

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis de los incentivos laborales no económicos como motivantes en el
desempeño laboral de los colaboradores de Hábitat para la Humanidad
ubicada en Zacapa”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

María Alejandra Castañeda Cordon

Zacapa, septiembre 2013.

**“Análisis de los incentivos laborales no económicos como motivantes en el
desempeño laboral de los colaboradores de Hábitat para la Humanidad
ubicada en Zacapa”
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

María Alejandra Castañeda Córdón

Lic. Oscar Aníbal Rodríguez Salguero
Lic. Cristian Rosendo Santa Cruz Mazariegos

**Asesor
Revisor**

Zacapa, septiembre 2013.

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz

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

Lic. Jesús Morales Acevedo
Examinador

Lic. Miguel David Ordóñez Padilla
Examinador

Lic. Edgar Leonel Martínez
Examinador

Lic. Oscar Aníbal Rodríguez Salguero
Asesor

Lic. Cristian Rosendo Santa Cruz Mazariegos
Revisor

REF.:C.C.E.E.0137-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE JULIO DEL 2013

SEDE ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Oscar Rodríguez Salguero, tutor y Licenciado Cristian Santa Cruz, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Análisis de los incentivos laborales no económicos como motivantes en el desempeño laboral de los colaboradores de Hábitat para la Humanidad ubicada en Zacapa.”, Presentado por él (la) estudiante María Alejandra Castañeda Córdón, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.422, de fecha 16 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


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



Nombre completo del tutor: Oscar Anibal Rodríguez Salguero
Título: Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 11,305
Dirección: Aldea El Maguey, Zacapa Zacapa
No. Teléfono 4218-5120
E-Mail oscarrodriguez23@hotmail.com

Zacapa, 19 de enero de 2013

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera Administración de Empresas

Universidad Panamericana.

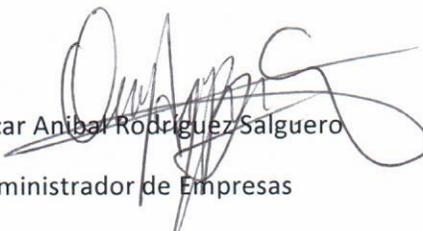
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Análisis de los incentivos laborales no económicos como motivantes en el desempeño laboral de los colaboradores de Hábitat para la Humanidad ubicada en Zacapa**", realizado por el estudiante: **María Alejandra Castañeda Cordón**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Practica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa y uno (91) puntos de cien (100).

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


Lic. Oscar Anibal Rodríguez Salguero
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Cristian Rosendo Santa Cruz Mazariegos
Título: Licenciado en Mercadotecnia
Colegiado No.:
Dirección: Casa 5, Condominio Las Mercedes, Barrio La Reforma
No. Teléfono Of.: 79412533
No. Teléfono Cel.: 42189167
E-Mail: produccionesluz@yahoo.com

Zacapa, 23 de febrero de 2013

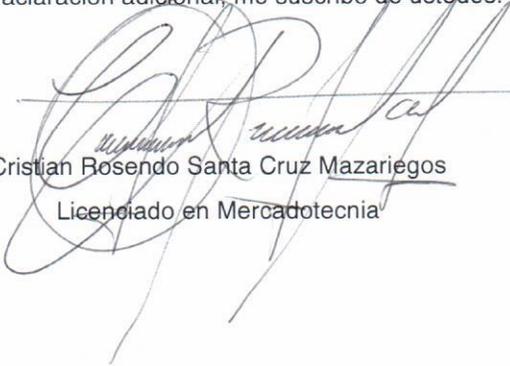
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Análisis de los incentivos laborales no económicos como motivantes en el desempeño laboral de los colaboradores de Hábitat para la Humanidad ubicada en Zacapa**" realizado por el estudiante: **María Alejandra Castañeda Córdón**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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



Cristian Rosendo Santa Cruz Mazariegos
Licenciado en Mercadotecnia

c.c. archivo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 550.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderón, hacen constar que la estudiante Castañeda Cordon María Alejandra con carné 201201183 aprobó con ochenta y un puntos (81 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día dieciséis de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,



Arq. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo. Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General

Marta Matta
C.C. Archivo

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco teórico	1
1.1 Administración	1
1.2 Liderazgo	1
1.3 Cultura organizacional	3
1.4 Clima organizacional	4
1.5 Relaciones interpersonales	11
1.6 Estilo de dirección	11
1.7 La motivación	11
Capítulo 2	25
Planteamiento del problema	25
2.1 Título de la investigación	26
2.2 Justificación	26
2.3 Objetivos	26
2.4 Alcances y límites	27
2.4.1 Alcances	27
2.4.2 Límites	27
Capítulo 3	28
Metodología	28
3.1 Tipo de investigación	28
3.2 Sujetos de la investigación	28
3.3 Instrumentos	28

3.4	Procedimiento	29
3.5	Diseño de la investigación	29
	Capítulo 4	30
	Aporte	30
4.1	Para la empresa	30
4.2	Para la universidad	30
4.3	Para Guatemala	30
	Capítulo 5	31
	Análisis de resultados	31
	Capítulo 6	34
	Resultados de la investigación	34
	Capítulo 7	44
	Conclusiones	44
	Capítulo 8	45
	Propuesta de solución a la problemática	45
8.1	Viabilidad del proyecto	46
	Cronograma de trabajo	48
	Fuentes de consulta	49
	Anexos	51
	Anexo No. 1 Evaluación integral	52
	Anexo No. 2 Diagnóstico	63
	Anexo No. 3 Cuestionario dirigido al gerente regional de Hábitat para la Humanidad	76
	Anexo No. 4 Cuestionario dirigido a los colaboradores de Hábitat para la Humanidad	78
	Anexo No. 5 Ejecución de la propuesta	80

Resumen

La importancia de este estudio se fundamenta en determinar el análisis del clima organizacional en Hábitat para Humanidad, ubicada en Zacapa.

El clima organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones y surgió la inquietud de aportar a la investigación sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización, para mejorar el nivel de calidad.

Motivar es equivalente a poner en movimiento o dicho de otra forma, impulsar a realizar determinado tipo de acciones las cuales se intentan ejecutar o ejecutan, ya sea por necesidades del actor o por las expectativas que el resultado de la acción genera en el mismo.

Los incentivos son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

Son pagos hechos por las organizaciones a sus trabajadores (premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro.

Introducción

El clima organizacional abarca varios aspectos, desde el comportamiento de los individuos, sus actitudes en la organización, hasta la percepción que tengan los mismos elementos culturales que se viven en el ambiente en el cual se desempeñan.

Este tema permite detectar los aspectos positivos y negativos para poder tomar las decisiones acertadas para una mejora. El estudio se llevó a cabo en la organización Hábitat para la Humanidad, ubicada en el departamento de Zacapa. A través de los incentivos los colaboradores se convierten en socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y éxito.

La investigación es de tipo descriptivo y es por tal razón el enfoque está en función del estudio, interpretación del fenómeno, relaciones, correlaciones, estructuras, variables dependientes e independientes. Para la realización de dicha investigación se tomó en cuenta como sujetos de estudio al gerente regional y a los nueve colaboradores de hábitat para la humanidad.

A través de la motivación las organizaciones activan mecanismos que van desde lo interno hacia lo externo de las personas, lo que hace que sea un elemento fundamental para el éxito empresarial, que al ponerlo en práctica permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

En todos los países del mundo, desarrollados y en vías de desarrollo, con empresas grandes, medianas y pequeñas, el elemento principal y más complicado es el recurso humano ya que por medio de éste se obtiene la producción en la empresa, este recurso es el reto más difícil de los gerentes de las distintas empresas del mundo, se hace necesario conocer a fondo a los colaboradores y familiarizarse con sus deseos y necesidades para poder saber cómo motivar al personal y lograr así las metas de la organización.

Capítulo 1

Marco teórico

La administración es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos y materiales.

1.1 Administración

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato I, 2000).

1.1.1 Administración de recursos de recursos humanos

Para Mondy R. y Noe R. (2005), es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales.

El liderazgo es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir y compartan las ideas del grupo.

A continuación se da a conocer el concepto de liderazgo según los siguientes autores:

1.2 Liderazgo

Koontz y Weihrich (2004), lo define como el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Se relaciona con la autoridad y el poder ejercido por los superiores, determinando el estilo de dirección predominante, según lo define Davis, Keith y Newtron, Jhon (2000).

1.2.1 Modelos de liderazgo

A continuación se describirán los cinco modelos de liderazgo.

- a) **Modelo autocrático.** La orientación administrativa es de autoridad oficial y formal. Esa autoridad redelega mediante la cadena de mando a las personas a las que se aplica. Los administradores creen saber qué es lo mejor y consideran que es obligación de los trabajadores acatar órdenes. Su debilidad principal reside en su alto costo humano.

- b) **Modelo de custodia.** Depende de los recursos económicos. La orientación administrativa resultante es hacia el dinero, para pagar sueldos y prestaciones. Si una empresa no tiene la riqueza para brindar pensiones y pagar otras prestaciones, no puede usar el modelo de custodia. No produce un estado de ánimo con una motivación intensa, sino únicamente cooperación pasiva.

- c) **Modelo de apoyo.** Mediante el liderazgo, los administradores crean un ambiente e ayuda que favorece el crecimiento de los empleados y permite que alcancen los intereses de la organización al mismo tiempo que los logros de los que son capaces. El comportamiento de apoyo no requiere dinero. En vez de ello, es una parte del estilo de vida administrativo en el trabajo, el cual se refleja en la manera de tratar a otras personas. La función del administrador es ayudar a que los empleados resuelvan sus problemas y realicen su trabajo.

- d) **Modelo colegiado.** Depende de que los administradores generen una sensación de sociedad con los empleados. El resultado es que éstos se sienten necesarios y útiles. La administración se orienta hacia el trabajo de equipo.

- e) **Modelo sistémico.** Los trabajadores quieren un contexto laboral que sea ético, esté infundido de integridad y confianza y brinde la oportunidad de experiencia una sensación creciente de comunidad con los compañeros de trabajo.

1.3 Cultura organizacional

“La cultura organizacional se conceptualiza como el conjunto de características compartidas por todos y cada uno de los miembros de la organización y que definen e identifican a la institución como tal. La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de la organización.” Gonzalez, Martín y Olivares, Socorro (1999).

Según Robbins, Stephen P. (1996), “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.”

1.3.1 Similitud entre clima y cultura organizacional

Para Phegan B. (2000), estos conceptos se concentran en características comportamentales al nivel de organización e implícitamente sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento.

A una amplia variedad de fenómenos. Los temas van desde hipótesis profundamente sostenidas, que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta que tienen sus raíces en esas hipótesis.

Ambos conceptos comparten un problema semejante. “Ellos tienen que explicar la forma como las características comporta mentales de un sistema afectan la conducta del individuos, mientras al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional.”

El clima organizacional es un elemento que está inmerso en el recurso humano de las organizaciones y que es inherente al mismo.

El clima organizacional es impulsador del éxito en las organizaciones y surgió la inquietud de aportar a la investigación sobre la importancia de la misma como una herramienta que debe ser considerada por la fundación, para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el nivel de calidad en la atención brindada.

1.4 Clima organizacional

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo “cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución” según lo define Marchant (2005).

Para Chiavenato (2000), “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.”

Rodríguez (2000), considera que es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo cotidianamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos conforman el Clima Organizacional. Éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Se puede decir que es la expresión personal de la apreciación que los trabajadores y directivos han formado de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

1.4.1 Importancia del clima organizacional

Dessler (2001), menciona que lo positivo o negativo del clima organizacional, tendrá consecuencias buenas o malas para la organización, definida por la percepción que los miembros tienen de la organización.

Goncalvez (2000), considera que la importancia del clima organizacional radica en que proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo así introducir cambios planificados tanto en actividades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El valor que tiene el clima dentro de las empresas, es que refleja la cultura de las mismas, de forma más profunda. Y es bueno hacer mención que dicho clima, determina la manera en que cada uno de los miembros que conforman la organización, percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y sobre todo la satisfacción en el puesto que desempeñan dentro de la misma.

De ahí que al conocer el clima organizacional es posible identificar, categorizar y analizar las percepciones que los miembros de una empresa tienen de sus características propias como empresa.

1.4.2 Origen del clima organizacional

Chiavento (2000), señala que una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

Las aproximaciones al concepto datan de 1926, fecha en que se asoció el concepto de mapas cognitivos, que se encuentran en función de las percepciones individuales. Sin embargo, dichas percepciones dependen en buena medida de las interacciones, actividades y una serie de experiencias que cada miembro tenga de la institución, es por eso que el clima organizacional refleja la interacción entre características empresariales y personales.

De hecho el clima organizacional surge en el momento en que las empresas necesitaron un ambiente sano en el cual los miembros de ésta pudieran desarrollar sus labores de la mejor manera.

De la misma forma Robbins y Coulter (2005), indican que el clima organizacional tiene sus inicios a finales del siglo XIX y comienzos del XX cuando Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Follet y Chester Barnard advirtieron la importancia del recurso humano en el éxito de una organización. Además, creían que la gente era el activo más importante de ellas y que debía ser administrado.

1.4.3 Características del clima organizacional

Goncalvez (2000), describe que el clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a estar en la organización. El sistema organizacional, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

Las principales características del clima organizacional son:

- a) Es exterior al individuo, pero este funciona como agente que contribuye a su naturaleza;
- b) Tiene carácter subjetivo, está basada en la realidad externa de acuerdo a las percepciones del trabajador;
- c) Es un concepto molecular y sintético como la personalidad;
- d) Tiene continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, puede ser modificado con la variación de alguno de los elementos que la determinan; y
- e) Es determinante directo del comportamiento, ya que actúa sobre las actitudes y expectativas.

1.4.4 Elementos del clima organizacional

Existen algunos elementos según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2002), que contribuyen a crear un clima organizacional favorable, entre estos están:

a) Productividad

Es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia.

b) Ausentismo

Es no presentarse a trabajar, pues es muy difícil que el trabajo se lleve a cabo si los empleados no se presentan, aunque es muy difícil eliminarlo por completo.

c) Nivel de rotación

Es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización, puede ser un problema debido al aumento de costos por reclutamiento, selección y capacitación y los trastornos laborales.

d) Sentido de pertenencia

Es el comportamiento discrecional que no toma parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero fomenta el funcionamiento eficaz de la organización, como ayudar a otros miembros del equipo de trabajo, ofrecerse a realizar actividades laborales prolongadas, evitar conflictos laborales innecesarios y hacer declaraciones constructivas sobre el grupo o la organización.

1.4.5 Tipos de clima organizacional

Davis y Newstrom (2000), dicen que las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen sustancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento de la organización que predominen en la mente de los directivos de cada empresa. Por lo cual Likert (2000), considera que existen diversos climas organizacionales:

a) Clima autoritario

Este clima se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. En este clima se difunde una línea Altamente burocratizada y los procesos de control se centralizan.

b) Clima paternalista

Se determina porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

c) Clima consultivo

Se identifica por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

d) Clima participativo

En este clima existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente-descendente.

e) Escalas de clima organizacional

Según Litwin y Stringer (2000), en una empresa se pueden encontrar varias escalas de clima organizacional, según afecte o beneficie a los miembros, siendo las siguientes:

f) Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la empresa acerca de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo a su trabajo. A medida que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

g) Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

h) Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos a fin de lograr los objetivos y metas de la organización.

i) Recompensa

Se refiere a la percepción de los miembros de la organización, sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

j) Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los gerentes y de otros empleados del mismo grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como también los inferiores. Los objetivos están estrechamente ligados a los actores en este caso; son todos los miembros que forman la organización.

k) Relaciones

Consiste en la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y empleados.

l) Estándares

Trata la apreciación de los miembros de la empresa, acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

m) Identidad

Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. De manera general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

n) Conflictos

Es el grado en que los miembros de la empresa, tanto jefes como subordinados, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

1.4.6 Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional

Según Robbins (2004), existen tres actitudes de las personas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados, e influyen en el Clima Organizacional, éstas son:

- a) La satisfacción con el trabajo, es el término conocido también como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo, pero en esta actitud no sólo se debe tomar en cuenta las actividades que hace el trabajador, sino que también el trato con los compañeros, con el jefe, obedecer las reglas, cumplir con los estándares de desempeño, las costumbres de la organización, las condiciones laborales; es decir, que la satisfacción laboral abarca varios elementos complejos interrelacionados entre sí.
- b) La participación en el trabajo, mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal. Los empleados con esta actitud se interesan realmente con lo que realizan en la organización.
- c) El compromiso con la organización, es el estado en que un empleado se identifica con ésta y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Consiste simplemente en identificarse con la compañía para la cual trabaja. Una persona puede estar insatisfecha con lo que hace, pero no del todo con la compañía, pero cuando la insatisfacción se extiende a la propia organización, es más probable que los individuos piensen en renunciar.

Para poder determinar el comportamiento organizacional, es necesario el estudio del clima organizacional, por lo cual es indispensable conocer indicadores específicos que permitan

identificar de mejor manera las condiciones en que conviven los empleados de las cooperativas, por lo tanto a continuación se detalla cada uno de los indicadores que se consideraron para el presente estudio.

1.5 Relaciones interpersonales

Robbins (2004), dice que esta relación va a depender de la conducta de las personas y se refiere a la forma en que éstas actúan dentro de la empresa, por eso es importante el estudio del comportamiento, ya que puede afectar el rendimiento de la organización. El individuo dirige su comportamiento hacia un fin que según precisa acertada o equivocadamente lo beneficiará.

Es importante mencionar que en sí, las relaciones interpersonales son parte fundamental para el buen funcionamiento y productividad de las instituciones, tomando en cuenta que de esta manera se podrá o no formar equipos de trabajo eficientes que permitan el mejor funcionamiento de la institución como tal.

1.6 Estilo de dirección

Koontz y Weihrich (2004), consideran que los estilos en la toma de decisiones varían en dos dimensiones:

La primera es la forma de pensar, ya que algunos son más racionales y lógicos al procesar la información. Mientras que la segunda es la tolerancia a la ambigüedad del individuo, ya que ésta necesita que haya constancia y orden en la forma en que se estructura la información para reducir al mínimo la ambigüedad. Estos dos estilos se pueden diagramar en cuatro modelos de toma de decisiones:

1.7 La motivación

Para que los empleados cumplan con los objetivos trazados, las organizaciones hacen uso de la motivación.

La motivación para Robbins (2000), es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Chiavenato (2004) indica que la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y que origina un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Según Koontz (2000), la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

1.7.1 Importancia de la motivación

Robbins (2000), establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. A continuación se nombran cuatro de los impulsos más fuertes en los trabajadores.

Werther y Davis (2000), señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- a) "Motivación hacia el logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que los acompañan.
- b) Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

- c) Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- d) Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones". Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a asumir riesgos para ello.”

1.7.2 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Para Robbins (2000), probablemente la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Él formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades. Éstas son:

- a) Fisiológica. Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
- b) Seguridad. Incluye la seguridad y la protección del daño físico y emocional.
- c) Social. Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.
- d) Estima. Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- e) Autorrealización. El impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse.

La mayoría de los autores reconocidos en este ramo como Chiavenato (2000), coincide en que Abraham Maslow fue el desarrollador de la teoría de la motivación más conocida a través la jerarquía de las necesidades.

Maslow citado por Chiavenato (2000), formuló la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades que están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano:

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

1.7.3 El ciclo motivacional

Para Davis, Keith y Newtron, Jhon (2000), si se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior”.

1.7.4 La actitud

Davis, Keith y Newtron, Jhon (2000), señalan que “las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia su comportamiento”. Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad he aquí la importancia de ver que si te sientes satisfecho en con tu trabajo lo más seguro es que tu labor sea estimulante.

1.7.5 Cómo motivar a los colaboradores

Para Nelson (2006), la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los colaboradores es ante todo producto del aspecto “blando” de la gerencia, cómo los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo y del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los directivos para que el desempeño excepcional de los colaboradores sea una realidad.

Sigue indicando Nelson (2006) que también son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Uno puede establecer la diferencia en cosas tan sencillas como mejorar el aspecto del lugar de trabajo o celebrar una

reunión de vez en cuando para levantar la moral de los colaboradores. Dar flexibilidad en los horarios o proporcionar el mejor equipo para conseguir que se hagan bien las cosas quizá cueste más, pero sería dinero invertido.

Para Blanchard (2000), las formas de motivar a los colaboradores son las siguientes:

1.7.6 Recompensas informales

En esta sección se sugieren recompensas informales, es decir, espontáneas, y formas de reconocimiento que puede poner en práctica cualquier gerente con un mínimo de planificación y esfuerzo.

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Los gerentes han descubierto que el mero acto de hacer que el empleado participe es suficiente motivación.

Según estudios, los colaboradores se daban cuenta de que las recompensas por buen desempeño que se otorgaban por iniciativa del gerente eran menos frecuentes que las recompensas establecidas por la empresa para todos los que pertenecieran a ella. Esto sucedía a pesar de que el primer tipo de recompensa tenía un mayor efecto motivador que el segundo. Según este estudio, las cinco técnicas de motivación más importantes son:

- Que el gerente felicite personalmente a los colaboradores que hayan hecho un buen trabajo.
- Que el gerente envíe notas personales de felicitación a quienes hayan tenido un buen desempeño.
- Que la empresa se base en el desempeño para ascender a los colaboradores.
- Que el gerente haga público reconocimiento del buen desempeño de los colaboradores.

- Que el gerente haga reuniones que suban la moral de los colaboradores, para celebrar los triunfos.

Las recompensas informales no sólo son más eficientes sino que tienden a ser menos costosas.

1.7.7 Reconocimientos sin costo

Algunas de las formas más eficaces de reconocimiento no cuestan nada. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno, pueden significar más para un colaborador que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas. Parte del poder de tales reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al empleado que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna.

- Elogios de un minuto
 - ✓ Anuncie a los colaboradores que usted les dirá siempre como están haciendo su trabajo.
 - ✓ Elógielos en forma inmediata.
 - ✓ Dígale qué fue lo que hicieron bien; sea específico.
 - ✓ Dígale cuán satisfecho se siente usted por lo que hicieron bien y de qué manera eso ayuda a la empresa y a las demás personas que trabajan allí.
 - ✓ Estimúlelos para que sigan haciendo un buen trabajo.

1.7.8 Recompensas de bajo costo

Muchas de las maneras más eficaces de expresar reconocimiento no cuestan nada. Un incremento nominal en el presupuesto disponible permite aumentar notablemente la cantidad potencial de estímulos. Con una modesta inversión de tiempo, energía y dedicación, cualquier gerente puede recompensar a su personal de una manera única y verdaderamente memorable.

Hay empresas donde todas las secretarías reciben flores durante la semana de la secretaria.

1.7.9 Recompensas y reconocimientos originados en la gerencia

- ✓ Cartas del jefe inmediato, del jefe de departamento, del subdirector o del director de la empresa.
- ✓ Llamadas telefónicas personales del jefe de departamento, del subdirector o del director de la empresa.
- ✓ Día libre, medio día libre, viernes libre.
- ✓ Comida con el personal directivo, el vicepresidente o el presidente.
- ✓ Reconocimiento vía correo electrónico.
- ✓ Tarjeta de cumpleaños, torta, regalo.
- ✓ Cartas de felicitación.
- ✓ Elogios públicos.
- ✓ Almuerzo de agradecimiento.
- ✓ Publicación del reconocimiento.
- ✓ Flores.

1.7.10 Actos de reconocimiento

Muchas formas eficaces de reconocimiento constituyen celebraciones únicas de un logro significativo o un acontecimiento importante. Es preciso planear tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento.

Los programas de reconocimiento son más importantes hoy que antes. Los colaboradores creen cada vez más que la satisfacción que puedan derivar de su trabajo, depende del reconocimiento por su desempeño y de un salario adecuado. Esto es particularmente cierto en el caso de colaboradores altamente interesados en su trabajo y que encuentran satisfacción en sus logros.

Se pueden organizar reuniones para los colaboradores; una oportunidad para encontrarse y compartir en un ambiente que no sea el del trabajo o una comida informal en un restaurante o en la casa del gerente. Para los colaboradores adolescentes, la compañía tiene una política de horarios flexibles que les permite asistir a clases, hacer sus deberes y presentar exámenes.

1.7.11 Reconocimiento público / recompensas sociales

La mayoría de los colaboradores consideran altamente motivante, la utilización de reconocimientos personales y sociales. Es sorprendente, pero muchas personas dicen que preferirían que su empresa les diera menos cosas tangibles y utilizara más estímulos sociales. Lo que casi todos quieren es que alguien simplemente los mire a los ojos y les diga: “Me gusta la forma como usted trabaja”.

Un estímulo tangible logra mucho más efecto cuando simboliza el reconocimiento del desempeño o el resultado.

Una manera de asegurarse de que las personas están felices en el trabajo es verificar que tiene amigos en la empresa.

Para Aragón (2009), la importancia de la motivación laboral indica que el recurso humano se considera un factor clave dentro de una empresa, ya que es el que posee el conocimiento y la creatividad para realizar el trabajo. Muchas empresas no se dan cuenta que la motivación es una herramienta indispensable, que conlleva a realizar las actividades con éxito y al no darle la importancia necesaria, tienen que empezar a desarrollar formas para atraer y retener al personal.

El autor Aragón (2009), afirma que las personas permanecen o abandonan una empresa por razones de tipo emocionales ya que los profesionales le dan mucha importancia a la flexibilidad, independencia, programas de apoyo, la formación, vida personal y ambiente laboral adecuado. Al mismo tiempo sugiere que al implementar un programa que tenga como objetivo mejorar la situación actual de la empresa, los encargados deben realizar un análisis en el cual puedan conocer la forma de trabajar de cada persona y saber qué es lo que les motiva para seguir ejerciendo su trabajo con eficiencia y a la vez transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los colaboradores su implicación en el mismo.

1.8 Incentivos

Los incentivos en una empresa son muy importantes, ya que con ellos se pueda lograr el éxito de una empresa a través de motivar a los colaboradores de la misma.

Chiavenato (2000) indica que los incentivos son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus colaboradores para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Para Werther y Davis (2000), los incentivos constituyen enfoques de compensaciones que estimulan logros. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño estableciendo estímulos basados en la productividad y no en la antigüedad o en las horas que haya laborado, aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden individualmente.

Los incentivos son un medio significativo para asociar las metas y los valores de las organizaciones directamente con la motivación y desempeño de los trabajadores, según lo define Hernández, Fernández y Baptista (2002).

1.8.1 Origen de los incentivos

La historia de los incentivos o beneficios sociales como los reconoce Chiavenato (2002), es reciente y está íntimamente relacionada con la gradual toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa, los orígenes y el crecimiento de los planes de incentivos se deben a los siguientes factores:

- Actitud del empleado en cuanto a los incentivos.
- Exigencia de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.

- Competencia entre las empresas por la disputa del recurso humano, ya sea para atraerlos o mantenerlos.
- Controles salariales ejercidos directamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
- Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explotar medios lícitos de lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

También Chiavenato (2004), establece que el movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros, al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado.

1.8.2 Objetivos de los incentivos

Según Chiavenato (2004), el objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores. Para que esto se lleve a cabo, es necesario que los planes reúnan las siguientes características.

- ✓ El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- ✓ Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- ✓ Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- ✓ Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- ✓ Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- ✓ Retener el personal valioso.
- ✓ Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- ✓ Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- ✓ Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

1.8.3 Ventajas de los incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos se pueden enumerar según Chiavenato (2004), las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

- ✓ Los incentivos enfocan los esfuerzos de los colaboradores en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- ✓ Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- ✓ La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- ✓ Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- ✓ Los incentivos son una forma de distribuir el éxito ante los responsables.

1.8.4 Clasificación de los incentivos

Para Gómez, Balkin y Cardy (2001), los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Según Chiavenato (2000), existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea esta manual o de tipo profesional. Los cuales están integrados en dos grupos de incentivos que se puede clasificar como:

- Incentivos económicos.
- Incentivos no económicos.

Los incentivos no económicos, son creados para que las organizaciones motiven a los colaboradores, a un mejor desempeño de sus labores y a la vez su interés, por despertar la ambición del personal para lograr un resultado exitoso.

1.8.5 Incentivos no económicos

Los incentivos no económicos, son creados para que las organizaciones motiven a los colaboradores, a un mejor desempeño de sus labores y a la vez su interés, por despertar la ambición del personal para lograr un resultado exitoso.

Según Chiavenato (2004), son pagos hechos por las organizaciones a sus trabajadores (premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

Por lo general para Werther y Davis (2000), los incentivos equivalen a un pago en dinero. Los incentivos, sin embargo pueden concederse en otras especies, y sirven para alentar esfuerzos adicionales, o dirigidos a un objetivo específico.

Dessler (2000) define que, son incentivos establecidos a través de estrategias, siendo estos no monetarios con el propósito de elevar la autoestima o calidad de vida de los colaboradores.

1.8.6 Tipos de incentivos no económicos:

Werther y Davis (2000) y Chiavenato (2002), coinciden que los tipos de incentivos no económicos son:

a) **Asistencial:** son los que le proporcionan al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en caso de situaciones imprevistas. Ejemplo: asistencia médico-hospitalaria, asistencia financiera y remuneración por tiempo trabajado.

b) **Recreativos:** son los incentivos que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. Ejemplo: excursiones, música ambiental, cultura y deportes.

c) **Reconocimiento:** son aquellos que elevan la moral de los trabajadores a través de reconocimientos por buen desempeño o por realizar alguna actividad deseada por la empresa. Ejemplo: diplomas, premios por desempeño y reconocimientos.

d) **Supletorios:** constituyen aquellas facilidades que si la empresa no las ofreciese, el empleado tendría que buscarlas por sí mismo. Ejemplo: cafetería en el lugar de trabajo y transporte.

Para que los colaboradores cumplan con los objetivos trazados, las organizaciones hacen uso de la motivación.

Capítulo 2

Planteamiento del problema

En la actualidad, las empresas establecidas en Guatemala caen en la rutina del trabajo, desconociendo la importancia que tiene su recurso humano para el buen funcionamiento de una empresa y conducirla al éxito. Es importante estar relacionado con el personal, conocer a fondo sus necesidades, para poder incentivar y hacer que se sientan como parte de la empresa.

Para los trabajadores, el clima organizacional es sensible en una empresa, ya que de él dependen directamente factores como: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos; por lo cual el clima organizacional es un elemento indispensable en el desarrollo de las actividades de los empleados, por ello la importancia del clima organizacional es imprescindible, tomando en cuenta que si éste no es adecuado, afecta directamente al recurso humano de la institución.

Mediante el FODA utilizado, se determinó que si Hábitat para la Humanidad no se interesa y no mejora el clima organizacional actual, podrían verse afectadas en varias situaciones como: una alta tasa de rotación de personal, deficiente servicio a los clientes, entre otros, lo que podría desencadenar en irregularidades en la organización, sobre todo en el desempeño laboral; pero si por el contrario se evalúa adecuadamente, puede ser una herramienta muy útil para el mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados, lo que dará la oportunidad de lograr una mayor eficiencia en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

De lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el clima organizacional en Hábitat para la Humanidad ubicada Zacapa?

2.1 Título de la investigación

Análisis del clima organizacional en Hábitat para la Humanidad, ubicada en Zacapa.

2.2 Justificación

Cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos, si una organización no cuenta con un clima favorable se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, ya que el personal de trabajo estará más comprometido con la empresa y brindará una mayor calidad en sus servicios.

Ante una nueva etapa en el desarrollo del servicio, han surgido diversas necesidades tales como la de una mejor calidad analítica en el personal, una interacción más cercana con el cliente, y una mayor calidad y eficiencia del personal.

Es de suma importancia realizar un estudio de esta naturaleza, ya que a través del mismo se podrá optimizar el ambiente existente del personal.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Evaluar el clima organizacional en la organización Hábitat para la Humanidad ubicada en Zacapa.

2.3.2 Objetivos específicos

- Establecer cómo son las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización Hábitat para la Humanidad.
- Determinar qué factores inciden en el clima organizacional (retribución, motivación).
- Manifiestar si la retribución satisface las necesidades laborales de los colaboradores de Hábitat para la Humanidad.

- Analizar los factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de Hábitat para la Humanidad.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

- Espacial

La presente investigación se realizó en una Organización No Gubernamental –ONG- dedicada a la construcción, remodelación o ampliación de viviendas de personas de recursos económicos bajos, denominada Fundación Hábitat para la Humanidad, ubicada en la 13 avenida 6-34 Zona 1, Barrio La Laguna, Zacapa.

- Temporal

El proyecto objeto de estudio se realizó del 12 de mayo de 2012 al 23 de febrero de 2013.

- Teórica

Los principales libros utilizados fueron de los autores que han escrito sobre incentivos laborales no económicos y motivación, tales como: Nelson (2006), Robbins (2000), Chiavenato (2000), Chiavenato (2002), Chiavenato (2004), Gómez, Balkin y Cardy (2001), Werther y Davis (2000) y Achaerandio (2000).

2.4.2 Límites

El presente estudio se limitó a los colaboradores que laboran para hábitat para la humanidad en el departamento de Zacapa.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo y según lo expuesto por Achaerandio (2000), la investigación descriptiva es aquella que estudia, interpreta y refiere un fenómeno y lo que es sus relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes.

3.2 Sujetos de la investigación

Para la realización del estudio se tomó en cuenta como sujetos de estudio (personas):

3.2.1 Personas

- Gerente regional de Hábitat para la Humanidad.
- 01 secretaria, 01 asistente administrativo, 4 promotores y 03 encargados de recuperación de cartera.

3.2.2 Unidades de análisis

La documentación que se analizó, revisó y consultó, son instructivos y páginas web de los cuales se obtuvo información de la empresa como historia, los servicios que ofrece y sus antecedentes.

3.3 Instrumentos

Como instrumentos para la recolección de datos se utilizó:

- Un cuestionario con una serie de quince (15) preguntas cerradas, para el gerente regional de Hábitat para la Humanidad. (Anexo No. 3).
- Un cuestionario con una serie de quince (15) preguntas cerradas, para los colaboradores de Hábitat para la Humanidad. (Anexo No. 4).

3.4 Procedimiento

Para la elaboración de la presente Práctica Empresarial Dirigida -PED- se realizaron los siguientes pasos:

- Visitas a la fundación para recabar información general de la empresa para el contacto inicial.
- Entrevistas personales con el gerente regional de la fundación objeto de estudio.
- Investigación preliminar para detectar la problemática.
- Aplicación de instrumentación.
- Recopilación y análisis de información.
- Estructuración del FODA.
- Se seleccionó el tema de investigación.
- Se planteó el problema, metodología y aporte de la investigación.
- Se definió la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- Se estructuraron los instrumentos de investigación.

3.5 Diseño de la investigación

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- se considera mixto, o sea una mezcla entre investigación documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos y visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la empresa

Esta investigación servirá de apoyo a la organización Hábitat para la Humanidad, para que sus colaboradores se sientan motivados y tengan un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores.

4.2 Para la universidad

Este documento será de relevante ayuda para estudiantes de la Universidad Panamericana como referencia para la realización de un estudio posterior.

4.3 Para Guatemala

La realización de este estudio del análisis del clima organizacional en Hábitat para la Humanidad, ayudará a todas las organizaciones ya que contribuye a impulsar la búsqueda de un mejor ambiente interno hacia la eficiencia.

Capítulo 5

Análisis de resultados

Para la realización de la presente investigación sobre el análisis del clima organizacional en Hábitat para la Humanidad se utilizaron dos instrumentos los cuales se analizan a continuación:

El cuestionario dirigido al gerente regional detallado en el anexo No. 3, se generó con el objetivo de:

- Conocer si existe en Hábitat para la Humanidad un programa de motivación dirigido al personal administrativo
- Verificar si el gerente regional motiva a sus colaboradores.
- Analizar el ambiente de trabajo para sus colaboradores.
- Conocer cómo es la comunicación con los colaboradores dentro de la organización.
- Establecer si la empresa reconoce a sus colaboradores cuando realizan una tarea exitosa.

El cuestionario dirigido a los colaboradores de Hábitat para la Humanidad, se aplicó para:

- Conocer si los colaboradores están motivados por la organización.
- Verificar si han reconocido el buen trabajo de los colaboradores.
- Identificar si cuentan con programas de motivación para mejorar el clima organizacional.
- Conocer el tipo de actividades que la organización realiza para que los colaboradores estén motivados.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados con dichos instrumentos y se comparan con los autores que han escrito sobre el tema.

Los empleados tienen la percepción en cuanto al clima laboral que se da en la empresa como bueno.

Por otro lado, se conoció que existe libertad para aplicar criterios; la totalidad de los empleados se sienten orgullosos de ser trabajadores de Hábitat para la Humanidad e indican que si los han tomado en cuenta para dar una opinión.

El clima organizacional hace referencia al ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización, dice relación con el trabajo “cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución” según lo define Marchant (2005).

Los resultados demuestran que tanto el gerente regional y los empleados de Hábitat para la Humanidad, no tienen ninguna clase de motivación por su esfuerzo de trabajo realizado y no existe un programa de motivación para el personal, por lo que es muy importante que dicha organización cuente con un programa para que el personal actúe de una manera eficaz en la elaboración de sus actividades.

Chiavenato (2004), indica que la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y que origina un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Mediante el instrumento que se aplicó a los empleados de Hábitat para la Humanidad, se pudo evidenciar que el jefe es accesible cuando se le solicita algún tipo de apoyo.

En relación al liderazgo Koontz y Weihrich (2004), lo define como el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

En Hábitat para la Humanidad no han tomado en cuenta incentivar a sus empleados, solo se han preocupado porque se realice el trabajo y se alcancen los objetivos propuestos por la empresa; sin embargo, es importante reconocer el esfuerzo que realizan los trabajadores con sus labores

diarias, lo cual hará un favorable desempeño en beneficio propio por sentirse cómodos y halagados, y para la organización obteniendo resultados favorables en la productividad.

Para Werther y Davis (2000), los incentivos constituyen enfoques de compensaciones que estimulan logros. Los sistemas de incentivos vinculan la compensación y el desempeño estableciendo estímulos basados en la productividad y no en la antigüedad o en las horas que haya laborado, aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden individualmente.

Según los resultados obtenidos, se identificó que los empleados y gerente regional prefieren que se les reconozca su trabajo con méritos informales, ya que para la gerencia no incluirían costos por incentivos y los trabajadores se sentirían satisfechos con los honores recibidos.

Menciona Blanchard (2000), en esta sección se sugieren recompensas informales, es decir, espontáneas, y formas de reconocimiento que puede poner en práctica cualquier gerente con un mínimo de planificación y esfuerzo.

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Los gerentes han descubierto que el mero acto de hacer que el empleado participe es suficiente motivación.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

- Resultados del cuestionario dirigido al gerente regional de Hábitat para la Humanidad ubicada en Zacapa.

Los resultados obtenidos del cuestionario dirigido al gerente regional de hábitat para la humanidad se consolidan en la tabla siguiente.

Tabla No. 1

Tabla consolidada de la guía de entrevista al gerente regional de hábitat para la humanidad.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Existe en su institución un programa de motivación dirigido al personal administrativo?	No.
2. ¿Con qué frecuencia reconoce el buen trabajo del personal administrativo?	Algunas veces.
3. ¿Es importante para usted incentivar a sus colaboradores?	Sí.
4. ¿Usted motiva a sus colaboradores?	Sí.
5. ¿Utiliza algún plan para motivar a sus colaboradores?	No.
6. Cuando sus colaboradores realizan una tarea exitosa, ¿de qué forma les reconoce?	Verbal.
7. ¿Toma en cuenta la opinión o sugerencias de sus colaboradores?	Sí.

8. ¿Con que frecuencia toma en cuenta las opiniones o sugerencias de sus colaboradores?	A veces.
9. ¿Cómo califica la relación con sus subalternos?	Excelente.
10. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo para sus colaboradores?	Bueno.
11. ¿Es posible implementar un plan de incentivos no económicos en la empresa?	Sí.
12. ¿El trato que le brinda a sus subalternos es con equidad?	Sí.
13. ¿Pueden expresar su opinión libremente y sin dudarle en su presencia?	Sí.
14. ¿Se informa al personal de las plazas vacantes para que puedan ascender?	Sí.
15. ¿Si su respuesta fue sí, qué tipo de comunicación utilizan?	Correo electrónico.

Base de datos: Gerente regional

Según los resultados presentados anteriormente nos dan a conocer que la Fundación Hábitat para la Humanidad, no cuenta con un programa de motivación dirigido al personal administrativo, pero algunas veces el gerente regional, reconoce el buen trabajo del personal administrativo y considera que es importante incentivar y motivar a sus colaboradores ya que la fundación carece de un plan para motivarlos.

Además el gerente regional señala que cuando sus colaboradores realizan una tarea exitosa, les reconoce de forma verbal y a veces toma en cuenta la opinión o sugerencias de los mismos, pero califica excelente la relación con sus colaboradores e indica que existe buen ambiente de trabajo para con ellos.

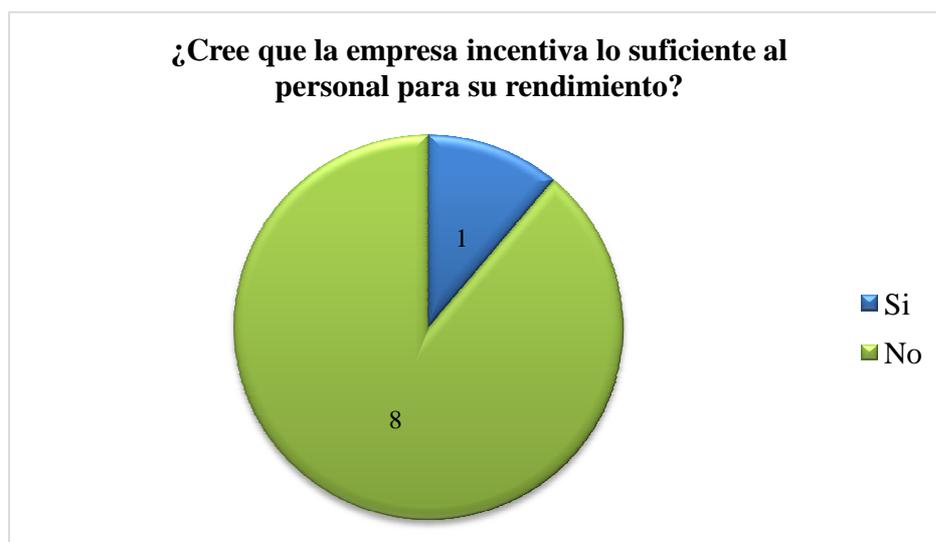
Asimismo los resultados confirman que es posible implementar un plan de incentivos no económicos en la empresa para la realización exitosa de las diferentes actividades, ya que el trato

que le brinda a sus subalternos es con equidad y pueden expresar libremente su opinión y sin dudarle en su presencia. También se les informa vía correo electrónico sobre las plazas vacantes para darles la oportunidad para que puedan ascender.

- Resultados del cuestionario dirigido a los los colaboradores de Hábitat para la Humanidad ubicada en Zacapa.

A continuación se presentan los resultados alcanzados por medio del cuestionario aplicado a los colaboradores de Hábitat para la Humanidad.

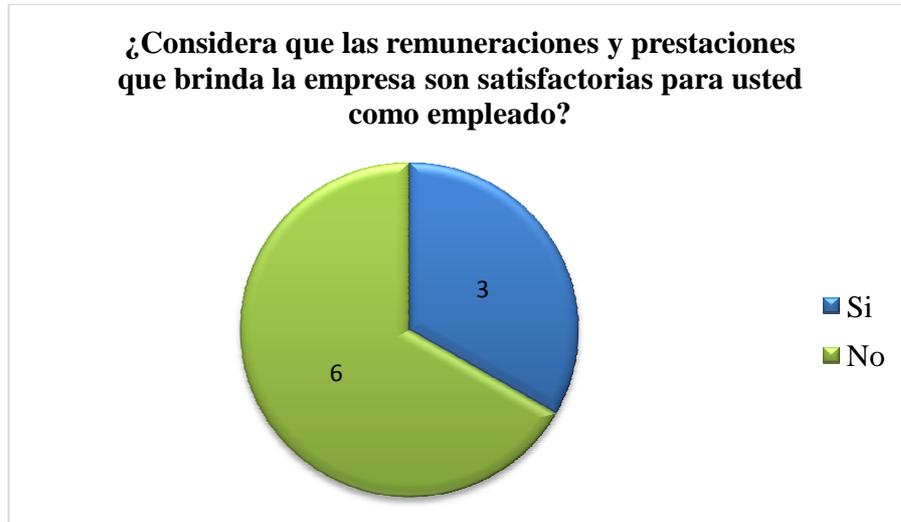
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

El resultado anterior muestra que más de la mitad de los colaboradores, manifestaron que la empresa no incentiva al personal para su buen rendimiento, y que únicamente un pequeño porcentaje identifica un área de incentivo, sin especificar de cual se trata.

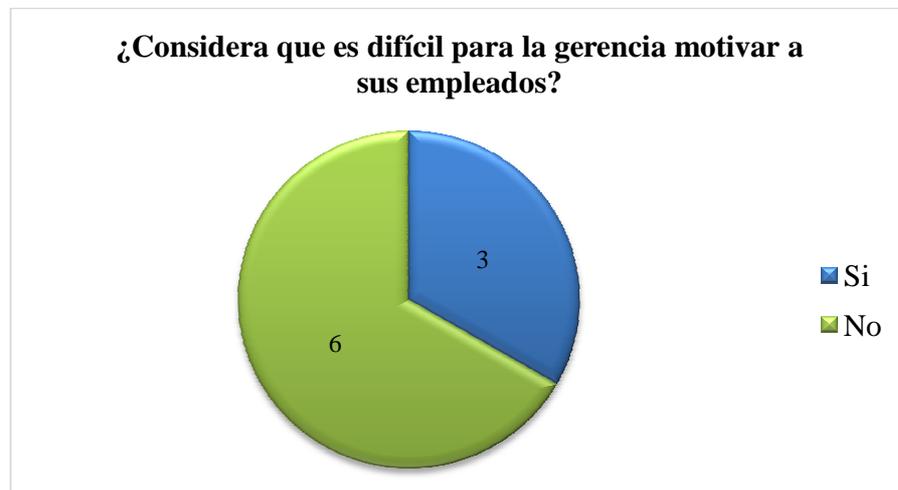
Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior indica que las remuneraciones y prestaciones brindadas por la organización, no son satisfactorias para ciertos colaboradores.

Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

En la presente gráfica se observa que según la percepción de la mayoría de los colaboradores, a la gerencia no le es difícil motivar a su personal.

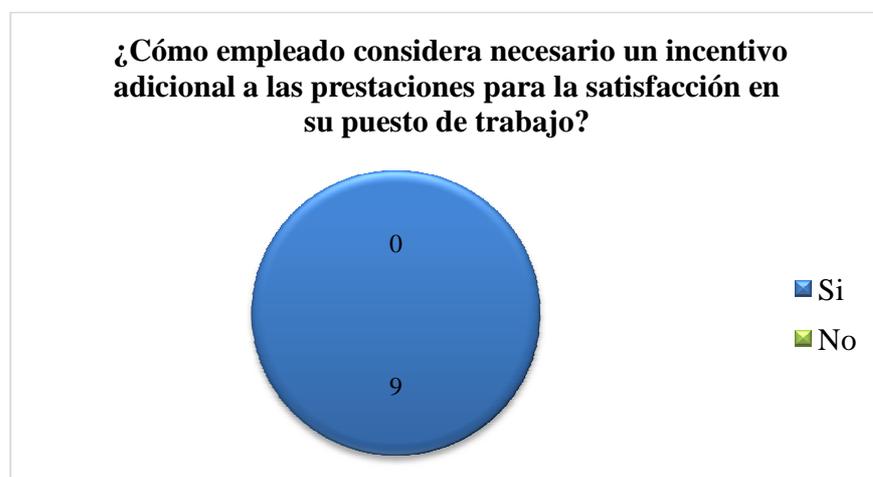
Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que la mayoría de los colaboradores indican que la empresa no toma en cuenta sus necesidades personales, entendiendo éstas como permiso por enfermedad de los hijos y padres, cita con el médico, etc.

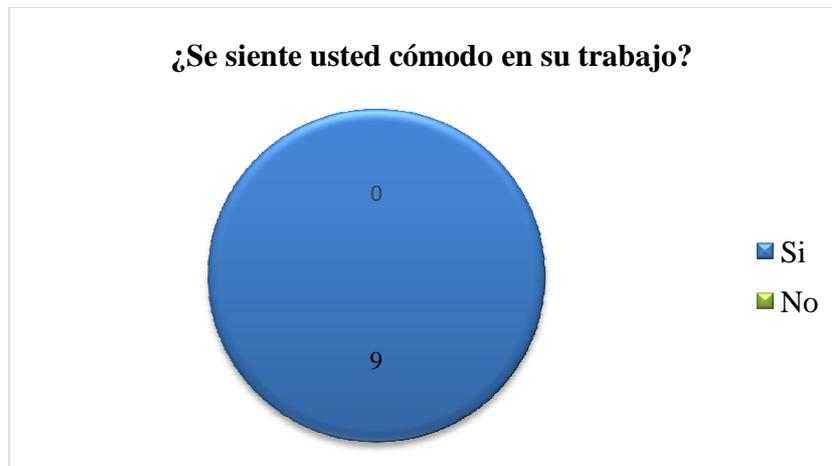
Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores muestran que el total de las personas que trabajan en Hábitat para la Humanidad, consideran necesario un incentivo adicional a las prestaciones para la satisfacción en su puesto de trabajo.

Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que los 9 colaboradores se sienten cómodos en su trabajo pero aun así, consideran necesario un incentivo.

Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados, más de la mitad de los colaboradores indican que sí tienen comunicación constante con sus superiores.

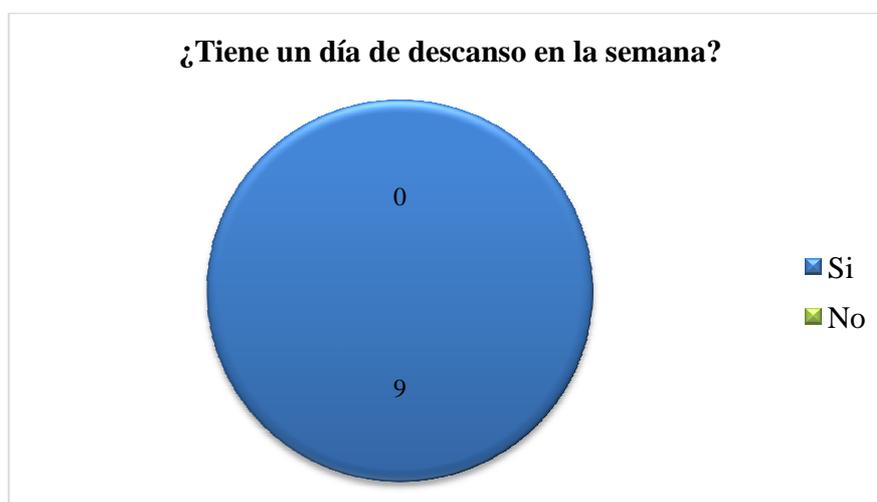
Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la gráfica anterior indican que por alguna razón en la actualidad, no se realiza la celebración de cumpleaños de los colaboradores.

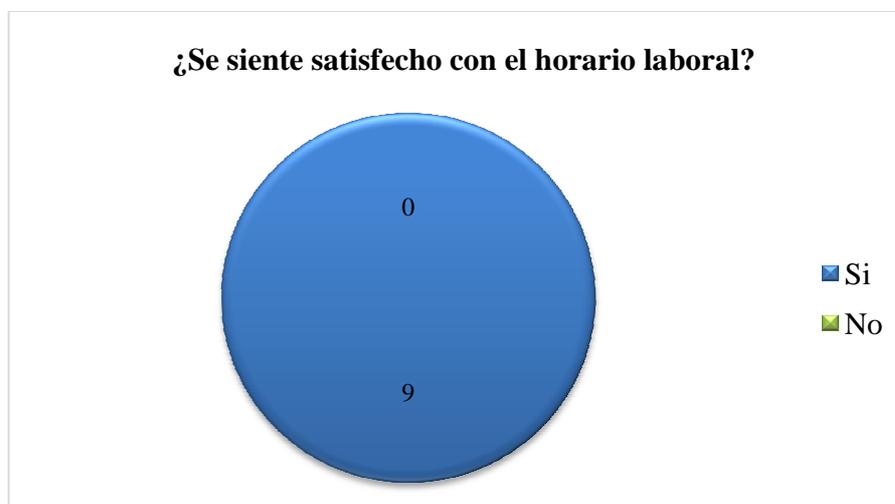
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que los 9 colaboradores sí tienen un día de descanso en la semana.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

La gráfica anterior muestra que los 9 colaboradores se sienten satisfechos con el horario de trabajo.

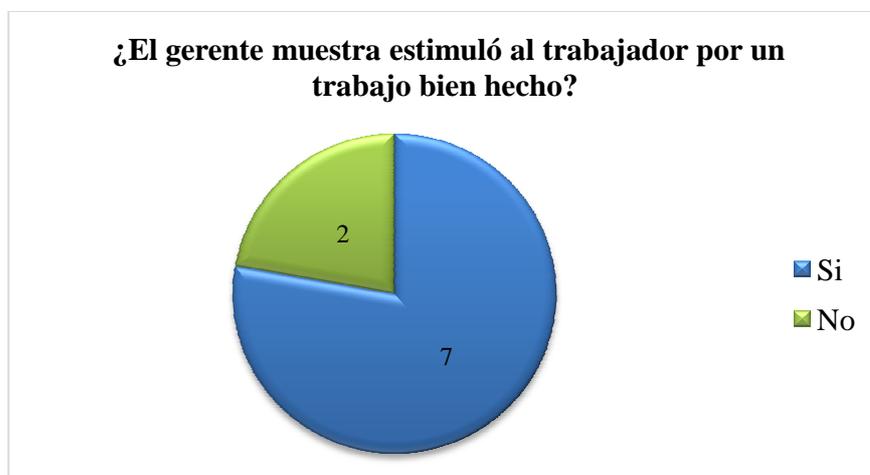
Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia

Los resultados anteriores confirman que la empresa no ha brindado a sus colaboradores un reconocimiento, y que únicamente cierto porcentaje del total de los colaboradores afirma haber recibido algún reconocimiento.

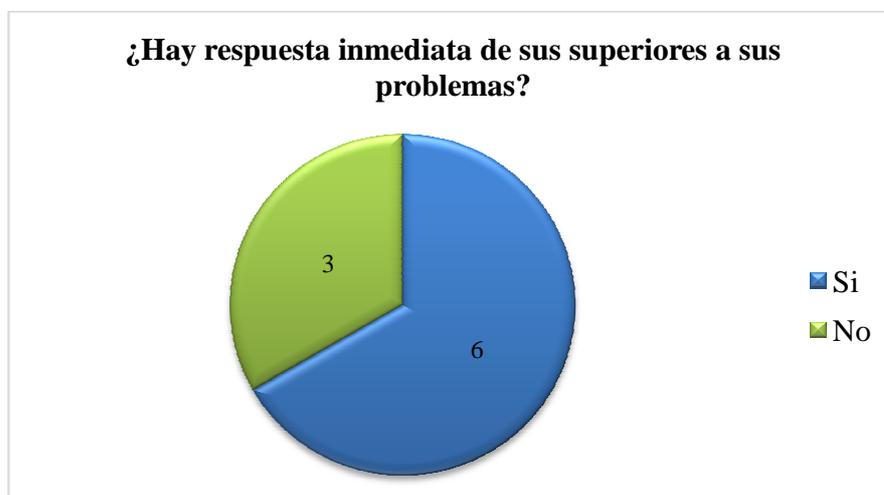
Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores respondieron que el gerente sí les muestra estímulo por un trabajo bien hecho.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se observa que existe una respuesta inmediata de sus superiores respecto a sus problemas. Los 6 encuestados respondieron que sí hay respuesta inmediata de sus superiores. Los 3 restantes consideran que no hay respuesta inmediata de sus superiores.

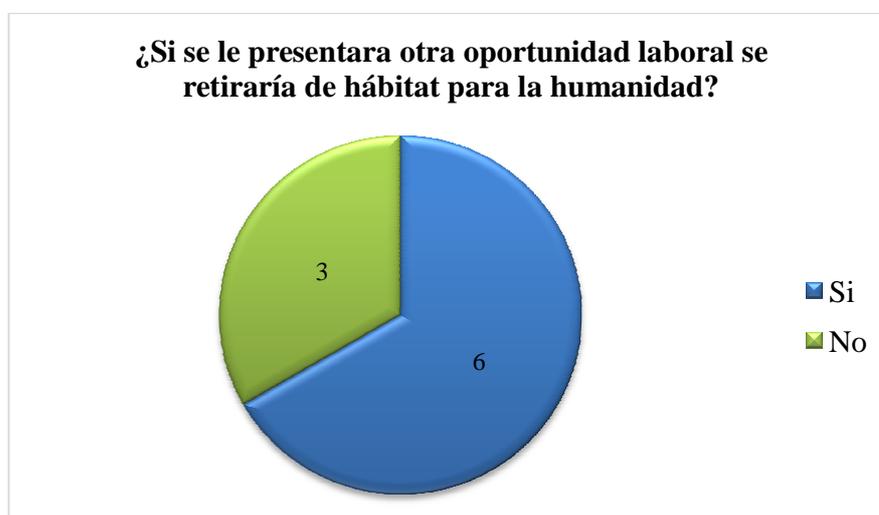
Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia

Los 9 colaboradores encuestados respondieron que sí hay comunicación directa entre superiores y subalternos.

Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que la mayoría de los colaboradores se retirarían de Hábitat para la Humanidad si se les presentara otra oportunidad laboral.

Capítulo 7

Conclusiones

Se presenta a continuación las conclusiones, resultado de la presente investigación dirigida a la organización Hábitat para la Humanidad:

El clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc.

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.

Los colaboradores de Hábitat para la Humanidad, no reciben ninguna clase de incentivos al realizar su trabajo; sin embargo, consideran que la motivación incide en la eficiencia del desempeño para lograr un mejor rendimiento de las tareas asignadas y al mismo tiempo en la autoestima que les permita estar siempre motivados en el ambiente laboral.

En la organización antes mencionada, no cuentan con ningún plan motivacional que sea de beneficio, tanto para la empresa, como para los trabajadores; los colaboradores necesitan sentirse alagados al realizar con éxito sus actividades, además de su salario recibido es conveniente que haya incentivos de forma no monetaria que les haga esforzarse en lo que realizan.

Los colaboradores de la organización objeto de estudio, consideran necesario un incentivo adicional a las prestaciones para la satisfacción en su puesto de trabajo.

Capítulo 8

Propuesta de solución a la problemática

Una de las causas del bajo desempeño laboral de las diferentes empresas guatemaltecas, es por la falta de incentivos laborales no económicos, ya que algunas de ellas solo recompensan a los colaboradores si se cumplen las metas deseadas.

Esta situación, obligan a las organizaciones a recompensar a los colaboradores, ya que, puede demostrar que un principio sencillo, bien aplicado, puede tener repercusiones importantes en las operaciones y el éxito de cualquier organización.

Las organizaciones no quieren que su personal desempeñe sus laborales de una forma desmotivada, ya que ellas están interesadas en elevar la moral y el rendimiento de sus colaboradores.

- **Producto a entregar**

Con las investigaciones realizadas, tanto documentales como de campo, se propone a la organización no gubernamental objeto de estudio “Lineamientos para los incentivos no monetarios”.

- **Objetivo general**

- ✓ Proveer de lineamientos establecidos a la organización Hábitat para la Humanidad, que permita alcanzar los objetivos planteados y un nivel óptimo en la calidad de sus tareas.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Concientizar al gerente regional de la importancia que tiene el motivar a sus colaboradores para la consecución de sus tareas.
- ✓ Elevar y mantener un nivel elevado de motivación entre los colaboradores de Hábitat para la Humanidad.

- ✓ Reconocer la capacidad y experiencia de los empleados a través de incentivos no económicos.

8.1 Viabilidad del proyecto

- Recursos

Humanos

El gerente regional de Hábitat para la Humanidad, es el responsable del cumplimiento del presente documento, con el apoyo de los diferentes departamentos que conforma la fundación.

Materiales

Para la implementación de ésta propuesta se necesitarán materiales y útiles de oficina como: Hojas de papel bond tamaño carta, tóner para impresora, encuadernado para el documento a entregar y equipo de computación.

Físico

Para la implementación de esta propuesta, se puede llevar a cabo en las instalaciones de la fundación.

Financieros

El presente presupuesto incluye los gastos a incurrir para la ejecución de la propuesta:

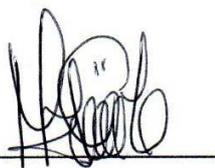
Estimación de la propuesta financiera

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario Q	Total Q
Tubo de tóner.	Para impresión del trabajo a realizar.	1	500.00	500.00
Resma de papel bond tamaño carta.	Para impresión del trabajo a realizar.	1	40.00	40.00
Encuadernado.	Encuadernación del trabajo final (Hábitat y Universidad).	2	25.00	50.00
Ejecución de la propuesta (costo anual)	Ejecución de la propuesta.			2,160.00
Total				2,750.00

Nota: Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los 23 días del mes de febrero 2013.

(f) 
María Alejandra Castañeda Córdón
Consultor
Universidad Panamericana de Guatemala/
Extensión Zacapa

(f) 
Felipe Estuardo Sosa Orellana
Gerente Región Nor - Oriente
Hábitat para la Humanidad



Cronograma de trabajo

		2012														2013					
		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Sept.		Oct.		Nov.		Dic.		Enero		Feb.	
Curso PED		12	26	9	23	14	28	11	25	15	29	13	20	10	17	1	8	12	19	9	23
Etapa preliminar de la PED	Desarrollo del Trabajo																				
	Anexo 1 Evaluación Integral																				
	a) Contacto inicial																				
	b) Instrumentación																				
	c) Recopilación de la información																				
	d) Análisis de la información																				
	Anexo 2 Diagnóstico																				
	a) FODA																				
	Macro-entorno y Meso-entorno																				
	Primer contacto con tutor																				
Desarrollo del anteproyecto	Diagnóstico Integral de la Empresa																				
	Aprobación de Anexo 1 y 2																				
	Planteamiento del problema																				
	Metodología																				
	Aporte																				
	Propuesta																				
	Revisión de Avances																				
	Introducción																				
	Marco teórico																				
	Fuentes de consulta																				
Desarrollo del anteproyecto	Revisión de Avances																				
	Presentación de primer borrador																				
	Revisión por el tutor																				
	Correcciones																				
	Presentación PED completa																				
	Contacto con el tutor																				
	Trabajo de Campo																				
	Análisis de resultados																				
	Resultados de la investigación																				
	Revisión de Avances																				
Desarrollo del anteproyecto	Conclusiones																				
	Elaboración de la propuesta																				
	Entrega PED II Tutores																				
	Entrega definitiva de la PED II																				

Fuentes de consulta

Achaerandio, L. (2000) *Iniciación a la práctica de la investigación*. (6ª. Ed.). Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

Aragón, M. (2009) *La importancia de la motivación laboral*. Disponible en: http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/motivacion_laboral.msp

Blanchard K. (2000) 1001 *Formas de recompensar a sus colaboradores: ¡El dinero no los es todo!*

Bolhander G., Snell S., Sherman A. (2001) *Administración de recursos humanos* (12ª. Ed). México: Tomson editores.

Chiavenato I. (2000) *Administración de recursos humanos* (5ta. Ed). McGraw-Hill Interamericana S.A: Santa Fé de Bogotá, Colombia.

Chiavenato I. (2002) *Gestión del talento humano*. (1era. Edición) Editorial Quebelor World, Colombia.

Chiavenato I. (2004) *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill Internacional de México. México.

Dessler G. (2000) *Administración de personal* (8ª. Ed). Pearson.

Gómez L., Balkin D. y Cardy R. (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.

Goncalvez, A. (2000), *Fundamentos del Clima Organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (SLC).

Gonzalez, Martín y Olivares, Socorro (1999). *Comportamiento Organizacional, Un Enfoque Latinoamericano*. 1ª. Edición. México. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.

Hernández, C. C, Fernández, P. Baptista (2002) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Koontz H. (2000) *Administración*. (9a.ed.). México D.F. Editorial MIG. S.A.

Marchant, L. (2005). “*Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*” Primer Seminario Viña del Mar, Chile.

Nelson B. (2006). 1001 *Formas de motivar*. (Año de edición: 2006). Barcelona. Editorial: Ediciones gestión 2000.

Phegan B. (2000). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. Panorama Editorial. México.

Stephen P. Robbins (2000) *Comportamiento organizacional*. (8ª. Ed.). Prentice Hall. México.

Stephen P. Robbins y David A (2002). *Fundamentos de administración* (3ra. Ed). Pearson Educación, México.

Werther, Jr. William B; Davis Keith (2000). *Administración de personal y de recursos humanos* (5ta. Ed). México: Editorial McGraw Hill.

Anexos

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Fundación hábitat para la humanidad

- Antecedentes

Internacional

Hábitat nació de la dedicación de dos hombres visionarios:

Clarence Jordan, el fundador de la comunidad cooperativa Koinonia Farm y Millard Fuller, un joven millonario quien



decidió donar toda su fortuna y dedicar su vida al servicio cristiano de ayuda a los demás. Juntos, vieron la necesidad urgente de vivienda digna para la población de bajos ingresos de la zona del Sur Oeste de Georgia, y previeron la asociación que se convirtió en Hábitat para la Humanidad Internacional. Así es como se creó y comenzó en 1976 Hábitat for Humanity International. **Hábitat para la Humanidad** es una organización sin fines de lucro, con principios cristianos, que trabaja en más de 100 países. Desde su fundación en 1976, Hábitat ha construido más de 150,000 viviendas en más de 89 países.

Nacional

En 1979, llegó a Guatemala Hábitat para la Humanidad en donde empezó a trabajar con programas que no sólo han significado casa sino también dignidad para los guatemaltecos. En el año 2011 se entregó la casa número 35000 en el departamento de Jutiapa. Pero fue en el año 1993 que se constituyó legalmente.

Hay 1,900 afiliados organizados a nivel mundial que coordinan los esfuerzos de obreros, voluntarios locales e internacionales y familias beneficiarias para la construcción de viviendas.

Regional



La región Nor Oriente inició en el departamento de Zacapa con un comité gestor en septiembre del año 2000, el cual trabajó para la autorización del afiliado de Zacapa específicamente y fue hasta el año 2002, que recibió su aprobación por parte de la junta directiva del comité Directivo Nacional de Hábitat para la Humanidad Guatemala, para iniciar su labor en pro de las familias con necesidad de vivienda.

Hábitat para la Humanidad construye, amplia y rehabilita viviendas de familias de recursos económicos bajos. Hábitat tiene un personal administrativo y operativo de diez colaboradores los cuales están distribuidos en la región y están bajo la responsabilidad del administrador.

- **Visión**

Que todas las personas en Guatemala habiten en una vivienda digna.

- **Misión**

Trabajar en asociación con Dios y personas de toda diversidad alrededor del mundo para desarrollar comunidades con gente en necesidad a través de la construcción, ampliación y renovación de viviendas, permitiendo así que cada persona tenga una vivienda digna en su comunidad y experimente el amor de Dios.



- **Objetivos estratégicos año 2012**

- ✓ Para el año 2012 crear oportunidades accesibles a 25000 familias para construir una solución habitacional digna.
- ✓ Ingresar al fondo rotativo actual, capital nuevo por la cantidad de US\$20 millones.
- ✓ Ser reconocidos por el compromiso, motivación y alto rendimiento del capital humano (voluntario y personal pagado).

- ✓ Implementar un programa sostenible sobre incidencia política.
- ✓ Promover una reforma a los estatutos vigentes.

- Principios

- ✓ Crédito no lucrativo.
- ✓ Ayuda mutua.
- ✓ Fondo rotativo.
- ✓ Teología del martillo.
- ✓ Selección de las familias beneficiarias.
- ✓ Cómo participar con Hábitat.

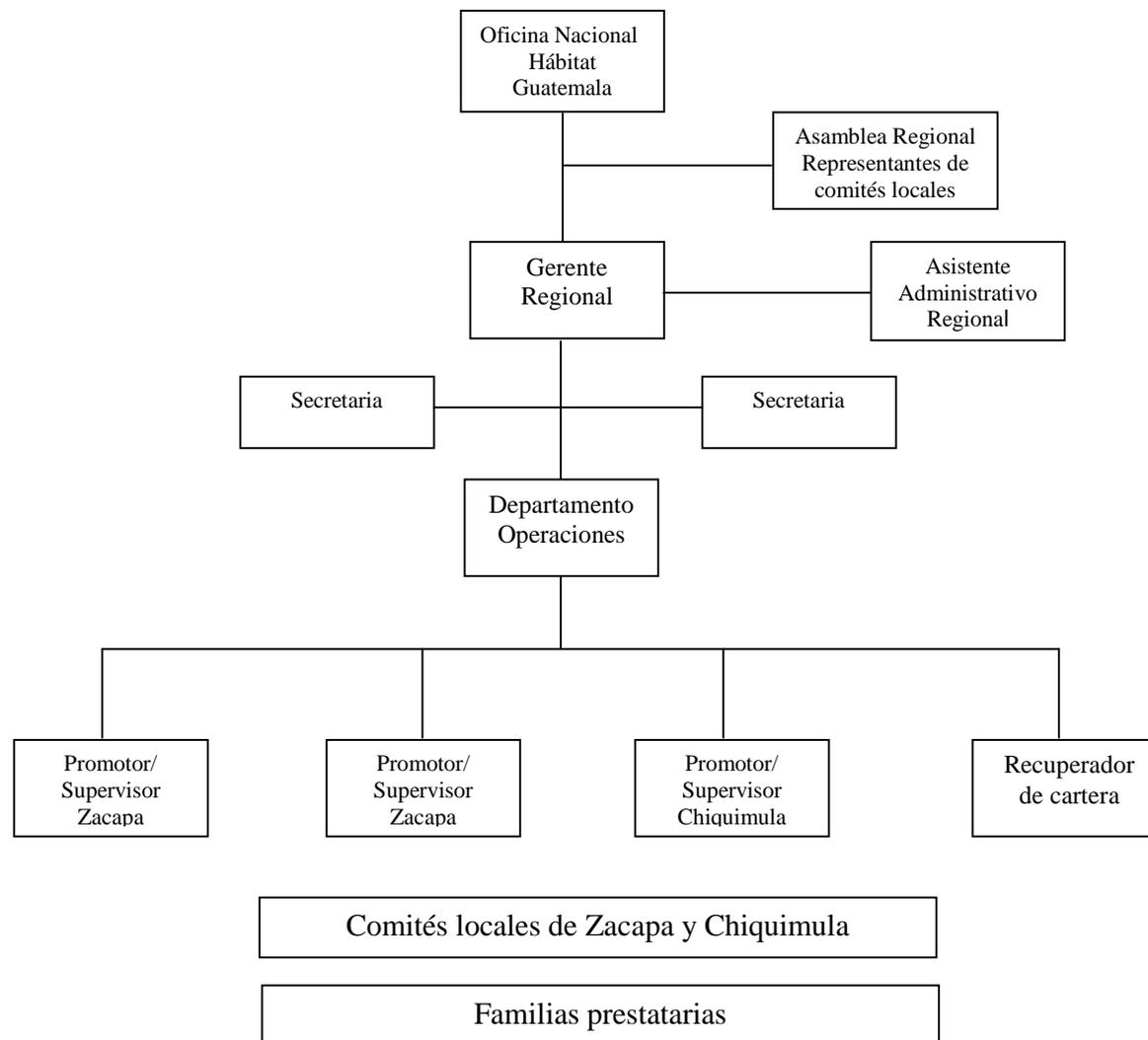
- Base legal

La organización objeto de estudio es hábitat para la humanidad, inscrita como asociación, fundación, institución religiosa y otras no lucrativas, dedicada a la construcción.

- Organigrama

Fundación hábitat para la humanidad Guatemala actualmente es administrada a nivel nacional por la oficina nacional y a nivel regional por el gerente regional.

Estructura organizacional de hábitat para la humanidad



Fuente: Elaboración propia

Zacapa, 22 de mayo de 2012.

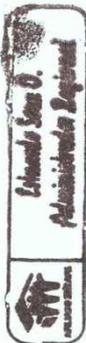
Lic. Fernando Orellana
Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Zacapa.

Respetable Licenciado:

Por este medio quiero desearle éxitos y bendiciones en sus labores que realiza diariamente.

La presente es para hacer de su conocimiento que se le concedió permiso a la alumna **María Alejandra Castañeda Cordón**, para que realice su Práctica Empresarial Dirigida en la Fundación Hábitat para la Humanidad Guatemala afiliado Región Nor - Oriente, la cual dirijo actualmente.

Atentamente,




Felipe Estuardo Sosa Orellana
Gerente Región Nor - Oriente
Hábitat para la Humanidad Guatemala
Tel. 79414320 – cel. 47406253.
Correo. esosa@habitatguate.org
estuardososa@hotmail.com



b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresas
Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales	
1. Nombre de la empresa:	_____
2. Tipo de empresa:	_____
3. Fecha de constitución:	_____
4. Actividad económica:	_____
5. Dirección:	_____
6. Teléfono (s):	_____
7. E-mail:	_____
8. Gerente regional:	_____
9. Representante legal:	_____
Captura de información	
Fecha: del:	_____ al: _____
A cargo de:	_____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente regional – Fundación Hábitat para la Humanidad

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida (PED); por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

I. Información empresarial

- 1.¿Cuál es la actividad principal de la Fundación Hábitat para la Humanidad Guatemala para la región nor-oriente?
- 2.¿De dónde provienen los fondos para el financiamiento de la construcción, remodelación o ampliación de las viviendas?
- 3.¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?
- 4.¿Qué departamento de la fundación le gustaría que se analizara?
- 5.¿Estaría en disponibilidad de brindar información de la empresa que usted dirige?

Gracias por su colaboración.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Zacapa
Licenciatura en Administración de Empresas
Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales

10. Nombre de la empresa: Fundación Hábitat para la Humanidad
11. Tipo de empresa: Organización no Gubernamental
12. Fecha de constitución: 24/09/1993
13. Actividad económica: Construcción
14. Dirección: 13 avenida 6-34 Zona 1, Barrio La Laguna, Zacapa
15. Teléfono (s): 7941-4320
16. E-mail: regionnororient@habitatguate.org
17. Gerente regional: Felipe Estuardo Sosa Orellana
18. Representante legal: Víctor Osvaldo Martínez Flores

Captura de información

Fecha: del: 12 de mayo de 2012 al: 23 de febrero de 2013

A cargo de: María Alejandra Castañeda Córdón



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresa

Guía de entrevista inicial dirigida al

Gerente regional – Fundación Hábitat para la Humanidad

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida (PED); por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

I. Información empresarial

1.¿Cuál es la actividad principal de la Fundación Hábitat para la Humanidad Guatemala para la región nor-oriente?

Construcción, ampliación o remodelación de viviendas a personas de recursos económicos bajos.

2.¿De dónde provienen los fondos para el financiamiento de la construcción, remodelación o ampliación de las viviendas?

Donaciones nacionales e internacionales.

3.¿Qué clase de empresa es la que usted dirige?

Organización no gubernamental sin fines de lucro.

4.¿Qué departamento de la fundación le gustaría que se analizara?

Operaciones.

5.¿Estaría en disponibilidad de brindar información de la empresa que usted dirige?

Sí. Si se requiere información confidencial, solo se podrá brindar con autorización de la dirección nacional.

Gracias por su colaboración.

d) Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales a entrevista dirigida al gerente regional de la Fundación Hábitat para la Humanidad.

Pregunta	Respuesta consolidada
¿Cuál es la actividad principal de la Fundación Hábitat para la Humanidad Guatemala?	Construcción, ampliación o remodelación de viviendas a personas de recursos económicos bajos.
¿De dónde provienen los fondos para el financiamiento de la construcción, remodelación o ampliación de las viviendas?	Donaciones nacionales e internacionales.
¿Qué clase de organización es la que usted dirige?	Organización no gubernamental sin fines de lucro.
¿Qué departamento de la fundación le gustaría que se analizara?	Operaciones.
¿Estaría en la disponibilidad de brindar información de la empresa que usted dirige?	Sí. Si se requiere de información confidencial, solo se podrá brindar con autorización de la dirección nacional.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 2

Diagnóstico

a) FODA

- **Macro entorno**

Las organizaciones no gubernamentales son ya un fenómeno común de la vida social y política en el mundo. Una ONG u Organización No Gubernamental, es una entidad de carácter privado y sin ánimo lucrativo. Sus motivaciones incluyen la solidaridad, la ecología, los derechos humanos, etc. Son independientes de cualquier gobierno y organización internacional y sus miembros trabajan voluntariamente y con la visión de ayudar al mejoramiento personas, grupos sociales, de la sociedad en general e incluso de la humanidad completa.

El concepto de ONG nace en 1840, cuando se reunió la Convención Mundial Contra la Esclavitud, provocando la movilización internacional para eliminar el comercio de esclavos. Recién en 1945, se reconocieron formalmente las ONG en el Artículo 71 de de la Carta de las Naciones Unidas. Así, la primera ONG fue el Movimiento Internacional de la Cruz Roja, que se creó en 1863. En ese entonces se contaban unas 200 ONG registradas y para 1990 ya había más de 2000. Hasta el día de hoy su número sigue creciendo y así también su importancia.

Una ONG puede formarse con un estatus jurídico diferente de otra, siendo las principales la asociación y la fundación.

Si bien, la ONG no busca obtener ganancias de lo que hace, sí puede tener fuentes de financiamiento para poder existir. Algunas tienen fuentes de financiación externas, que pueden ser públicas (subvención o ayuda del Estado) o privadas (donaciones de empresas). La forma de financiación dependerá exclusivamente de lo estipulado por sus fundadores.

El radio de acción de una ONG puede ser local o internacional. Sus objetivos se relacionan con diversos temas como la ayuda humanitaria, salud pública, derechos humanos, investigación, desarrollo económico y humano, cultura, ecología, tecnología, etc. Su existencia no tiene el propósito de reemplazar al Estado o las organizaciones internacionales pero sí están para apoyar en las áreas que no tienen políticas sociales o económicas, o cuando no satisfacen a algunos grupos sociales.

- **Meso entorno**

Hábitat para la Humanidad Guatemala (HPHG), fundada en 1979, es una organización sin fines de lucro que trabaja para reunir a las personas sin importar su religión o pasado y de esta forma eliminar la vivienda infrahumana en Guatemala. Esto se hace a través de la construcción de viviendas sencillas, seguras y económicas con las familias en necesidad.

A través de la labor voluntaria, la organización de la comunidad y donaciones de dinero y materiales, las familias beneficiarias construyen viviendas sencillas y seguras con la ayuda de la organización local de Hábitat para la Humanidad llamada "Afiliado". Estas viviendas son pagadas por las familias beneficiarias y se financian con préstamos económicos. Los pagos mensuales que efectúan las familias beneficiarias se incluyen rotativamente en el Fondo para la Humanidad con el cual se construyen más casas.

En el departamento de Zacapa ésta organización tiene cobertura en los municipios de Río Hondo, Estanzuela, Gualán, Teculután, Usumatlán, Cabañas, Huité y San Diego, por lo tanto en éste departamento se han beneficiado a 898 familias hasta junio de 2007. En lo que al departamento de Chiquimula se refiere, se ha tenido cobertura en los municipios de Jocotán, Camotán, Quezaltepeque, cabecera de Chiquimula, Concepción Las Minas, San Juan Ermita, San Jacinto y Esquipulas, construidas a la fecha indicada anteriormente 82 viviendas.

Los afiliados están formados por gente voluntaria en su comunidad. La recaudación de fondos, construcción de viviendas, selección de familias y otras decisiones importantes, son llevadas a cabo por los afiliados locales. En la oficina principal localizada en

Quetzaltenango, proporcionan información, entrenamiento y apoyo a afiliados a nivel nacional. Una oficina administrativa también está localizada en la ciudad capital y está enfocada a la recaudación de fondos y a la edificación de compañerismo con otras organizaciones, empresas, iglesias e individuos.

- FODA por áreas

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evitarlas.

En síntesis:

- ✓ las fortalezas deben utilizarse
- ✓ las oportunidades deben aprovecharse
- ✓ las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben evitarse

Análisis FODA			
Fundación hábitat para la humanidad			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Organización con enfoque social que proporciona vivienda a personas de escasos recursos. • Cuotas accesibles para las personas beneficiadas. • Presencia en los 22 departamentos del país. • Fondos rotativos, recuperación e inversión de nuevos proyectos. • Organización no lucrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación de recursos económicos para apoyar a los más necesitados. • Deficiencia en el servicio al cliente. • Carencia de respuesta inmediata de trámites administrativos por centralización. • Ausencia de incentivos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas nacionales e internacionales. • Organización no gubernamental. • Déficit habitacional en Guatemala. • Personas con disponibilidad de involucrarse voluntariamente en llevar a cabo la visión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento eventual de los pagos por parte de algunos beneficiarios. • Renuencia al pago ante desastres naturales. • Competencia directa e indirecta. • Incremento en el valor del proyecto, debido a la variación de los costos de los materiales para la construcción.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
Fundación hábitat para la humanidad			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de líderes comunitarios de apoyo a la organización. • Credibilidad y reconocimiento nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento adecuado a los procesos. • Ausencia de capacitación constante al personal. • La mano de obra no es proporcionada en su totalidad para la construcción de viviendas. 		

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
Departamento de gerencia administrativa			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • La asesoría brindada desde la oficina nacional. • Medios de comunicación adecuados. • Modelos de informes diseñados para presentación del trabajo realizado trimestralmente. • Sistema de micro finanzas para el manejo de la cartera de créditos. • Recurso humano capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora de pagos a proveedores y prestatarios. • Las funciones no están bien definidas para cada puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con instituciones financieras (bancarias) para administración de los fondos. • Donaciones nacionales e internacionales en efectivo y en especie. • Implementación de sistemas tecnológicos desde la oficina central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de pago por las familias beneficiarias. • Inestabilidad de los precios de los materiales de construcción.

Fuente: Elaboración propia

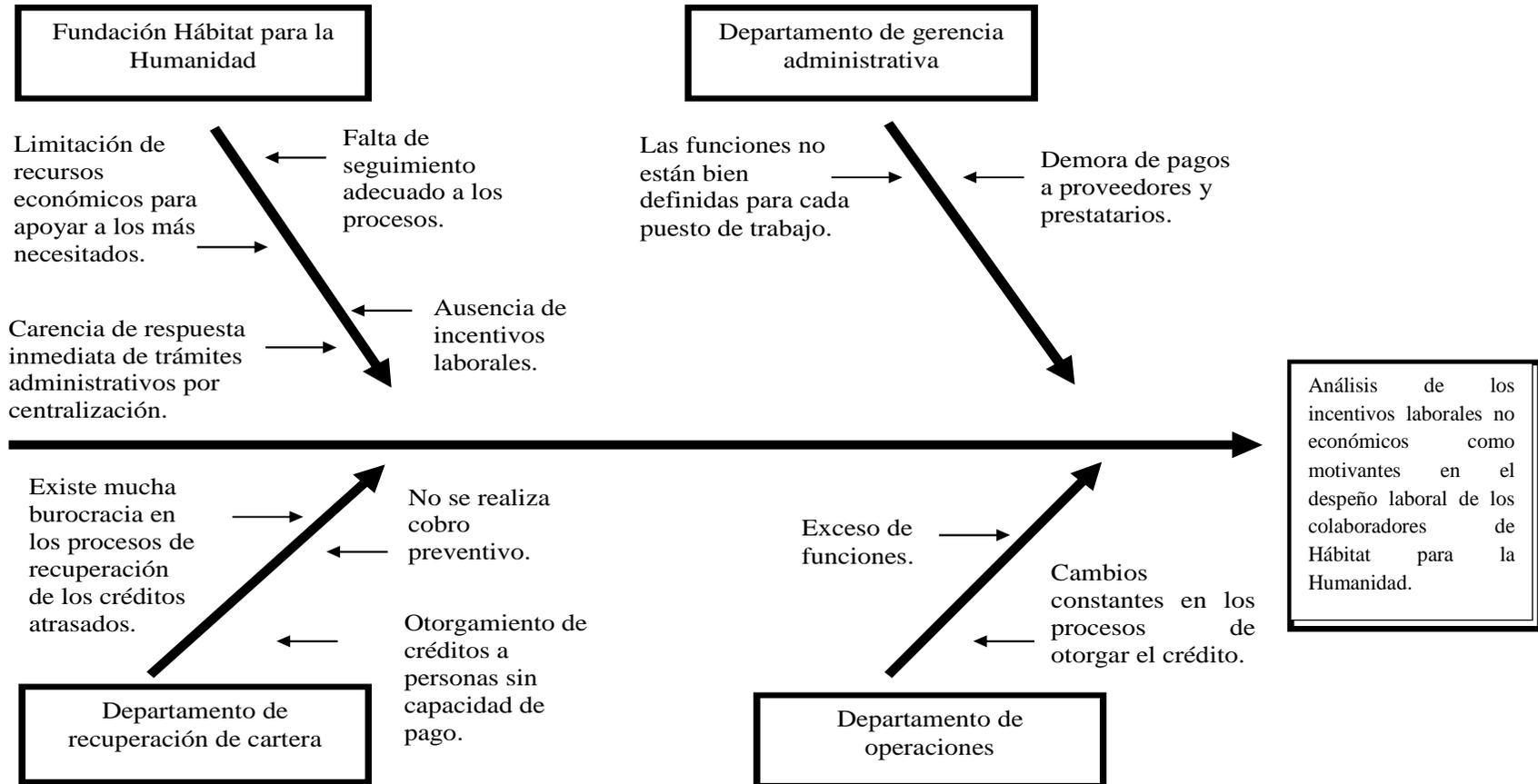
Análisis FODA			
Departamento de recuperación de cartera			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Se cuenta con todas las herramientas necesarias para la realización de las tareas. • Apoyo de procuradores jurídicos desde la oficina central. 	<ul style="list-style-type: none"> • El área a cubrir es demasiado extensa. • Existe mucha burocracia en los procesos de recuperación de los créditos atrasados. • No se realiza cobro preventivo. • Otorgamiento de créditos a personas sin capacidad de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de realizar mejor las tareas con las herramientas que se proporcionan. • Dar cobertura a un mercado de personas con mayor capacidad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la credibilidad del cobro se pierda porque el proceso para embargar una casa es muy lento. • Incremento de la cartera de personas atrasadas con sus créditos.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
Departamento de operaciones			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación laboral. • Voluntad de servir a los demás. • Facilitar la oportunidad de construcción de una vivienda a las personas de recursos económicos bajos. • Diversidad de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de funciones. • Cambios constantes en los procesos de otorgar el crédito. • No se cuenta con una oficina adecuada (espacio reducido). 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de mercado por intereses bajos. • Apoyo comunitario por parte de voluntariado propiamente de hábitat y los COCODES para hacer cumplir con las diferentes actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de recursos económicos bajos que no pueden acceder a los servicios que se prestan. • Falta de interés de las personas a los diseños de las viviendas. • Limitantes para construir las viviendas por los desastres naturales.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama causa – efecto



Fuente: Elaboración propia

Con la información recopilada y analizada, se llegó a establecer que la fundación se encuentra con varias problemáticas para que sus funciones y proyectos se realicen a tiempo.

- Limitación de recursos económicos para apoyar a los más necesitados.
- Deficiencia en el servicio al cliente.
- Carencia de respuesta inmediata de trámites administrativos por centralización.
- Ausencia de incentivos laborales.
- Falta de seguimiento adecuado a los procesos.
- Ausencia de capacitación constante al personal.
- La mano de obra no es proporcionada en su totalidad para la construcción de viviendas.
- Demora de pagos a proveedores y prestatarios.
- Las funciones no están bien definidas para cada puesto de trabajo.
- El área a cubrir es demasiado extensa.
- Existe mucha burocracia en los procesos de recuperación de los créditos atrasados.
- No se realiza cobro preventivo.
- Otorgamiento de créditos a personas sin capacidad de pago.
- Exceso de funciones.
- Cambios constantes en los procesos de otorgar el crédito.
- No se cuenta con una oficina adecuada (espacio reducido).

Implicación de los hallazgos

Haciendo un análisis de los problemas detectados en los resultados obtenidos en la entrevista y de los análisis FODA por departamentos realizados, se encuentra lo siguiente:

Luego de haber establecido las debilidades encontradas en la fundación hábitat para la humanidad, se le solicitó al gerente regional que proporcionara el valor correspondiente a cada una de ellas, quedando la información de la siguiente manera:

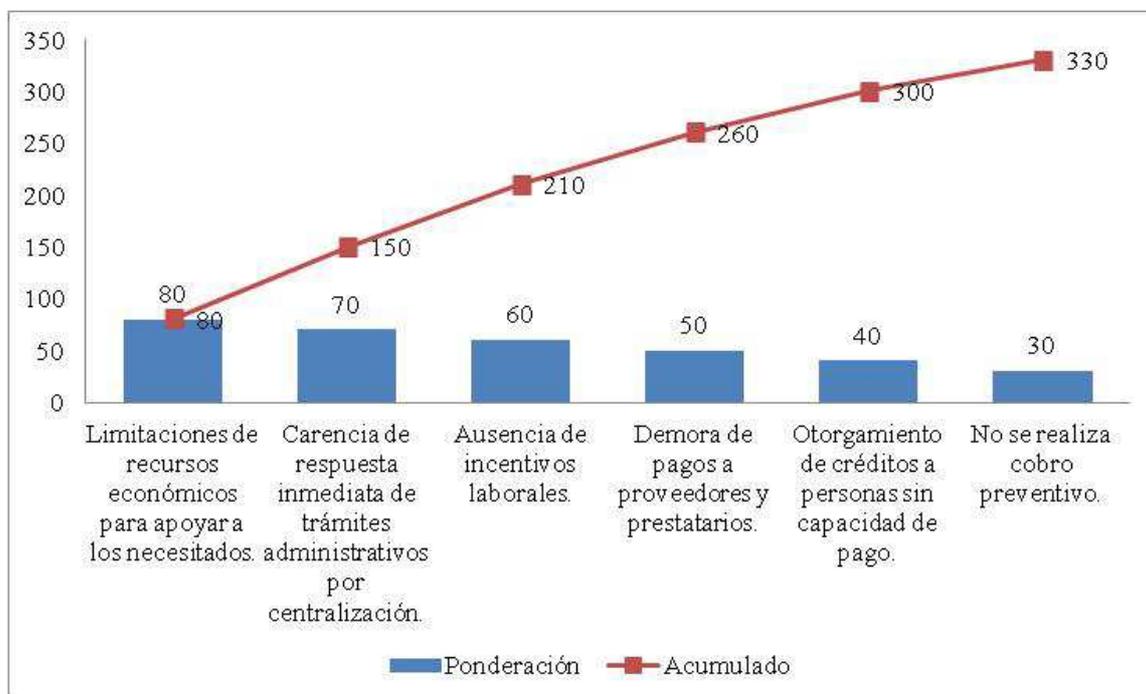
Cuadro No. 1

Resultados de datos “Diagrama de Pareto”

Orden	Debilidades	Valor	Ponderación	Acumulado
1	Limitaciones de recursos económicos para apoyar a los necesitados.	80	24%	24%
2	Carencia de respuesta inmediata de trámites administrativos por centralización.	70	21%	45%
3	Ausencia de incentivos laborales.	60	18%	63%
4	Demora de pagos a proveedores y prestatarios.	50	15%	78%
5	Otorgamiento de créditos a personas sin capacidad de pago.	40	12%	90%
6	No se realiza cobro preventivo.	30	10%	100%
	Total	330	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica de Pareto



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior muestra los porcentajes de las debilidades de mayor importancia y de menor importancia para la fundación, siendo las seis (6) principales siguientes:

- ✓ Limitaciones de recursos económicos para apoyar a los necesitados.
- ✓ Carencia de respuesta inmediata de trámites administrativos por centralización.
- ✓ Ausencia de incentivos laborales.
- ✓ Demora de pagos a proveedores y prestatarios.
- ✓ Otorgamiento de créditos a personas sin capacidad de pago.
- ✓ No se realiza cobro preventivo.

¿Qué es el Diagrama de Pareto?

- ✓ El Diagrama de Pareto es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar.

- ✓ Su fundamento parte de considerar que un pequeño porcentaje de las causas, el 20%, producen la mayoría de los efectos, el 80%. Se trataría pues de identificar ese pequeño porcentaje de causas “vitales” para actuar prioritariamente sobre él.

En base a los datos anteriores, se puede establecer que el 80% de los problemas que se existen en la fundación hábitat para la humanidad ubicada en Zacapa son causados por la falta de seguimiento a los procesos y servicios para llevar a cabo los proyectos.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Anexo No. 3

Cuestionario dirigido al gerente regional de Hábitat para la Humanidad

Buenos días, estoy realizando un estudio sobre el análisis de los incentivos laborales no económicos y con el objeto de llevar a cabo una guía que contenga formas de compensación no monetarias para incentivar a los colaboradores de hábitat para la humanidad, solicito su colaboración para responder la siguiente encuesta; dicha información se utilizará únicamente para efectos de la investigación.

1. ¿Existe en su institución un programa de motivación dirigido al personal administrativo?
Sí No
2. ¿Con qué frecuencia reconoce el buen trabajo del personal administrativo?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Es importante para usted incentivar a sus colaboradores?
Sí No
4. ¿Usted motiva a sus colaboradores?
Sí No
5. ¿Utiliza algún plan para motivar a sus colaboradores?
Sí No
6. Cuando sus colaboradores realizan una tarea exitosa, ¿de qué forma les reconoce?
Verbal Escrita Reconocimientos

7. ¿Toma en cuenta la opinión o sugerencias de sus colaboradores?
Sí No
8. ¿Con que frecuencia toma en cuenta las opiniones o sugerencias de sus colaboradores?
Siempre A veces Nunca
9. ¿Cómo califica la relación con sus subalternos?
Excelente Bueno Regular
10. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo para sus colaboradores?
Excelente Bueno Regular
11. ¿Es posible implementar un plan de incentivos no económicos en la empresa?
Sí No
12. ¿El trato que le brinda a sus subalternos es con equidad?
Sí No
13. ¿Pueden expresar su opinión libremente y sin dudarle en su presencia?
Sí No
14. ¿Se informa al personal de las plazas vacantes para que puedan ascender?
Sí No
15. ¿Si su respuesta fue sí, qué tipo de comunicación utilizan?
Reuniones Correo electrónico Cartelera

Gracias por su colaboración.



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresa

Anexo No. 4

Cuestionario dirigido a los colaboradores de Hábitat para la Humanidad

Buenos días, estoy realizando un estudio sobre el análisis de los incentivos laborales no económicos como motivantes en el desempeño laboral de los colaboradores, de la ONG hábitat para la humanidad, por lo cual se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

Instrucciones:

Indique con una “X” su respuesta en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Cree que la empresa incentiva lo suficiente al personal para su rendimiento?

Sí No

2. ¿Considera que las remuneraciones y prestaciones que brinda la empresa son satisfactorias para usted como colaborador?

Sí No

3. ¿Considera que es difícil para la gerencia motivar a sus colaboradores?

Sí No

4. ¿Cree que la empresa toma en cuenta sus necesidades personales?

Sí No

5. ¿Cómo empleado considera necesario un incentivo adicional a las prestaciones para la satisfacción en su puesto de trabajo?

Sí No

6. ¿Se siente usted cómodo en su trabajo?

Sí No

7. ¿Tiene comunicación constante con sus superiores?

Sí No

8. ¿Realizan la celebración de cumpleaños de los colaboradores?

Sí No

9. ¿Tiene un día de descanso en la semana?

Sí No

10. ¿Se siente satisfecho con el horario laboral?

Sí No

11. ¿Ha recibido algún reconocimiento por parte de la empresa?

Sí No

12. ¿El gerente muestra estímulo al trabajador por un trabajo bien hecho?

Sí No

13. ¿Hay respuesta inmediata de sus superiores a sus problemas?

Sí No

14. ¿Hay comunicación directa entre superiores y subalternos?

Sí No

15. ¿Si se le presentara otra oportunidad laboral se retiraría de hábitat para la humanidad?

Sí No

Gracias por su colaboración.

Anexo 5

Ejecución de la propuesta

De acuerdo con los hallazgos resultantes de los procesos de la presente investigación, se plantea como medio para mejorar las acciones de la organización, el plan motivacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Hábitat para la Humanidad.

Introducción

En vista de la necesidad que tienen las empresas de contar con un clima organizacional idóneo y el recurso humano dentro del ambiente interno de las mismas, los incentivos son necesarios para crear un mejor ambiente de trabajo, evitar rotaciones innecesarias, aumentar la eficiencia, mejorar la eficacia y crear una mejor percepción de la empresa en el personal.

Muchas de las empresas no aplican la motivación y su relación con el desempeño, por lo que es importante el fortalecimiento y mantenimiento de los trabajadores dentro de sus áreas de trabajo, ya que constituye una base fundamental dentro de las organizaciones y en las diferentes tomas de decisiones, reconocer en qué forma están funcionando, y con respecto a la utilización de compensaciones a los trabajadores para que estos se sientan satisfechos de su trabajo y en un ambiente agradable sin presión alguna.

Los incentivos no económicos se consideran una herramienta para la motivación del personal dentro de las organizaciones de ayuda humanitaria, puesto que cada individuo dentro de la organización debe de tener cierto premio, reconocimiento o estímulo por su desempeño a través de los resultados que obtenga de su trabajo. En una organización es muy importante que el personal esté a gusto en su trabajo, en una institución que presta ayuda a la humanidad es de suma importancia que el personal conozca sobre los incentivos no económicos para que tenga como resultado una mayor satisfacción a las necesidades propias como trabajador.

- **Objetivos**

- ✓ **General**

Proponer una herramienta que contenga lineamientos para mejorar el clima organizacional de Hábitat para la Humanidad, mediante la aplicación de compensación no monetaria para incentivar a los colaboradores, con la finalidad de motivarlos en las diversas actividades en las que se desempeñan y en el ambiente general de la organización.

- ✓ **Específicos**

- Identificar, mediante encuestas directas con los colaboradores y jefes, como se encuentra en la actualidad el clima organizacional de Hábitat para la Humanidad.
- Con la información obtenida lograr cambios en el clima organizacional actual de Hábitat para la Humanidad, a través de la aplicación de los incentivos no monetarios.
- Tomar en cuenta las sugerencias personales de los colaboradores para mejorar los incentivos no económicos y la motivación en general para el personal.

- **Alcance**

El entorno está delimitado físicamente a la oficina de Hábitat para la Humanidad del departamento de Zacapa, para la cual se desarrolla la presente guía, que contiene formas de compensación no monetarias, sirviendo de apoyo al gerente regional para incentivar a los colaboradores. La implementación de la guía, queda a criterio del gerente regional.

- **Beneficios**

- ✓ Mejorar el clima organizacional en Hábitat para la Humanidad, el cual según los colaboradores, se desea más agradable.
- ✓ Fácil aplicación de las formas de compensación no monetarias.

- ✓ Contar con un instrumento que sirva de guía para el mejor desarrollo de las actividades laborales.
- ✓ Incluir actividades recreativas y culturales, dentro de las actividades diarias de los colaboradores.
- ✓ Promover capacitaciones sobre como motivar a los colaboradores con un incentivo no monetario.

Descripción de la propuesta

En la presente propuesta se presenta una guía general para aplicación de incentivos no económicos, mismos que pueden contribuir al mejoramiento del clima organizacional y al bienestar laboral de los colaboradores y que al mismo tiempo esto repercute en su motivación, para continuar prestando un excelente servicio ante la organización.

Los incentivos no económicos propuestos son los siguientes:

- **Capacitaciones**

- a) **Concepto**

La capacitación que se da en cualquier nivel es constituida como inversión en el recurso humano y automáticamente surte efecto de motivación para el personal de la organización Habitat para la Humanidad.

- b) **Procedimiento**

Determinación de necesidades de capacitación, las cuales pueden ser:

1. Motivación
2. Comunicación
3. Trabajo en equipo

La programación de la capacitación exige una debida planeación que incluya aspectos tales como:

- ✓ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- ✓ Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, materiales, etc.
- ✓ Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado.

1. Motivación

- ✓ Objetivo

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en ambiente laboral de una forma positiva, un empleado motivado está dispuesto a dar más de si dentro del puesto de trabajo.

- ✓ Elemento responsable

Gerente regional

- ✓ Acción

Realizar reuniones con el personal, permitiendo la participación en el aporte de ideas y sugerencias.

Premiar a los trabajadores destacados.

- ✓ Periodicidad

Bimestral.

- ✓ Logro perseguido

Incrementos en la participación de los empleados.

Ambiente de trabajo positivo.

Empleados con deseo de superarse.

2. Comunicación

✓ Objetivo

Mejorar de forma óptima los canales estratégicos de comunicación entre jefe y colaboradores, invitando a participar en reuniones esporádicas a los jefes de más alto rango, esto además de seguir manteniendo informados a los colaboradores de las mejoras y los cambios que se realizan en la organización, esto fomenta la participación para evitar el rechazo al cambio.

✓ Elemento responsable

Gerente regional.

✓ Acción

Llamadas telefónicas, entre otras.

Fortalecer la comunicación a través de una política de puertas abiertas que genere confianza del empleado hacia el jefe inmediato.

✓ Periodicidad

Bimestral.

✓ Logro perseguido

Servirá para que la información llegue completa, a tiempo y fluida a todos los empleados.
Mejorar la calidad de la información.

3. Trabajo en equipo

✓ Objetivo

Fortalecer y mejorar el trabajo en equipo actual, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos internos, que dañen el ambiente de la organización y que afecten el desempeño individual.

✓ Elemento responsable

Gerente regional.

✓ **Acción**

Actividades constantes donde el personal interactúe para formar equipos de trabajo adecuados.

Realizar actividades de convivencia fuera del ámbito laboral.

✓ **Periodicidad**

Bimensual.

✓ **Logro perseguido**

Mejorará la colaboración y relación entre compañeros.

Evitar la envidia y enemistad.

Evitar problemas entre compañeros.

• **Reconocimientos**

Los reconocimientos serán otorgados, en función de los logros individuales de cada trabajador o del impulso hacia el resto de compañeros, por alcanzar objetivos, metas o como una recompensa a la iniciativa y creatividad en el trabajo. En tal sentido se procederá de la forma siguiente:

1. Llamar al colaborador a la oficina de gerencia, con la finalidad de hacerle ver que dentro de sus actividades de trabajo se observa que tiene un desempeño superior al de los demás que ayuda en el alcance de los objetivos de la institución.
2. Enviar un correo electrónico reconociendo lo positivo del trabajador, por ejemplo: puntualidad, excelente servicio al cliente, colaborador, entre otros.
3. Circular un correo entre todos los colaboradores, exaltando el trabajo excelente de uno de ellos, en una cartelera colocar la fotografía del empleado del mes actual y de los meses anteriores, con el fin de motivar a los otros.
4. Es importante también que durante reuniones de trabajo, se reconozca en público el buen proceder ante una eventual situación, por parte de alguno(s) de los colaboradores.

Reconocimientos mensuales para los colaboradores, como una campaña para promover los valores dentro de la institución, lo cual se muestra en la siguiente programación anual:

Mes	Valor
Enero y febrero	Puntualidad y asistencia
Marzo y abril	Cortesía y amabilidad
Mayo y junio	Responsabilidad
Julio y agosto	Honradez y honestidad
Septiembre y octubre	Trabajo en equipo
Noviembre y diciembre	Selección de colaboradores ejemplares y persistentes

En este caso en particular se reconocerá a aquellos colaboradores que cumplan con los criterios, mismos que serán definidos por el gerente regional, para cada uno de los valores, según el mes en el cual se esté promoviendo.

Dichos valores serán reconocidos públicamente mediante la entrega de diplomas, en alguna reunión de trabajo en donde haya participación de todos los colaboradores.



De la misma manera en que se propone este tipo de reconocimiento, pueden generarse otros a conveniencia de la Institución, a fin de mantener motivado al personal de la organización.

- **Celebración de días conmemorativos**

Adicionalmente a las celebraciones de ley, es necesario organizar y celebrar las siguientes festividades, como un estímulo y consideración a los colaboradores:

- ✓ Día de la secretaria
- ✓ Día de la madre
- ✓ Día del padre

Para llevar a cabo la celebración del día de la secretaria, día de la madre y día del padre, se propone que los compañeros de trabajo se reúnan y aporten dinero en efectivo, para la compra de un pastel, adornar el ambiente donde se realizará la festividad y prepararles una refacción a los festejados del día, para esto el gerente regional designará a un colaborador y en base a los gastos se definirá la cuota, los festejados no participarán en la colecta.

Dependiendo de la celebración que se realice, hacer rifas o intercambio de regalos, las actividades se pueden realizar en algún centro de convenciones o en las mismas instalaciones de la organización, la intención es que todos pasen un momento agradable, y que estas actividades motiven la integración del grupo de colaboradores.

- **Actividades de convivencia para los colaboradores**

Actualmente muchas empresas han optado por ofrecer opciones de recreación a sus colaboradores, ya que esto mantiene la moral alta, las ganas de trabajar, mejora el desempeño y el sentido de pertenencia con la organización.

No solo se trata de trabajar en una empresa, sino que desde los escritorios se puede crear todo un ambiente de trabajo agradable en donde se compartan cosas diferentes a las que se realizan normalmente, para elevar los humores y la moral de los colaboradores en la oficina, y de paso se goza de buena salud mental y física.

Para ello se deben implementar sistemas de motivación para los colaboradores, ideales para fomentar un buen ambiente de trabajo y un buen desempeño, de las que se proponen las siguientes:

- ✓ Celebración de cumpleaños
- ✓ Convivio navideño
- ✓ Café con el jefe

❖ Celebración de cumpleaños

Realizar una fiesta de cumpleaños es muy divertido, pero organizarla para un compañero de oficina lo es aún más. La fiesta de cumpleaños en oficina debe ser breve, pero siempre sorpresiva e inolvidable.

Para lograr una bonita celebración entre compañeros, se debe organizar de la siguiente manera:

Primero, se debe colocar al inicio de cada mes una pizarra de la oficina o en un papelógrafo sobre un lugar visible, el aviso de los cumpleaños del mes en curso, de esta manera se demuestra lo importantes que son los colaboradores no sólo como trabajadores sino también como personas.



Segundo, todos los compañeros darán una cuota para comprar los artículos del festejo, será un festejo para el grupo de cumpleaños del mes, en donde el gerente dará unas palabras de

felicitación para el grupo y se entregarán las tarjetas de felicitación. Entre los artículos que se necesitan para el momento del festejo tenemos:

- ✓ Gorritos
- ✓ Serpentina y confeti
- ✓ Globos
- ✓ Vasos
- ✓ Servilletas
- ✓ Velas
- ✓ Torta del sabor favorito del (os) cumpleaños (s)
- ✓ Tarjetas de felicitación de todos los compañeros y el jefe

Como parte de la decoración colocar globos alrededor del escritorio de los agasajados, un día antes cuando ya se hayan ido de la oficina o el mismo día antes que lleguen.



Es importante que exista igualdad y que cada cumpleaños sea celebrado de manera novedosa pero con el mismo patrón de las demás fiestas para que las diferencias no parezcan preferencias, por ello se pedirá la misma cuota en todos los cumpleaños.

❖ Convivio navideño

El espíritu de la época navideña es algo que nos contagia a todos y el ámbito empresarial no es la excepción. Es por ello que los convivios navideños además de celebrar, fomentan la cordialidad y el compañerismo.

Primero, para que en la oficina se respire un ambiente de la época, se debe colocar un árbol de navidad y otros ornamentos durante los primeros días de diciembre.

Segundo, reunirse todos los compañeros para determinar el día, lugar, hora, comida, presupuesto y otras actividades que se deseen realizar, el gerente debe dirigir esta actividad y gestionar, si fuera posible, un aporte extra por parte de la institución.

Tercero, participar en el convivio navideño, con el objetivo de disfrutar una convivencia armónica, y vivir buenos momentos juntos, ya que con los compañeros se pasa la mayor parte del tiempo y estas actividades refuerzan las relaciones de las personas, en este caso en el ámbito laboral.

❖ Café con el jefe

Este es un espacio para que interactúen jefe - colaboradores, sobre dudas que tengan acerca de la organización y compartan mejores ideas de cómo hacer más efectivo el trabajo.

Cuando los colaboradores cuentan con toda la información necesaria para realizar su trabajo y los involucramos en la toma de decisiones, se está reconociendo como alguien importante en la organización.

Para esta actividad el gerente, al final de las reuniones ordinarias de trabajo por lo menos una vez al mes, tendrá que utilizar unos minutos para tratar temas de clima organizacional con sus colaboradores, esto con el fin de determinar cómo está este tema actualmente en la organización.



- **Actividades recreativas y culturales**

En el mes de septiembre conmemorar la historia de Guatemala, para sensibilizar sobre las responsabilidades como ciudadanos ejemplares, celebrando para ello un acto cívico, destacando como abanderado al colaborador que ha tenido un buen desempeño laboral. Dentro del acto se realizarán concursos de oratoria y rincones cívicos.

Realizar actividades deportivas empresariales que ayuden a mejorar la salud, compartir con los compañeros, despejar la mente y sonreír. Haciendo de las actividades deportivas el mejor espacio de participación y compañerismo.

Valorar y reconocer la trayectoria laboral con un evento que involucra a las familias, las cuales son clave para un desempeño superior de los colaboradores.

- **Actividades de aprendizaje**

Brindar a los colaboradores las oportunidades de desarrollo personal y profesional, para que cuenten con las competencias que su puesto y la organización requieren, contribuyendo a los resultados esperados.

El desarrollo y el crecimiento son responsabilidad de cada colaborador. Puede mejorar sus habilidades y competencias por medio de una serie de actividades de aprendizaje tales como:

Mentoría, es cuando el experto guía a un colaborador para el aprendizaje de sus funciones.

Entrenamiento en el trabajo, actividades que pueden realizarse dentro del trabajo, para desarrollarse en otras áreas o puestos. Por ejemplo: cobertura de vacaciones, asignación de nuevas responsabilidades y rotación de puestos.

Lectura, permite incrementar el conocimiento sobre un tema relacionado con el trabajo. Por ejemplo: libros, artículos, otros).

Propuesta mercadológica

Introducción

La mercadotecnia en una empresa, va permitir adquirir el conocimiento básico de las herramientas esenciales para el desarrollo de estrategias efectivas que le permitan incrementar la satisfacción y mejorar la imagen.

La mayoría de las empresas olvidan que mercadotecnia es también satisfacer las necesidades de la gente que trabaja dentro de ellas. Buscar la satisfacción del personal es también fundamental.

Objetivos

- **General**

Presentar a la organización un plan de mercadotecnia, que ayude a lograr la atención de los empleados y sentirse motivados emocionalmente.

- **Específicos**

Dar a conocer a los empleados de una forma atractiva los incentivos laborales.

Aportar estrategias que permitan fortalecer la comunicación del gerente con sus empleados, para crear lasos de confianza y un mayor compromiso e identificación con el trabajo.

Alcances

Consiste en llevar a cabo un plan de acción que será ejecutado por el gerente regional, el cual podrá beneficiar a las personas que desarrollan sus labores en la organización Hábitat para la Humanidad.

Beneficios

Beneficiar tanto a la organización Hábitat para la Humanidad como al empleado, de la siguiente forma:

Lograr un ambiente adecuado laboral adecuado.

Mayor esfuerzo en las funciones de los empleados.

Comunicación efectiva.

Justificación

La mercadotecnia es un elemento importante en una empresa en la cual utiliza herramientas y estrategias que ayudan a estar en la mente de los empleados de la misma.

Buscando ser la opción principal, conociendo parte de las necesidades del empleado, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función mercadológica y así lograr los objetivos de la empresa.

Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Por ello, es indispensable que se conozca qué es la mezcla de mercadotecnia y cuáles son las herramientas o variables (más conocidas como las 4 P's) que la conforman: Producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto**

Plan motivacional para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Hábitat para la Humanidad; tomando en cuenta que la importancia de su evaluación permite conocer la percepción que tienen los trabajos de los factores que condicionan la motivación del trabajador y

el buen desempeño de éste en la organización, siendo el recurso humano el elemento más importante de la misma.

- **Precio**

El costo de la propuesta es de Q 2,160.00. El costo es accesible para su implementación en la fundación Hábitat para la Humanidad a comparación de otros incentivos.

- **Plaza**

La propuesta se realizará en las oficinas de la fundación Hábitat para la Humanidad, ubicada en la 13 avenida 6-34 Zona 1, Barrio La Laguna, Zacapa.

- **Promoción**

El plan motivacional será dado a conocer a la gerencia, a través de un documento donde se detalla el contenido del instrumento.

Para la implementación del mismo, se emplearán medios como correo electrónico, cartelera informativa y capacitaciones.

Los medios para informar al cliente interno de la organización, para lograr los objetivos de la misma, serán aplicados a los distintos departamentos que comprende Hábitat para la Humanidad.

El recurso humano es lo más importante en una empresa, por lo tanto hay que mantenerlos motivados y lograr llamar la atención, por lo que se propone lo siguiente:

- ✓ **Correo electrónico interno**

Por medio de correo electrónico informar al personal sobre las plazas vacantes en la organización con los requisitos necesarios para optar por ella, y también para felicitarlos por el buen trabajo realizado.

AUTORIZACION PARA APLICACIÓN DE NUEVO PUESTO

NOMBRE DEL COLABORADOR	CODIGO	FECHA DE INGRESO
ESTADO ACTUAL		DESEA APLICAR A
Departamento: Puesto Salario Base:		Departamento: Puesto: Pretención Salarial:
AUTORIZO		
Por este medio autorizo al colaborador a que no hay ningún inconveniente a su superación laboral al puesto al que desea aplicar, el cual puede seguir los procesos establecidos por RRHH para ser un candidato más en la selección. Si el colaborador fuera seleccionado, el departamento necesitará los siguientes días para su traslado _____		

Vo.Bo. _____
Gerente del Departamento

Vo.Bo. _____
Jefe Inmediato

Fecha:

Fecha:

Recibido por: _____
Recursos Humanos

✓ Cartelera informativa

Se realizarán carteleras en las que se dará a conocer a los cumpleaños del mes y los días conmemorativos (día de la secretaria, día de la madre y del padre).

Publicación en un lugar visible de los empleados cumpleaños del mes.



Para la celebración del día de la madre y del padre obsequiarles una tarjeta.



Adicional a la comunicación impresa, se pretende propiciar la fluidez de la información dentro de la organización y conocer todas las actividades de la misma.

✓ Capacitaciones

Capacitar a los empleados de los temas como: trabajo en equipo, motivación y comunicación, que ayuden al desarrollo laboral, ofreciéndoles un lugar atractivo y cómodo que sea de su agrado, logrando más atención en los temas impartidos por los expositores; por ejemplo: un restaurante; esto producirá un mejor resultado en el aprendizaje sintiéndose motivados.

Esta comunicación se realizará a través de recordatorio de escritorio que consiste en lo que se ve en la siguiente fotografía en lo que incentiva al personal a su mejora profesional.



Financiero

Entre los aspectos financieros a considerar con la presente propuesta están:

Costos por reconocimiento de los valores

El reconocimiento de los valores hacia los colaboradores será por medio de la entrega mensual de diplomas, en los que se resalten los valores con los que se identifiquen y que son puestos en práctica dentro de la institución lo que hace que se desarrolle de una mejor manera el trabajo.

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Impresión mensual de diplomas	Q5.00	12	Q60.00
Total			Q 60.00

Fuente: elaboración propia

Costos por celebración de días festivos

La celebración de días festivos se realizará por medio de actividades que sean del agrado del o los colaboradores, esto con la finalidad de crear un ambiente agradable y que se sientan importantes para la institución.

Descripción	Costo	Cantidad	Costo total aproximado
Celebración de días conmemorativos (aporte significativo de la organización)	Q100.00	3	Q300.00
Celebración de cumpleaños (aporte significativo de la organización)			Q 300.00
Celebración de convivio navideño	Q 500.00	1	Q 500.00
Café con el jefe (impresión bimensual de material y refacción)	Q 100.00	6	Q 600.00
Total			Q 1,700.00

Fuente: Elaboración propia

Costos por capacitación

La capacitación es un componente vital en el desarrollo de toda organización y un punto importante en la pertenencia de los colaboradores hacia su lugar de trabajo, ya que se siente tomado en cuenta y parte de ella, por lo que se impartirán capacitaciones bimestrales a los colaboradores por parte del gerente regional, en los temas de comunicación, trabajo en equipo y motivación.

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Capacitador (Bimestral-Gerente Regional)	Q 0.00	6	Q 0.00
Refacción	Q 10.00	10	Q 100.00
Total			Q 100.00

Fuente: Elaboración propia

Costos por actividades recreativas y culturales

Estas actividades serán realizadas a discreción de la dirección, como mínimo 3 al año, con la finalidad celebrar alguna actividad patria y en el caso de la recreación de salir un poco del ambiente de trabajo para retomar fuerzas y cambiar de actividad.

Descripción	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Logística de las actividades recreativas y culturales	Q 100.00	3	Q 300.00
Total			Q 300.00

Fuente: Elaboración propia

Resumen financiero

Descripción	Costo total aproximado
Reconocimiento de los valores	Q 60.00
Celebración de días festivos	Q 1,700.00
Capacitación	Q 100.00
Actividades recreativas y culturales	Q 300.00
Total	Q 2,160.00

Fuente: Elaboración propia

Luego del análisis financiero la organización Hábitat para la Humanidad del departamento de Zacapa, deberá invertir para poder implementar la guía para el mejoramiento del clima organizacional dirigido 10 colaboradores, la cantidad de Q. 2,160.00.