principios de gestión, así como la renovación de las herramientas gerenciales influyen en la gestión de la Finca Cafetalera - Heidinger en el distrito de Villa Rica”</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>A. Variables independientes:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Variable X: Desconocimiento de los principios de gestión.</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Indicadores:</u></b></p> <p>Mejora continua en las actividades.....X<sub>1</sub>  Estabilidad laboral del personal.....X<sub>2</sub>  Capacitación del personal.....X<sub>3</sub>  Clima laboral.....X<sub>4</sub></p> <p style="text-align: center;"><b>Variable Z: Renovación de la herramientas de gerenciales.</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Indicadores:</u></b></p> <p>Administración de la mano de obra .....Z<sub>1</sub>  Utilización de herramientas gerenciales.....Z<sub>2</sub>  Interés de los responsables.....Z<sub>3</sub>  Plan de trabajo.....Z<sub>4</sub></p> <p style="text-align: center;"><b>B. Variable dependiente:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Variable Y: Nivel de gestión de la Finca Cafetalera Heidinger en el distrito de Villa Rica.</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Indicadores:</u></b></p> <p>Alcance de metas y objetivos.....Y<sub>1</sub>  Compromiso laboral.....Y<sub>2</sub>  Niveles de producción.....Y<sub>3</sub>  Implementación de estándares.....Y<sub>4</sub></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Tipo de investigación:</u></b></p> <p>El tipo de investigación que se utilizó es la Aplicativa, llamada también constructiva o utilitaria, se caracteriza porque responde a todas las interrogantes formuladas sobre los factores de ineficiencia en la gestión de la Finca Cafetalera Heidinger dentro de un período productivo.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Nivel de investigación:</u></b></p> <p>Es una investigación del nivel descriptivo - explicativo, por cuanto presenta y describe la realidad que afrontan hoy en día la producción agrícola cafetalera en tanto que se describieron los factores que influyen en la ineficiente gestión de la Finca Cafetera – Heidinger, luego se explicaron las posibles causas que generan el problema, con la intención de buscar alternativas de solución y lograr obtener de forma clara los factores de ineficiencias en la gestión de la finca cafetalera. Además, dentro de los criterios de evaluación de la investigación encontramos que por su dimensión temporal o momentos en el tiempo en los cuales se recolectan datos es de tipo Transversal.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Diseño de investigación:</u></b></p> <p>La investigación corresponde a un diseño <b>ex_post_facto</b>. Ya que se evaluó después de los hechos, primero se ha identificado el problema, en base al cual se ha propuesto presuntas soluciones a través de la hipótesis; asimismo, se han propuesto los objetivos que persigue la investigación; estableciendo de esta forma una interrelación directa entre los elementos metodológicos en base a las variables de la investigación.</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Métodos generales:</u></b></p> <p>a) Histórico  b) Dialectico</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Métodos específicos:</u></b></p> <p>a) Inductivo, deductivo  b) Matematización</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Población:</u></b></p> <p>La población está compuesta por los miembros del personal tanto administrativos como los de campo de la Finca Heidinger.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Muestra:</u></b></p> <p>Se realizará la evaluación con una población finita es decir la muestra serán realizado sobre una población finita sin necesidad de realizar un diseño muestral bajo formulas.</p> <p style="text-align: center;"><b>Población Muestral: 38 PERSONAS (POBLACIÓN FINITA)</b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Técnicas de investigación:</u></b></p> <p>a) Sistematización bibliográfica  b) Encuesta</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Instrumentos de investigación:</u></b></p> <p>a) Fichas bibliográficas  b) Fichas de investigación  c) Guías de observación</p>

- **Anexo 02: Cuestionario de encuesta para el personal**

## CUESTIONARIO ANÓNIMO

(Dirigido a trabajadores de la Finca Cafetalera Heidinger del Distrito de Villa Rica)

### INTRODUCCIÓN:

Sr. trabajador, el presente cuestionario tiene como finalidad obtener información para el estudio de la calidad de gestión dentro de las actividades que realiza la Finca Heidinger durante un periodo productivo para así poder optimizar sus recursos y encontrar deficiencias con el objeto de alcanzar objetivos, así como facilitar su toma de decisiones.

Indicador: **Mejora continua en las actividades**

1. **¿Durante la realización de actividades considera usted que se utiliza el principio de mejora continua para la búsqueda de calidad en su gestión?**

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) NORMAL ( )
- d) MALO ( )
- e) DEFICIENTE ( )

2. **¿Cómo califica el sistema de planificación productiva y existente hoy en la Finca Heidinger?**

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) NORMAL ( )
- e) MALO ( )
- d) DEFICIENTE ( )

3. **¿El sistema de control en las actividades y planes en desarrollo en la Finca Cafetalera Heidinger es calificado por usted cómo?**

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )

- c) NORMAL ( )
- e) MALO ( )
- d) DEFICIENTE ( )

Indicador: **Estabilidad laboral del personal**

4. ¿De entre todo el tiempo que ha permanecido en la finca cafetalera durante los periodos productivos cree usted que hay estabilidad laboral en el pleno personal responsable de actividades?

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) NORMAL ( )
- d) MALO ( )
- e) DEFICIENTE ( )

5. ¿Hace cuánto tiempo trabajas para la empresa?

- a) MENOR A 1 AÑO ( )
- b) DE 1 - 3 AÑOS ( )
- c) DE 3 – 5 AÑOS ( )
- d) MAS DE 5 AÑOS ( )

6. ¿El personal de campo que se obtiene en la mayor necesidad es?

- a) Personal Permanente ( )
- b) Personal Eventual ( )

Indicador: **Capacitación del personal**

7. ¿Considera que dentro de la dirección de actividades se desarrolla el cumplimiento de las capacitaciones del personal en la Finca Cafetalera Heidinger?

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) BUNEO ( )
- d) MALO ( )
- e) DEFICIENTE ( )

**8. ¿Es de interés por parte de la empresa capacitarlos en la realización de una calidad de gestión y otros relacionados?**

- a) SIEMPRE ( )
- b) A VECES ( )
- c) NO SIEMPRE ( )
- d) FECHAS EVENTUALES ( )

Indicador: **Clima laboral**

**9. ¿Cómo considera usted que son las relaciones laborales de entre todo el personal responsable de la Finca Cafetalera Heidinger?**

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) NORMAL ( )
- e) MALO ( )
- d) DEFICIENTE ( )

¿Cuál cree que sea el motivo?

.....  
.....

Indicador: **Administración de la mano de obra**

**10. ¿Cómo considera la gestión de mano de obra (administrativa) por parte de los directivos sobre el personal responsable del desarrollo y cumplimiento de actividades de gestión?**

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) REGULAR ( )
- d) MALO ( )
- e) DEFICIENTE ( )

a. ¿Cuál cree usted que sean los motivos por tal ineficiencia?

.....

11. Conoce Ud. ¿La procedencia del personal encargado de la recolección de la producción y etapas de procesos de transformación?

- a) Personal de la Zona ( )
- b) Personal de Otras Zonas C/Exp. ( )
- c) Personal de Otras Zonas S/Exp. ( )
- d) Solo personal Capacitado ( )

Indicador: **Utilización de herramientas gerenciales**

12. **¿Considera que dentro del pleno desarrollo de actividades, planes y procesos se utilizan y desarrollan herramientas gerenciales para así lograr efectividad y poder medir rendimientos?**

- a) MUY DE ACUERDO ( )
- b) DEACUERDO ( )
- c) DESACUERDO ( )
- d) MUY DESACUERDO ( )

13. ¿Conoce usted sobre sistema de costos, su estructura y características, así como sus beneficios y forma de utilización?

- a) AMPLIO CONOCIMIENTO ( )
- b) ALGUNOS CONCEPTOS ( )
- c) COMO REFERENCIAS ( )
- d) DESCONOZCO EL TEMA ( )

Indicador: **Interés de los responsables**

14. **¿Cómo calificaría el interés que presentan hoy los responsables, en la realización de sus actividades e implementación de instrumentos y herramientas gerenciales?**

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) NORMAL ( )
- d) MALO ( )
- e) DEFICIENTE ( )

Indicador: **Plan de trabajo**

**15. ¿Tienen organizados las actividades y planes de sus trabajos, así como las responsabilidades asignadas durante los procesos productivos en el personal de la Finca Cafetalera Heidinger?**

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) NORMAL ( )
- e) MALO ( )
- d) DEFICIENTE ( )

**16. ¿Cómo realizan sus trabajos encargados?**

- a) PLAN MENSUAL ( )
- b) PLAN SEMANAL ( )
- c) TAREAS DIARIAS ( )
- d) LO QUE ORDENE EL JEFE ( )

Indicador: **Alcance de metas y objetivos**

**17. ¿Durante el desarrollo de actividades productivas y administrativas cómo califica usted el alcance de metas y objetivos obtenidos por parte del personal responsable de la finca cafetalera?**

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) REGULAR ( )
- e) MALO ( )
- d) DEFICIENTE ( )

Indicador: **Compromiso laboral**

**18. ¿Durante el desarrollo de actividades productivas y administrativas cómo califica usted el compromiso laboral ofrecidos por parte del personal responsable de la finca cafetalera?**

- a) EXCELENTE ( )

- b) MUY BUENO ( )
- c) REGULAR ( )
- e) MALO ( )
- d) DEFICIENTE ( )

19. ¿En qué tanto por ciento consideras el aporte de tu trabajo (compromiso) en la realización de actividades encomendadas?

- a).- 25% - 50% ( )
- b).- 50% - 75% ( )
- c).- 75% - 100% ( )
- c) .- Más del 100% ( )

Indicador: **Nivel de producción**

**20. ¿Cómo califica usted sobre los niveles de producción alcanzados en el periodo, de acuerdo a los planes establecidos o expectativas de mercado necesario para cubrir la inversión?**

- a) EXCELENTE ( )
- b) MUY BUENO ( )
- c) NORMAL ( )
- e) MALO ( )
- d) DEFICIENTE ( )

Indicador: **Implementación de estándares**

**21. ¿Sabe usted acerca de las Normas ISO?**

- a) SI ( )                      b) NO ( )

- ¿Cree Ud. que su implementación de las ISOs ayudaría? ¿Por qué?

.....

22. ¿Sabe usted si la entidad la Finca de Producción Cafetalera Heidinger del distrito de Villa Rica aplica las normas ISOs?

- a) SI ( )                      b) NO ( )

### Anexo 03: Guía de entrevista no estructurada

1. ¿Desde que inició su labor en la unidad agrícola, los directivos han mostrado interés por mejorar sus actividades durante las distintas etapas de producción, pre y post cosecha? ¿Cómo explica hoy a la organización en cuanto a la dirección y control de sus responsabilidades?.....

.....  
.....

2. Uno de los factores de eficacia en las actividades es el compromiso laboral para ello se requiere un clima muy objetivo ¿Cómo define hoy la relación del entorno empresarial en Heidinger? Así mismo el nivel de capacitación que se ofrece en el personal genera mayor eficiencia e independencia en la toma de decisiones ¿Actualmente Heidinger ha predispuesto este factor?

.....  
.....  
.....

3. Las herramientas que permiten definir actividades de forma oportuna fortalecen la gestión en distintas áreas ¿Cómo hoy Heidinger califica las herramientas que utilizan, existen planes para sus actualizaciones? Las decisiones que se toman actualmente tienen un sustento. ¿Cuáles cree usted que puedan ser? .....

.....

El nivel de eficiencia al realizar una tarea depende mucho del esfuerzo que uno ofrezca, frente a ello, ¿Cómo considera el nivel de interés de los responsables dentro de la finca, en el pleno de sus actividades? Consideramos la propuesta de formar un sustento teórico, tras el presente trabajo ¿Cómo es su perspectiva luego de analizar la gestión que hoy sostiene?.....

.....  
.....

Hoy no sólo el nivel de producción define que tan eficiente pueda ser la gestión de una entidad, se requiere también certificaciones internacionales ¿Al respecto la finca a considerado la implementación de estándares (ISOs) dentro de sus actividades, productos, sistemas de gestión?.....

.....

## Anexo 04: Manifestaciones de entrevista

<p><b>Ent. N° 01:</b> "Lo más importante para todos, ha sido mejorar la producción estos últimos años, pues nosotros también somos trabajadores y dependemos mucho de nuestro trabajo, la presión es muy alta por parte de los dueños de la finca, hacemos lo que podemos... es cierto no contamos con un plan de mejora para aquellas actividades que requieren ser fortalecidas, el tiempo durante la cosecha es muy complicado y casi siempre al final de una producción nos preocupamos más por cumplir con los volúmenes en "Café pergamino" y luego otra vez requerimos preparar y mantener los cultivos... Los Responsables en la dirección de la finca ellos no rinden cuenta de sus actividades o logros obtenidos o actividades implementadas, muchas veces no cumplen con sus verdaderas funciones se enfocan plenamente en la producción ya que los dueños difícilmente permanecen en la zona envían a sus hijos generalmente... Las herramientas de gestión utilizadas por muchos responsables son adecuaciones propias, generalmente no estandarizan instrumentos para toda la Finca, las decisiones son tomadas en consenso, claro que, de acuerdo a la significancia del asunto, algunas herramientas obtenidas por distintas áreas son: Informe de Producción, Proyección de Recolección, Rendimientos de Planta Industrial, Informes de abastecimiento, Requerimiento de Personal... El interés es muy bajo en sus responsabilidades, prueba de ello están la presentación de informes inoportunamente, no alcanzan a cubrir la mano de obra aun cuando es una prioridad... Si, los dueños tienen planes de certificar su finca.</p>
<p><b>Ent. N° 02:</b> El interés y compromiso de los trabajadores no es muy malo ni bueno, sin embargo son las relaciones de confraternidad que han sido un problema últimamente, otras fincas aledañas han promovido campañas y actividades culturales y educacionales con sus colaboradores tanto de oficina y con los de campo, muy aparte que los índices remunerativos son muy buenos, en cambio aquí es un problema, los pagos son muy retrasados para los administrativos o consultores externos porque se priorizan los de campo... las decisiones son tomadas a la merced de sus responsabilidades salvo que involucre mayores consecuencias... muchos de nosotros le damos mucho hincapié en mejorar nuestras actividades pero casi no siempre concretizamos en otras áreas, esto mismo por el nivel de compromiso con el éxito de la finca, se necesita mayor influencia en los colaboradores de la Heidinger... Ahora último se nos a encargado por los altos funcionarios realizar capacitaciones, estamos a la espera en que se cumpla para ello necesitaremos la participación de consultores externos que laboran en la finca, éste es otro problema ellos solo se enfocan en lo suyo y difícilmente ofrecen un interés en otras actividades... Sí, efectivamente la finca Requiere las certificaciones puesto que el mercado que abastecemos exige mayor calidad, probablemente al término de la cosecha lleguen los dueños a compartir ese tema.</p>
<p><b>Ent. N° 03:</b> Desde hace mucho que la finca muestra muchas debilidades en gestión, con eso no quiere decir que su trabajo es ineficiente, sino que eso mismo el ponerse la camiseta por su trabajo ahí está el problema, por ende el nivel de interés hacia sus actividades es débil, dentro de sus labores cada responsable ha visto la forma de mejorar sus trabajos, claro que no es comprobable del todo porque no existe un seguimiento de las tareas de los mismos... hace mucho que no se realizan las capacitaciones del personal administrativo, existe un desinterés en ello, se prioriza más la producción y la mano de obra para su recolección... apenas acabe la cosecha volveremos al dilema común de siempre, analizar solo los niveles de producción sus materiales y maquinarias así como ambientes para mejorar su calidad solo del producto, difícilmente se priorizan los estados y avances de labores del personal. El tema remunerativo ha sido un factor clave para la permanencia de los trabajadores, últimamente se han estado retirando e ingresando colaboradores.</p>
<p><b>Ent. N° 04:</b> Los directivos tienen un interés en mejorar las actividades, sin embargo incluso ellos mantienen disconformidad con los pago obtenidos pues, existen muchos retrasos en áreas administrativas e ingenieros externos, pero aun así se esfuerzan en lograr lo que se proponen, pero esa iniciativa que falta influir en los demás... las funciones de gestión claro que se cumplen pero inconscientemente ya que no identifican las etapas, es probable que al término de la cosecha existan reuniones para visualizar los planes para la siguiente producción, pero difícilmente se desarrollan temas de herramientas gerenciales sus beneficios y aplicación de Principios Gerenciales, éstos temas no concentra el interés deseado de los trabajadores... nuestra última producción alcanzó los niveles que nos planteamos, pero no sabría decirle si fue mejor que periodos anteriores, tal vez si mejoremos las relaciones laborales, e incentivos remunerativos se alcance una mejor gestión aquí en la finca... éstos temas son muy alejados por nosotros tal vez si los directivos nos influyen se lograría algo...</p>
<p><b>Ent. N° 05:</b> El personal administrativo no ha tenido estabilidad los últimos años, por ende nuestro rendimiento administrativo es muy débil, nuestros controles; por ejemplo, no han tenido un fin decisivo puesto que en el camino de su aplicación el desinterés de los colaboradores ha desviado tal mejora, así como ello existen muchos otros planes que no se cumplen al no existir un mayor compromiso, además es el compromiso también quien ha determinado muchas veces nuestra gestión, para comprometer a nuestros trabajadores necesitamos generar mayor interés en ellos y claro como dice usted "Motivarlos", ...creo también que durante mi permanencia he visto que no existe un manual de responsabilidades y tareas de cada uno de los que integran la dirección y gestión de la finca... con ello difícil se conocerá que exigir... El problema no solo está en Don. Carrión (Gerente de la finca), sino en todos nosotros, pero claro está que su liderazgo es muy débil; es necesario recalcar además que los dueños son muy desinteresados... Sí, efectivamente este año nos planteamos mejorar nuestras relaciones laborales y mejorar nuestra gestión; por órdenes superiores nos han informado que estos años apuntaremos a someternos a evaluaciones de estandarizaciones, aunque eso implique dar un giro de 180°...por qué requeriremos primero varios procesos de evaluación para recién solicitar nuestro ingreso a las evaluaciones.</p>

### - Análisis de las manifestaciones obtenidas en la entrevista:

Análisis de las Manifestaciones:							
Análisis de las Manifestaciones Obtenidas de la Entrevista no Estructurada							
Finca Cafetera Heidinger - Shüller (Nivel de Gestión)							
N°	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICIOS QUE GENERAN UNA POSIBLE DEFICIENCIA EN HEIDINGER	Calificación					Total
		Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
1	<b>Mejora Continua en sus Actividades</b>	0	1	3	1	0	5
		0%	20%	60%	20%	0%	100%
2	<b>Nivel de Compromiso Laboral del Personal</b>	0	2	3		0	5
		0%	40%	60%	0%	0%	100%
3	<b>Nivel de Capacitaciones del Personal</b>	1	3	1		0	5
		20%	60%	20%	0%	0%	100%
4	<b>Nivel de Interés del Personal</b>	0	1	3	1	0	5
		0%	20%	60%	20%	0%	100%
5	<b>Certificaciones de Calidad</b>	0	1	3	1	0	5
		0%	20%	60%	20%	0%	100%

Anexo 05: Figuras estadísticas respecto a las tablas presentadas:

Figura 01

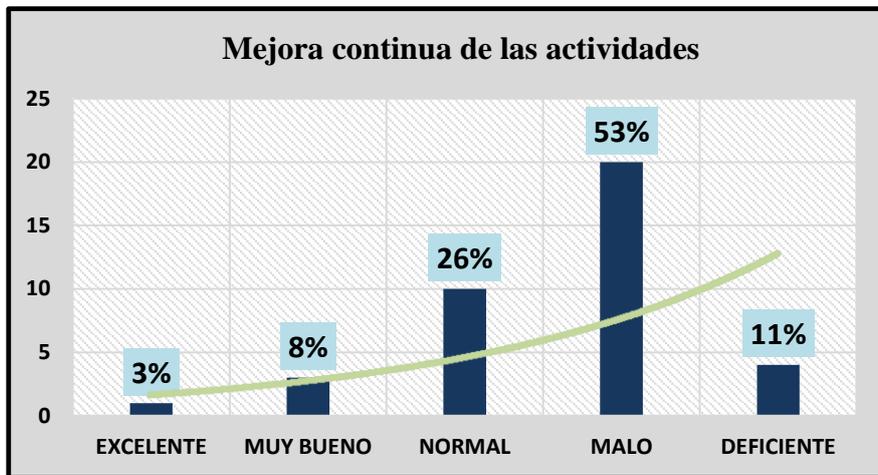


Figura 02

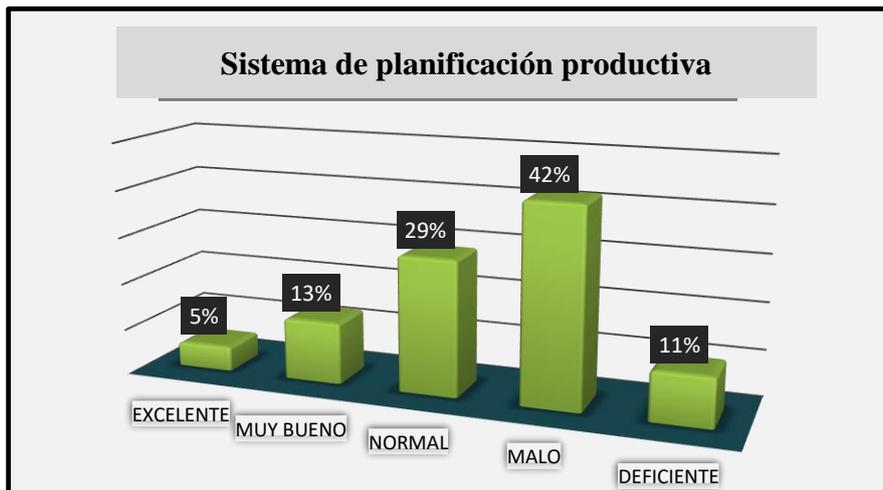


Figura 03



Figura 04

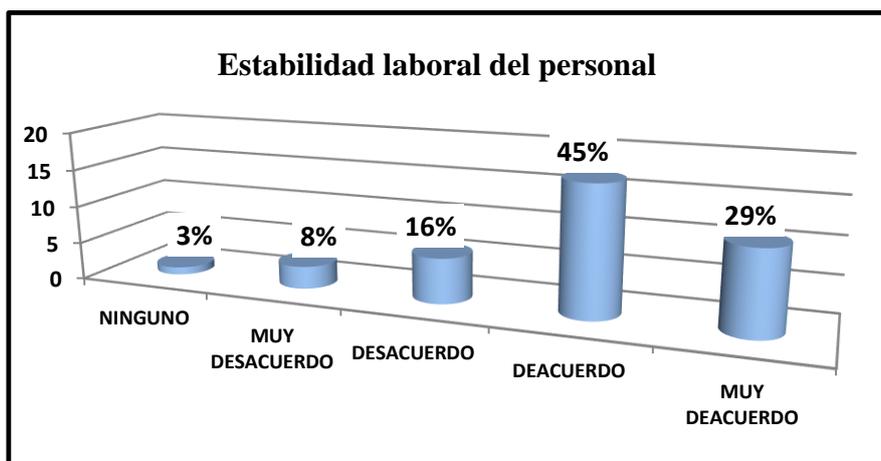


Figura 05

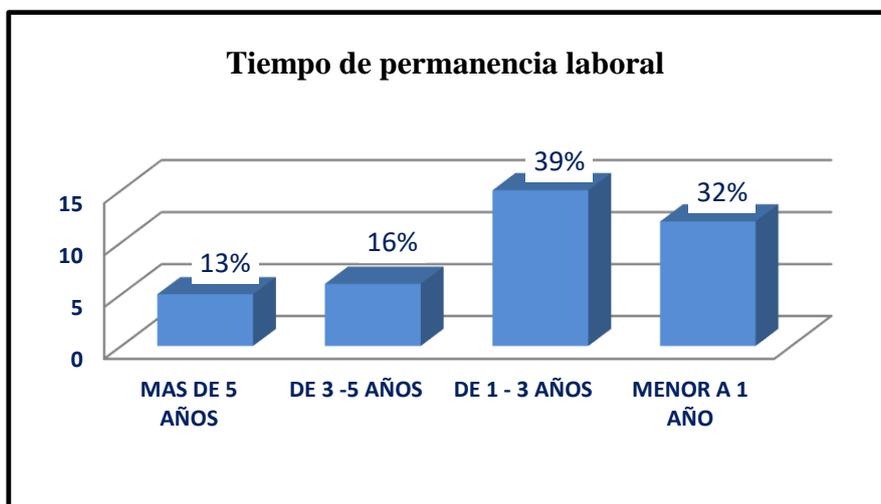
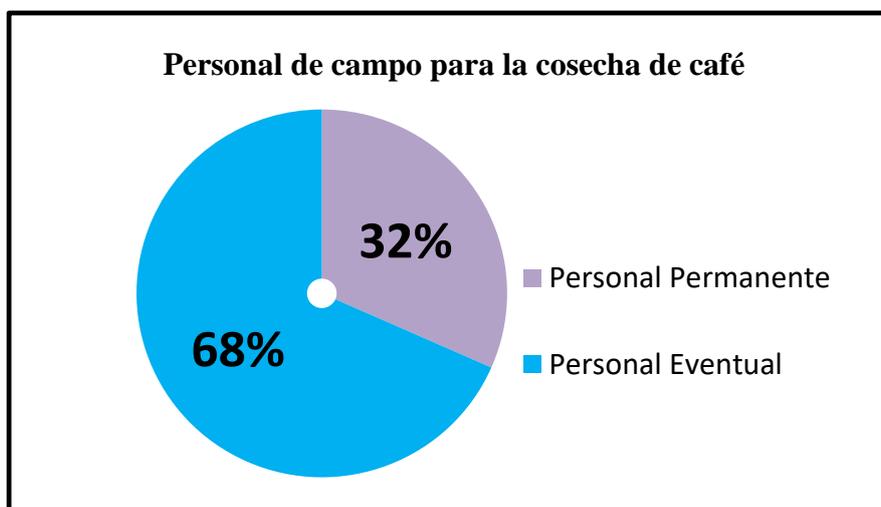
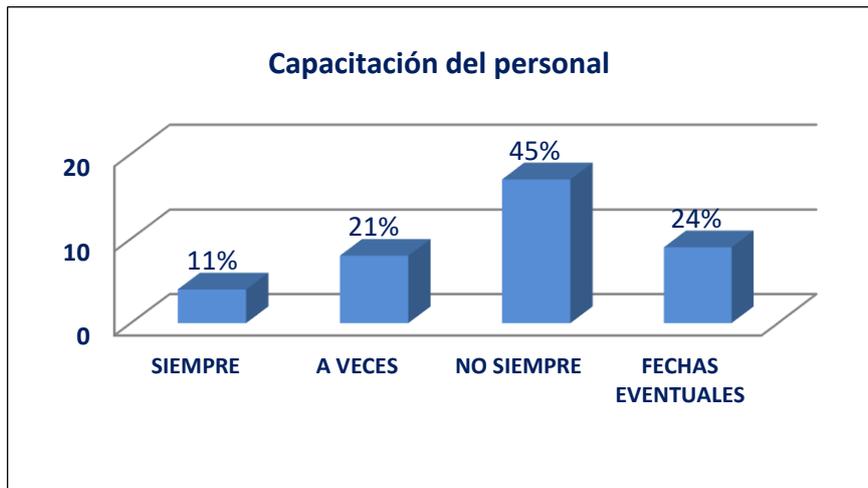


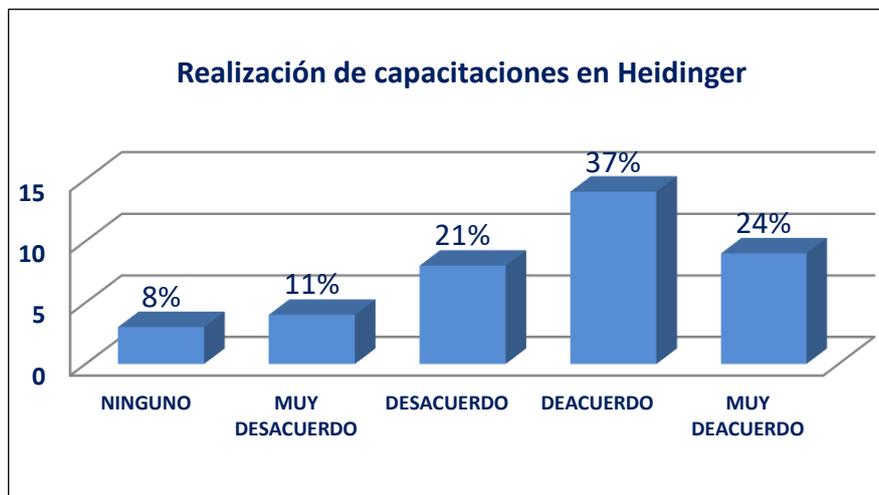
Figura 06



**Figura 07**



**Figura 08**



**Figura 09**

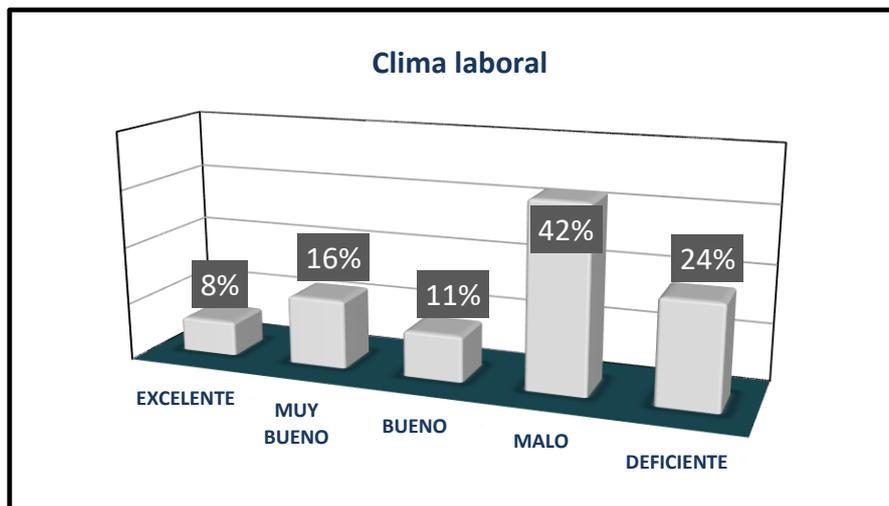


Figura 10

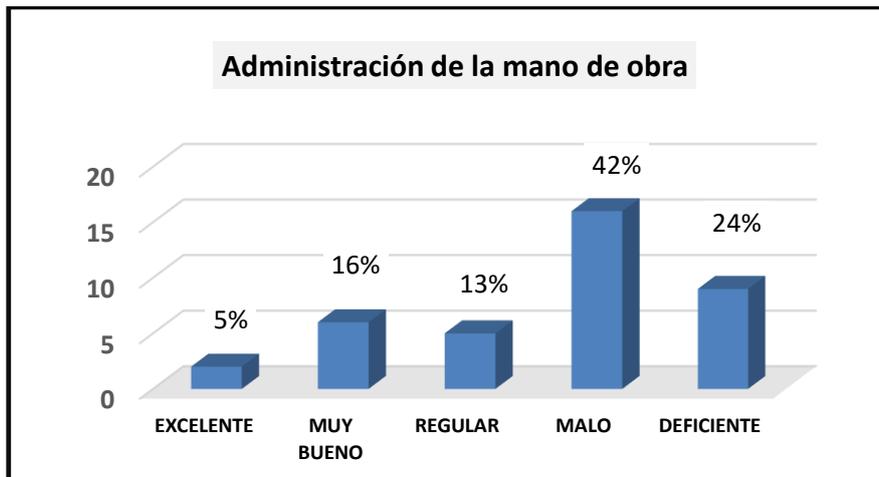


Figura 11

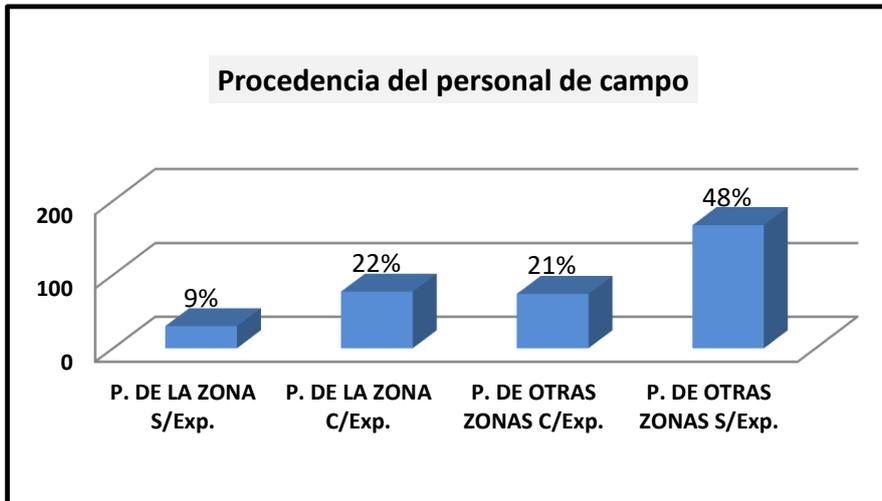


Figura 12

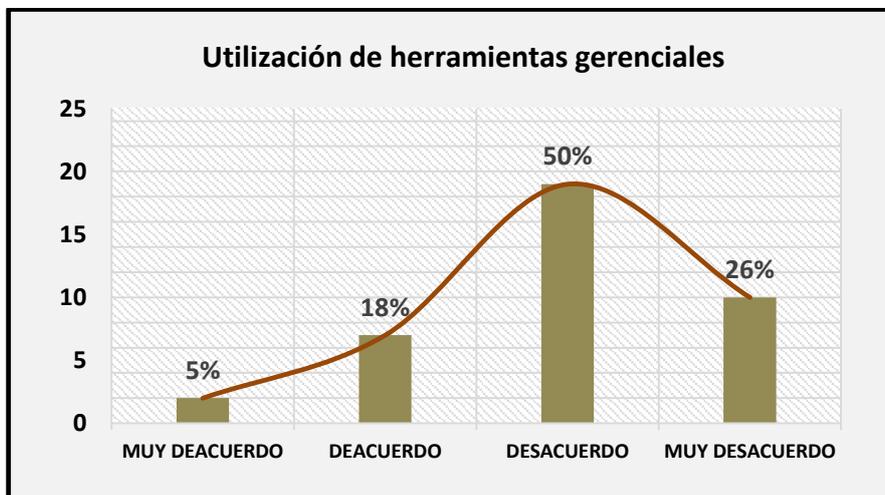


Figura 13

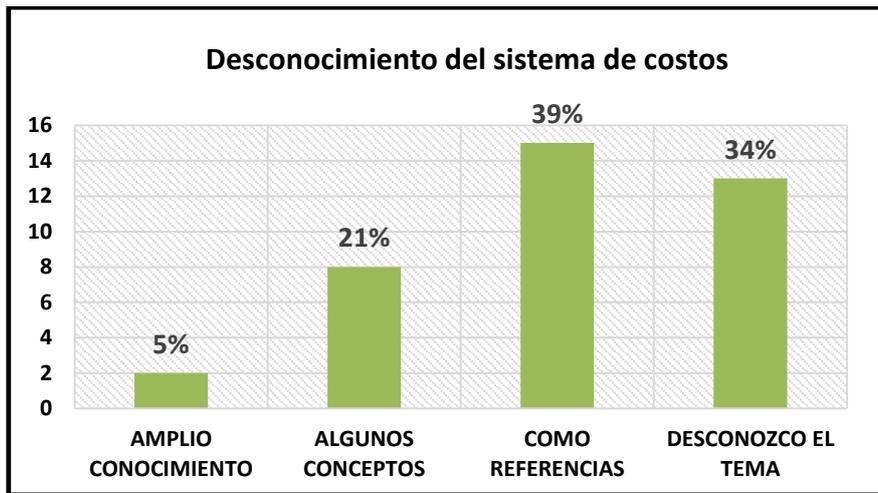


Figura 14

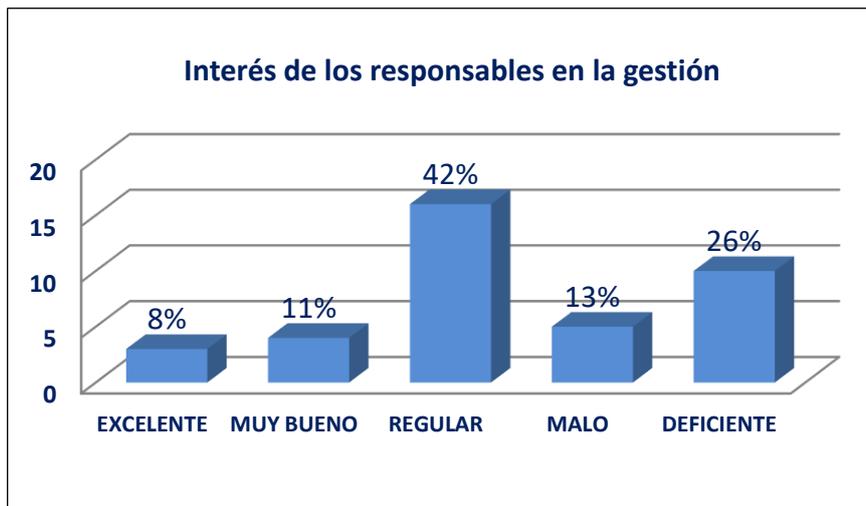


Figura 15

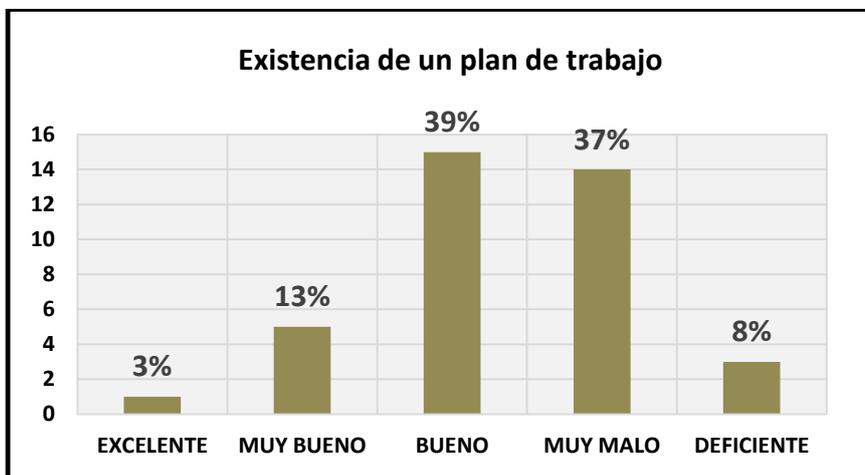


Figura 16

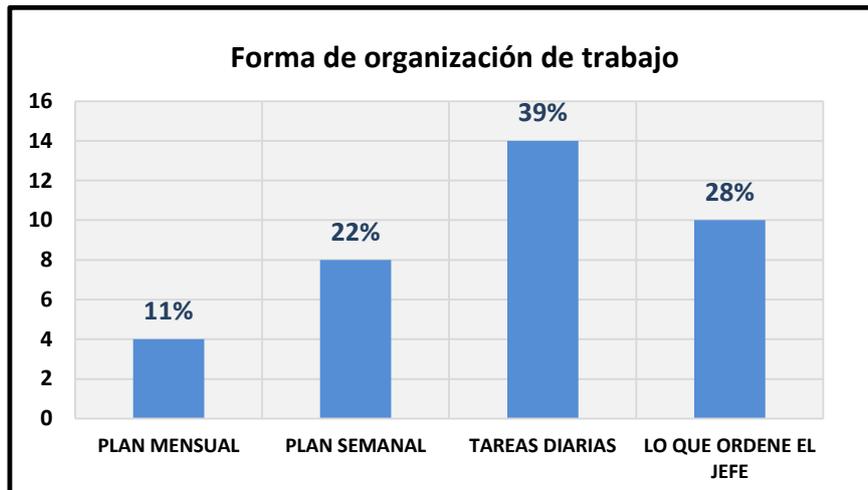


Figura 17

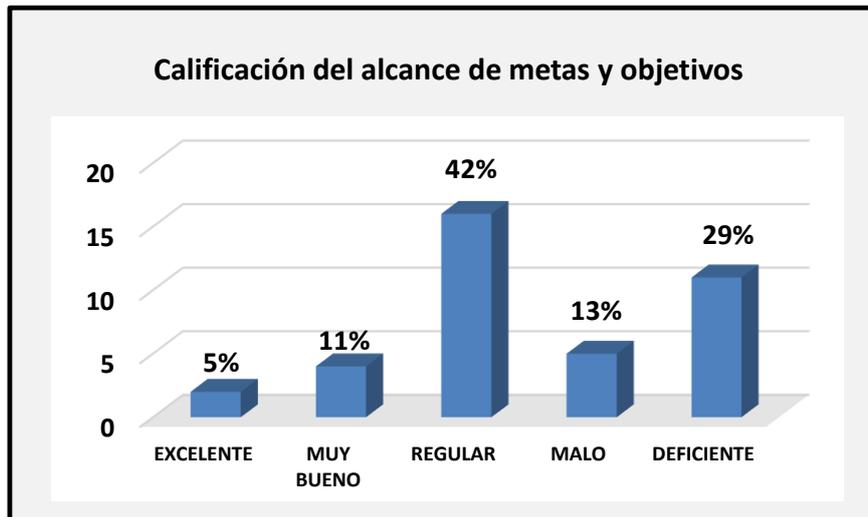
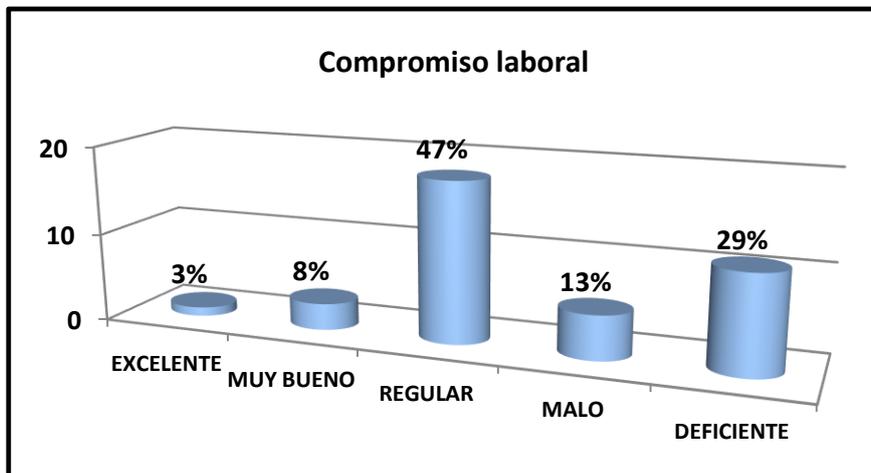
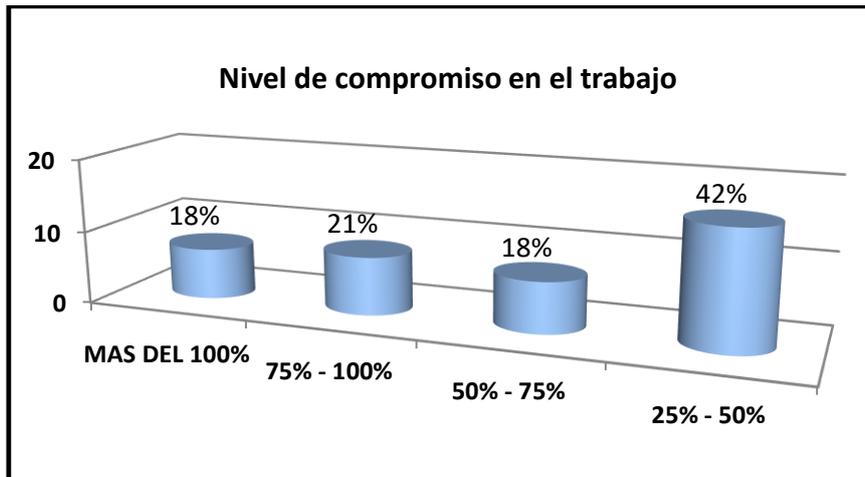


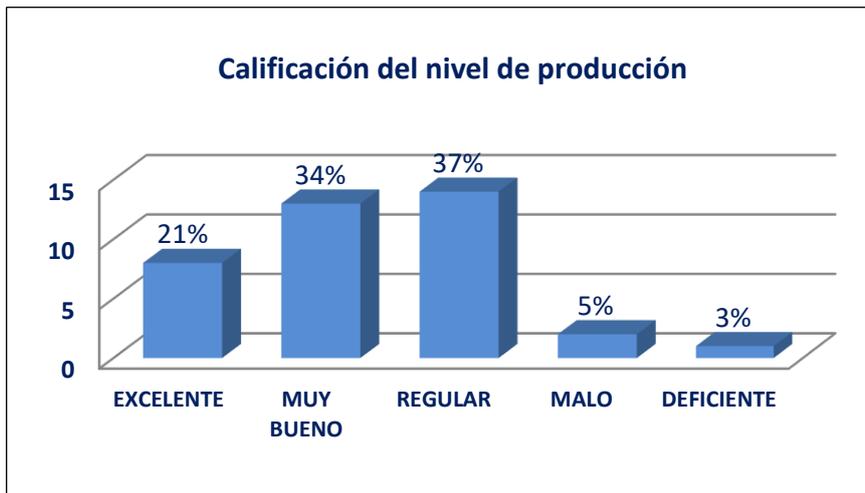
Figura 18



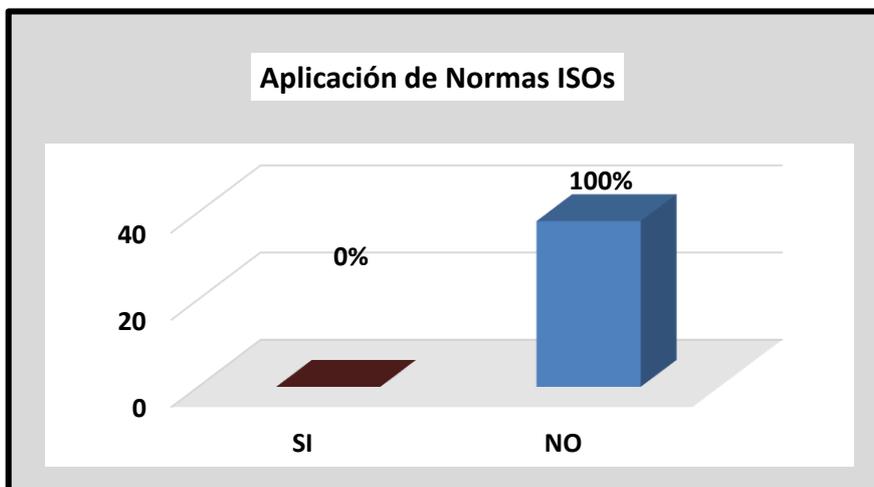
**Figura 19**



**Figura 20**



**Figura 21**



- Anexo 06: Cuadro de tabulación para la prueba estadística

Cuadro de Tabulación	Desconocimiento de Principios de Gestión				Desarrollo de herramientas gerenciales				Ineficiente Gestión en las Finca Heidinger			
	VARIABLE INDEPENDIENTE				VARIABLE INDEPENDIENTE				VARIABLE DEPENDIENTE			
	X1	X2	X3	X4	Z1	Z2	Z3	Z4	Y1	Y2	Y3	Y4
PERSONAL 1	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3
PERSONAL 2	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3
PERSONAL 3	5	3	5	3	3	4	4	3	5	3	5	3
PERSONAL 4	2	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	2
PERSONAL 5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	5	4
PERSONAL 6	2	3	4	3	3	3	5	2	5	3	4	3
PERSONAL 7	3	2	4	5	4	4	3	4	3	4	5	2
PERSONAL 8	2	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4	3
PERSONAL 9	2	2	2	2	3	4	3	3	2	1	5	5
PERSONAL 10	3	4	2	4	4	5	4	4	4	2	4	2
PERSONAL 11	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	5	2
PERSONAL 12	2	2	2	4	2	4	3	2	3	1	4	4
PERSONAL 13	3	2	3	4	4	3	3	3	3	1	4	2
PERSONAL 14	2	2	2	2	3	4	2	4	2	1	5	4
PERSONAL 15	2	4	2	2	4	3	2	2	4	3	4	3
PERSONAL 16	2	2	3	3	2	5	3	3	2	1	3	2
PERSONAL 17	3	2	2	4	1	3	2	2	3	3	4	3
PERSONAL 18	2	2	2	2	2	4	3	2	2	1	3	3
PERSONAL 19	3	2	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3
PERSONAL 20	1	2	1	2	1	3	2	2	3	1	4	3
PERSONAL 21	2	2	3	2	2	4	3	3	3	1	3	2
PERSONAL 22	3	2	1	1	2	4	3	3	1	3	4	4
PERSONAL 23	2	1	2	1	2	4	1	2	1	1	3	2
PERSONAL 24	3	2	2	2	2	4	2	3	3	3	3	2
PERSONAL 25	2	1	3	1	2	3	1	2	1	2	4	2
PERSONAL 26	1	1	1	2	2	3	1	3	1	1	3	3
PERSONAL 27	3	2	3	2	1	3	1	2	3	3	3	2
PERSONAL 28	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2
PERSONAL 29	2	2	2	1	1	4	2	3	3	2	4	2
PERSONAL 30	3	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	2
PERSONAL 31	1	2	3	1	1	3	2	1	3	2	3	2
PERSONAL 32	2	2	2	2	2	4	1	2	1	3	3	2
PERSONAL 33	2	1	1	1	1	3	2	3	3	3	4	2
PERSONAL 34	2	1	1	2	1	2	1	2	1	3	2	1
PERSONAL 35	2	1	2	1	2	2	1	1	1	3	1	1
PERSONAL 36	2	1	1	1	1	4	1	2	3	3	3	2
PERSONAL 37	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	1
PERSONAL 38	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2

## Anexo 07: Check List – Actividades en la gestión agrícola

<b>Finca Cafetera Heidinger (Nivel de Gestión)</b>					
N°	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICIOS QUE GENERAN UNA POSIBLE DEFICIENCIA EN HEIDINGER	Calificación			Observación
		SI	NO		
	<b>1.- Principios y Herramienta de Gestión</b>				
<b>1</b>	- Existencia de comunicación permanente entre el entorno administrativo como también con el personal encargado en las diferentes áreas industriales y de campo.		X		Se ha perdido la confianza, en la relación patrón - obrero, y el punto crítico son sus remuneraciones, se tiene una mala imagen institucional de la Finca en cuanto al apoyo a las Unidades Pequeñas agrícolas en las cosechas
<b>2</b>	- Utilización de Stándares Internacionales de gestión tales como. ISO 9000, ISO 9004			X	Existen planes de certificación en Heidinger, pero hace más de 3 años que no se logra nada, importa la cantidad de producción por encima de todo; los modelos de gestión son los últimos temas en agenda
<b>3</b>	- Mantiene la Calidad como principio de una organización aplicable en las distintas fases de obtención del café		X		Los procesos de transformación no se logran bajo estricto control, la temporada pasada se obtuvo una disminución en el valor Kilo - café, el motivo fue el tiempo de secado no se concretizó en un 100% generando humedad en el grano por encima de lo normal
<b>4</b>	- ¿Existen detalle de los sistemas de costos de producción de acuerdo a las actividades Agrícolas que son informados oportunamente?		X		Casi siempre el tema de discusión, el cuánto de insumos comprar, cuánto de mano de obra más, cuánto se gana por hectárea en nuevas plantaciones, hace poco se exigieron reportes acerca de los niveles de gasto en mano de obra, y hasta ahora no se elabora nada. Se tiene un sistema con valores históricos y no reales
<b>5</b>	- ¿La Participación del personal es tomada en cuenta en alguno de las decisiones de Administración?		X		La relación con el personal es muy estrecha y casi nunca se los incorpora en la toma de decisiones, ni sugerencias nada; ellos hacen lo que se les encarga, a sabiendas que sus experiencias de muchos de ellos son muy significativas, la razón tal vez sea que muchos de los encargados de muchas áreas sienten superioridad (Existen Quejas), y también la continuidad de trabajo hizo que siempre sea así
<b>6</b>	- ¿El liderazgo forma parte imprescindible en los jefes de campo y los de la planta de producción?			X	La falta de comunicación es un factor clave en este tipo de trabajo, los capataces son los más cercanos al personal de campo, ellos mencionan continuamente las necesidades de los recolectores, en las plantas de producción casi siempre se hallan quejas de sus superiores, en el último año se han cambiado muchos jefes de planta y algunas veces se vieron vistos a renunciar.
<b>7</b>	- ¿La Finca exige y plantea una mejora continua en los diversos procesos de producción, industrialización, y administración?		X		No se ejecuta ningún programa de mejora continua, consecutivamente se realizan los mismos procesos. Se menciona casi siempre que "la siguiente vez lo hacemos mejor", sin embargo, nuevamente se llega al problema
	<b>2.- Planificación</b>				

8	- ¿Existe un Plan de trabajo respecto a las actividades de campo, y transformación del producto cafetero?		X	Existe un cronograma de trabajo Semanal realizado por los capataces, revisados de vez en cuando por los Jefes de Áreas, pero este trabajo menciona lo que se hizo mas no lo que se debe hacer para la siguiente tarea.
9	- ¿Distribución por especialización de personal en las etapas de preparación y recolección?		X	Los trabajadores en otras etapas distintas a la recolección casi siempre son personas nuevas en este rubro agrícola, además la remuneración está por debajo de lo que pudieran obtener en la plena Cosecha
10	- ¿Existe algún plan en el destino de los recursos económicos luego de culminar todas las etapas de producción?		X	Desde hace mucho que las extensiones de nuevas tierras se han financiado con la última pasada de cosecha y generalmente no se realizan planes de inversión, los socios de la Finca hace poco que empiezan a incursionar sus recursos en otros rubros comerciales, dejando de lado el crecimiento de ésta misma
11	- Estrategia de Financiamiento para cubrir los pagos de Mano de Obra y procesamiento de la producción.		X	Este casi siempre es un problema, los pagos de los clientes casi siempre se retrasan por ende los pagos aquí en la Finca no siempre son completos este es otro factor que distorsiona la relación Patrón - Obrero. Asimismo, los insumos se adquieren solo cuando se necesitan y generalmente es muy agotado el stock pese a que se planifican dichas actividades con el proveedor.
12	- ¿Es de interés antes de iniciar la producción el alcance y pago puntual al personal y en general de manera preventiva?		X	Si es de interés, pero en realidad poco se hace para disminuir el riesgo de endeudamiento con los recolectores, se hacen financiamientos, pero casi siempre se destinan a los insumos que se necesitan durante la cosecha.
13	- ¿Se planifica la obtención y reclutamiento del personal necesario para iniciar la etapa de recolección en Heidinger?		X	Todos los años se viaja a la sierra central a captar personal para iniciar la etapa de recolección, incluso desde el mantenimiento antes de iniciar la cosecha, eso conlleva a que la recolección inicial tenga perjuicios en el trato y forma de cosecha hacia los campos de cultivo, es un riesgo el traer personal nuevo
14	- ¿Existe algún manual de procedimientos y tareas que tengan detalladas las tareas y responsabilidades relativas (Reglamento Interno de Trabajo)?		X	Ninguno. Desde que se empezó con los niveles de producción a gran escala se dejó de lado el desarrollo de herramientas de planificación y las formas de trabajo; como se sabe es distinto trabajar con una finca pequeña y otra grande. Ese fue uno de los errores implementar nuestra gestión.
	<b>3.- Control:</b>			
15	- ¿Mantienen algún control y seguimiento acerca del cumplimiento de metas y objetivos?		X	La única forma de ver y saber que llegamos a cumplir nuestras metas casi siempre son nuestros quintales por hectárea, en las otras actividades se deja de lado su prontitud de culminación es por ello que, durante la cosecha, existen tareas inconclusas porque la mano de obra fue destinada en un 100% a la recolecta
16	- ¿Existe control acerca del cumplimiento de las leyes y reglamentos tanto internos como generales en la dirección y producción cafetera en Heidinger?		X	Peor aún la normatividad referente a gestión, se considera un tema de muy ajeno a nuestra actividad se piensa que solo cambiando el personal en administración es la única forma de alcanzar mejoras, si se tiene un manual de tareas y responsabilidades, pero ya está desfasado y casi nunca se revela su existencia

17	- ¿Han desarrollado algún manual de Control Interno para las actividades que realiza la Finca Heidinger?		X		Ninguno, es uno de los temas que se viene trabajando, su elaboración ya es un hecho ahora la colaboración de los demás es importante sin embargo la relación interna del personal no es la más agradable
18	- ¿Existe algún control físico, patrimonial de los activos y su estado actual validando sus valorizaciones?			X	La unidad de patrimonio, rinde informes constantes de sus bienes, pero solo al final de la etapa de recolección y en plena cosecha no lo hace; y eso causa muchas controversias en la toma de decisiones ya que siempre hace falta la implementación o mejoras en nuestros bienes o realizar provisiones en imprevistos
19	- ¿Existen las segregaciones de funciones durante las labores de trabajo?			X	Los encargados en el trabajo de campo son los capataces, y en la administración aún falta implementar los reglamentos y manuales de funciones y responsabilidades; se tiene un plan de elaboración de dichos instrumentos, por lo pronto la cosecha ya llega y es imprescindible atender lo segundo.
20	- ¿Es informado el desarrollo de las distintas etapas productivas bajo un sistema de personal clave?			X	No exactamente un personal clave, pero la información siempre se obtiene de una u otra manera, se imparte siempre el trabajo con valores en los responsables de la administración en Heidinger.
21	- ¿Se fomenta la rotación del personal en las distintas áreas tanto de producción como en las de administración?		X		La rotación del personal no se realiza porque, se mantiene el concepto de antigüedad y experiencia en el puesto, sin embargo, la temporada pasada se reportaron deficiencias en sus labores y por referencias se confirmaron que la continua labor diaria y repetitiva generaron dichos percances
22	- ¿Desarrollan indicadores de rendimiento y producción permanentemente de acorde a sus objetivos de la Finca Heidinger?			X	Si, se desarrollan algunos indicadores, pero no aquellos que miden el cumplimiento de nuestras metas y objetivos sino solo aquellos que nos muestren los niveles de producción y venta.
	<b>4.- Dirección:</b>				
23	- ¿Las decisiones de Contratación del personal tanto de campo y administración son realizados por la gerencia?	X			Si, generalmente la gerencia es quién realiza estas decisiones, contrata personal de otras provincias para tener seguridad en su permanencia y solo para completar en caso falte el área de RR. HH contrata personal de la zona (10%) y de esa forma se abastecen toda una temporada.
24	- ¿Los cargos del personal son asumidos bajo un sistema de evaluación y competencia?		X		Se considera una pérdida de tiempo realizar una evaluación constante, antes si lo hacíamos hoy como que se ha dejado de lado, el descuido es responsabilidad de la gerencia. Se ha perdido la formalidad de hacerlo por falta de interés
25	- Realización de Charlas y Capacitaciones para el personal administrativo y de campo para una gestión eficiente			X	Las capacitaciones hacia el personal de campo si se realizan, pero como éstos se incorporan solo para la etapa de cosecha y luego se retiran se considera un recurso de inversión en vano, además la etapa de cosecha es muy cansada como para realizar éstas actividades; por lo tanto, sería provechoso si el personal se quede permanentemente; en cuanto al personal administrativo éstos no reciben charlas.
26	- ¿Se informan los resultados obtenidos durante y después de la producción cafetera hacia el personal como muestra de eficiencia en la gestión y alcance de objetivos?			X	No realizamos seguimientos como para ofrecer información oportuna es decir en cualquier momento es muy tedioso realizarlos; sin embargo, al final de la temporada si se realizan algunos informes de fin de cosecha tales como: nivel de producción, ingresos obtenidos, volumen exportado, cantidades en almacén, descripción de productos en proceso.

27	- ¿Se logra ofrecer de forma mediata y puntual los pagos correspondientes al personal en las etapas de producción?		X	El tiempo de retraso es por semana, casi siempre los depósitos de nuestros clientes son con días de retraso, y como ya es casi costumbre el esperar que lo hagan siempre se tiene rencillas con los trabajadores, pero si se cubre en su totalidad el pago en el fin de mes, se había acostumbrado al pago semanal y los financiamientos se realizaban para cubrir el proceso de transformación lo consideramos más importante (No valoran el K° humano)
28	- ¿Hay alguna seguridad en cuanto a la permanencia del personal durante las etapas de recolección?		X	No hay ninguna legalidad o formalidad que se realice en la Finca ni contratos, documentos, constancia. El trabajo es solo bajo una inscripción de los datos personales y comunicación y suficiente esta modalidad se ha mantenido desde años anteriores, tal vez por el tiempo de permanencia del personal (A veces se queda Otras se va) es por ello que existe faltante en la mano de obra (Es un problema con los precios que paga por recolección ya que al no tener Recolectores estos incluso pueden manipular los precios)
29	- ¿Es de interés la implementación de estándares de gestión en producción y ejercerla en la Finca Cafetera?		X	Como que se ha mantenido el pensamiento de antes, según pasaban los tiempos la Finca creció en productividad, pero no en sus actividades de control y administración, por tanto, hoy existen muchas deficiencias; pero hay planes de este año de mejorarlas. No hay estándares utilizados para Heidinger
30	- ¿Se desarrollan Información oportuna y clara para las distintas áreas con el fin de optimizar sus decisiones?		X	La oportunidad en la información es muy deficiente, es casi un problema de pan diario; prueba de ello existen áreas que se renueva personal muy seguido que por lo general ellos renuncian (Área Administrativa)
31	<b>5.- Otras Actividades.</b>	Durante las cosechas anteriores siempre se termina la temporada con personal de la zona puesto que al no tener seguridad en el personal en cuanto a su permanencia éstos retornan a sus lugares y no culminan la temporada con nosotros por ende los recolectores son quienes muchas veces manipulan el precio por kilaje o latas en la cosecha de café.		

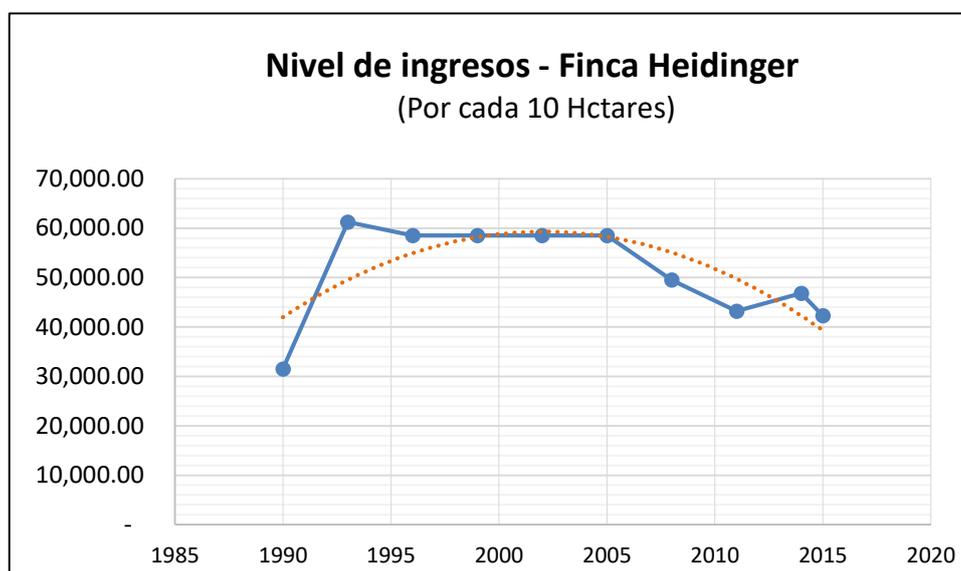
### - Tabulación de Check List – (Nivel de gestión de la Finca Heidinger)

N°	DESCRIPCIÓN DE LOS INDICIOS QUE GENERAN UNA POSIBLE DEFICIENCIA EN HEIDINGER	Calificación			Total
		SI	NO	TAL VEZ	
1	<b>Principios y Herramienta de Gestión</b>	0	5	2	7
			71%	29%	100%
2	<b>Planificación</b>	0	5	2	7
			71%	29%	100%
3	<b>Control:</b>	0	4	4	8
			50%	50%	100%
4	<b>Dirección:</b>	1	5	2	8
		13%	63%	25%	100%
5	<b>Evaluación:</b>	0	5	2	7
			71%	29%	100%
5	<b>Otras Actividades.</b>	Durante las cosechas anteriores siempre se termina la temporada con personal de la zona puesto que al no tener seguridad en el personal en cuanto a su permanencia éstos retornan a sus lugares y no culminan la temporada con nosotros por ende los recolectores son quienes muchas veces manipulan el precio por kilaje o latas en la cosecha de café.			

**Anexo 08: Cuadros de nivel de producción de la Finca Heidinger  
Periodo 2015 - 2016**

 <b>FINCA HEIDINGER</b>			
Progresión de Años	Producción por 10 Hectárea		
	Plantación desde 3 - 5 años	Plantación desde 5 años a más	Nivel de Ingresos
1990	35 Qtl		31,500.00
1993	38 Qtl	30 Qtl	61,200.00
1996	36 Qtl	29 Qtl	58,500.00
1999	39 Qtl	26 Qtl	58,500.00
2002	36 Qtl	29 Qtl	58,500.00
2005	37 Qtl	28 Qtl	58,500.00
2008	30 Qtl	25 Qtl	49,500.00
2011	26 Qtl	22 Qtl	43,200.00
2014	28 Qtl	24 Qtl	46,800.00
2015	27 Qtl	20 Qtl	42,300.00
<b>Producción</b>	<b>305</b>	<b>213</b>	<b>S/. 466,200.00</b>

Fuente: Área de Proyecciones - Heidinger Shüler



**Manifestaciones del personal de la Finca Heidinger**

*Los Niveles de Producción han tenido una tendencia decreciente los últimos cinco años; las presunciones recaen sobre un desorden en las actividades que viene ejerciendo los responsables, además la extensión de tierras para ampliar el cultivo no ha sufrido cambio alguno, con ello difícilmente se podrán mejorar los niveles*