

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Análisis de la influencia del clima laboral en el servicio de atención a la población de la delegación de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN- de Izabal

(Tesis de Licenciatura)

Zoila Mariela Sen Chacón

Puerto Barrios, Izabal, agosto de 2017

Análisis de la influencia del clima laboral en el servicio de atención a la población de la delegación de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN- de Izabal

(Tesis de Licenciatura)

Zoila Mariela Sen Chacón

Licda. Ileana Zacarías Acevedo (**Tutora**)

M. Sc. Silda Iliana Miranda Medina (**Revisora**)

Puerto Barrios, Izabal, agosto de 2017

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Lic. Elmer Ruano Zeceña

Coordinador



Puerto Barrios, 29 de mayo de 2017

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Presente.

Por este medio doy fe que soy autora de la tesis titulada "Análisis de la influencia del clima laboral en el servicio de atención a la población de la Delegación de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN- de Izaba" y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

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

Atentamente,


Zola Mariela Sen Chacón
Licenciatura en Administración de Empresas
Carné NO. 201606067



REF.: C.C.F.E.L.ADM. -PS.003-2017
SEDE PUERTO BARRIOS

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 19 DE JULIO DEL 2017
ORDEN DE IMPRESIÓN

Tutor: Licenciada Heana Maribel Zacarias Acevedo
Revisora: M. Sc. Silda Iliana Miranda Medina
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: Análisis de la influencia del clima laboral en el servicio de atención a la población de la delegación de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN- de Izabal

Presentada por: Zoila Mariela Sen Chacón

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

En el grado de: Licenciada

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



Licenciada en Administración de Empresas

Colegiado: 19,151

il_dive@yahoo.es

Teléfono: 50178990

Puerto Barrios, Izabal, 01 de Abril de 2017

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimadas Señores:

En relación al trabajo del Proyecto de Tesis del tema: **Análisis de la influencia del clima laboral en el servicio de atención a la población de la delegación de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN- de Izabal**, realizada por: Zoila Mariela Sen Chacón, Carné No. 2016-06-067, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional -ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa y tres (93) puntos de 100.

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



Lidia Heana Maribel Zacarías Acevedo

Colegiado 19,151

Licenciada en Administración de Empresas

Maestría en Ciencias del Recurso Humano

Colegiado: 8455

Recursoshumanos109@hotmail.com

Teléfono: 24413403

Guatemala, 08 de mayo 2017

Señoras:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **Análisis de la influencia del clima laboral en el servicio de atención a la población de la delegación de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN- de Izabal**, realizado por: Zoila Mariela San Chacón, Carné No. 2016-06-067, estudiante de la carrera de Licenciatura en administración de empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

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


M. Sc. Silda Iliana Miranda Medina

Dedicatoria

A Dios Por permitirme llegar hasta aquí, por darme la oportunidad día a día de aprender, por darme la vida, la esperanza y su amor incondicional a pesar de mis faltas siempre ha estado conmigo. ¡Bendito sea su Nombre!

A mis padres Sonia Elizabeth Chacón y Carlos Sen Mó (q.e.p.d.) por darme la vida, la confianza de ser yo misma al momento de desenvolverme y enseñarme que todo lo bueno requiere esfuerzo.

A mis hermanos Carlos, Quique y Claudia por compartir toda una vida conmigo, que a pesar de nuestras diferencias, la unión se ha mantenido con el paso del tiempo.

A mi esposo Noel Bolaños por recordarme lo importante que era dar este paso en mi vida, el apoyo que has dado fue vital para llegar hasta aquí, este logro no habría sido posible sin ti, con mucho amor ¡gracias!

A mis hijos Diego André, Génesis y Sofy con una dedicatoria especial para ustedes que fueron el motor que me impulsó a terminar éste largo proceso, espero en Dios lo puedan tomar como ejemplo para sus vidas.

A mis compañeros de estudio

A todos y a cada uno por nombre con quienes compartí esta experiencia desde el inicio hasta el final, agradecerles por el tiempo, el apoyo y los buenos momentos compartidos.

A SESAN Delegación Izabal

Licda. Claudia Solórzano por la confianza y permitir realizar este trabajo en la institución.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1: Marco contextual	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Pregunta de investigación	2
1.4 Justificación del problema	2
1.5 Objetivos de la investigación	3
1.6 Alcances y límites de la investigación	3
Capítulo 2: Marco teórico	4
Capítulo 3: Marco metodológico	
3.1 Tipo de investigación	17
3.2 Sujetos de investigación	17
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	17
Capítulo 4: Resultados de la investigación	
4.1 Muestreo	19
4.2 Presentación de resultados	29
Capítulo 5: Propuesta plan de mejoramiento del clima laboral en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-	
5.1 Introducción	35
5.2 Justificación	35
5.3 Objetivos de la propuesta	36
5.4 Desarrollo de la propuesta	36
5.5 Propuesta de implementación	37
5.6 Presupuesto de la propuesta	46
Referencias	50
Anexos	56

Lista de anexos

Anexo 1 evaluación integral	57
Anexo 2 diagnósticos FODA	71
Anexo 3 instrumentos de recopilación	80
Anexo 4 diseño de investigación	84

Resumen

La ciencia de la administración tiene contemplados muchos factores que aportan al funcionamiento y el rendimiento o productividad de las organizaciones e instituciones, sean de carácter privado o público. Esta investigación trató de ajustar la información necesaria que indicara la situación real y actual de la institución pública denominada Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- en la delegación del departamento de Izabal, en cuanto a la influencia que puede causar el clima laboral como factor administrativo, para la realización y éxito del trabajo.

El concepto de clima laboral u organizacional es asociado con la satisfacción laboral según algunos autores, siendo esto a la vez fuertemente ligado al efecto que pueda causar en los colaboradores de una institución, sin embargo, no puede dejar de mencionarse que existe un factor externo que definiría al final el resultado de éste efecto: la percepción de la persona ante estos componentes.

Se planteó esta problemática debido a la referencia que en general las instituciones de carácter público tienen ante la población, considerando que puede caber en lo posible que el clima laboral sea el que afecte los comportamientos y se refleje en el servicio que se presta.

La metodología utilizada, consistió en el planteamiento de la idea que fue siendo investigada dentro de la realidad objetiva (cualitativa) y la realidad subjetiva (cuantitativa). Derivado de esto, resaltó en una evaluación realizada por medio del FODA, en donde una de las debilidades que fue recurrente en todas las áreas de ésta institución y que ha prevalecido por mucho tiempo, es la falta de estabilidad laboral. Este indicador como muchos es parte de los beneficios de tener un clima laboral positivo y que al final es determinante según la percepción de los colaboradores ante tal situación.

Introducción

En este mundo actual escuchamos hablar de términos que son tan recurrentes que ya se vuelven familiares, uno ellos es la Globalización, esta corriente de la que todos los países quieren parte incluye el desarrollo de las economías y otros aspectos de la vida. Los países que han logrado ser parte de esto, es porque han logrado encontrar una armonía en el trabajo del manejo de recursos y esfuerzos, esto definitivamente permite una mejora en la distribución y optimización de los mismos logrando como fin el obtener mayores índices de desarrollo.

En general los países latinoamericanos han entrado lentamente a la corriente, sin embargo algunos son hoy por hoy el referente logrando cambios para un desarrollo que tiene buenos augurios de seguir en la misma línea. Guatemala es un país que se ha quedado atrás en este proceso, se han suscrito algunos convenios con otros países de la región, se han evaluado opciones para mejorar la economía nacional que aún no se han podido concretar para conseguir el empuje que el país necesita.

Es innegable que la participación tanto del sector público como del sector privado es necesaria para que cada uno haga su aporte, uno de los trabajos del gobierno debe ser la reactivación de la economía y ser parte fundamental para el crecimiento de la nación a través de los gastos y la inversión, todo esto en apoyo a la población para prestar los servicios mínimos necesarios para el bienestar de la misma, porque ¿qué podemos esperar de un país enfermo?, ¿qué podemos esperar de un país no educado?, ¿qué podemos pensar de un país al que no es atendido de la forma correcta?, simple y sencillamente no podemos esperar el máximo desarrollo del potencial del mismo, y parte fundamental es que todos y cada uno de los servidores públicos que han sido puestos en cada institución no olvide que está allí precisamente para servir al pueblo, procurar que el sector público sea efectivo en la recaudación de impuestos y en la asignación presupuestaria, pero ¿qué si no es capaz de bien administrar los recursos?

Se tiene una percepción como población que las instituciones públicas prestan un mal servicio, eso se traduce en insatisfacción de la misma población que cree no deberle nada luego al gobierno, pues a pesar de tributar no encuentra la gratificación de éste acto; es una situación compleja, no logra crecer la inversión pública y se convierte en un círculo vicioso que a la

fecha está haciendo estragos en las instituciones públicas al no tener lo suficiente para su correcto funcionamiento.

En esta investigación se presenta la propuesta que trata de evaluar si más allá de un salario, el servidor público siente motivación con el clima laboral de su institución y si éstas pueden incidir en su productividad o calidad en el servicio brindado.

Esta investigación se desarrolla en cuatro marcos: El Marco Contextual que describe el tema en sí, el problema y los antecedentes. En el Marco Teórico, se abordan los temas medulares de los que se compone el título de la presente investigación, entre ellos las definiciones de clima organizacional, servicio, servicios públicos, entre otros.

El Marco Metodológico describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, el tipo de investigación utilizada, los sujetos de investigación y los instrumentos de recopilación de datos. En el capítulo cuatro detalla el resultado de la investigación, el muestreo realizado y la presentación de los resultados obtenidos de la investigación.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Antecedentes

La Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República (SESAN) es el órgano de coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SINASAN), tiene la responsabilidad como dicho órgano, de concertar la operación interministerial del Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN). Asimismo tiene que organizar aquellos programas y proyectos que realizan otras instituciones gubernamentales en dicha materia. La SESAN obedece y ejecuta las directrices y lineamientos trazados por el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN), también tiene la demanda de presentar las políticas concernientes a su materia a dicho rector del SINASAN, para su aprobación.

La Delegación para el departamento de Izabal se encuentra ubicada actualmente en la 6ª. Avenida entre 13 y 14 Calles del municipio de Puerto Barrios.

1.2 Planteamiento del problema

En Guatemala, en la actualidad se registra que uno de los problemas que la población encuentra en las instituciones públicas en general, es el mal servicio o atención que brindan a las personas. Independientemente que ésta sea que preste un servicio o simplemente sea un ente rector o coordinador del tema que le compete, buena parte de la sociedad se siente incluso hasta vulnerada o rechazada cuando busca el apoyo de este sector y no lo recibe.

En base a lo mencionado anteriormente, se debe considerar si la falta de un clima laboral adecuado en las Instituciones públicas tiene influencia sobre el colaborador o empleado público para realizar su trabajo.

Debe tenerse en cuenta lo vital que es el talento humano en todo ámbito laboral y lo indispensable que resulta crear una buena relación con los clientes o usuarios de una institución como resultado de la interacción. Gran porcentaje de las empresas de iniciativa privada recurren al buen servicio que puedan brindar a sus clientes como ventaja competitiva,

en el orden público éste servicio debe considerarse primordial y obligatorio sin necesidad de someter a previa evaluación esa área en las personas que optan por un empleo; sin embargo constantemente se ve debilitado este plano en ellos, por lo que surge la interrogante si realmente las condiciones internas de las instituciones afectan su rendimiento.

En la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- la interacción es muy amplia, ya que los usuarios del sistema de Seguridad Alimentaria van desde población hasta las mismas Instituciones públicas que tienen presencia en cada departamento del país por lo que es importante definir que tanto afecta la falta de un clima laboral adecuado o la falta de aplicación de políticas internas, al servicio que se presta.

1.3 Pregunta de investigación

Ante esta situación se plantea la siguiente pregunta: ¿existe una influencia del clima laboral en el servicio que brinda el empleado público a la población?

1.4 Justificación del problema

Es importante asegurar si existe realmente influencia sobre el cliente interno de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional el clima laboral, en el servicio que presta a la población y a otras instituciones. El conocer si realmente el clima laboral positivo o negativo tiene un impacto en el colaborador, aporta mucho a la institución que quiera enfocarse en una buena atención a la población y a otras instituciones, debido a que si éstas existen y son aplicadas correctamente se estará dando el servicio de calidad que todos esperan, evitando que las instituciones públicas sigan siendo perseguidas y cuestionadas por el tema. La mala calidad del servicio público se ha vuelto un paradigma, que muchas personas han aprovechado para reflejar el aspecto negativo de éste sector, sin embargo cuando el empleado público no tiene el compromiso de dar una buena atención por motivación económica, debería ser estimulado con políticas básicas y sencillas que puedan aportar el deseo de brindar un buen servicio a la población.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Evaluar el clima laboral en relación al rendimiento y la calidad de servicio del colaborador en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- Izabal.

1.5.2 Objetivos específicos

- Conocer el clima laboral para los empleados.
- Analizar si la ineficiencia productiva se debe a la falta de un clima laboral adecuado para el colaborador.
- Definir si la falta de clima laboral positivo afectan el rendimiento en relación al servicio.
- Establecer de qué forma están siendo motivados los colaboradores.

1.6 Alcances y límites de la investigación

- Alcances
- Espacio

La presente investigación se llevó a cabo en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- ubicada en la 6ª. Avenida entre 13 y 14 calles de Puerto Barrios, Izabal.

- Temporal

El proyecto se realizó del 04 de junio al 13 de agosto del 2016.

- Teórica

En la siguiente investigación se utilizaron libros de texto, cuestionarios, entrevistas, consultas en internet, los cuales también dan sustento al marco teórico.

- Límites de la investigación

Durante el desarrollo del proyecto no se encontraron limitantes.

Capítulo 2

Marco teórico

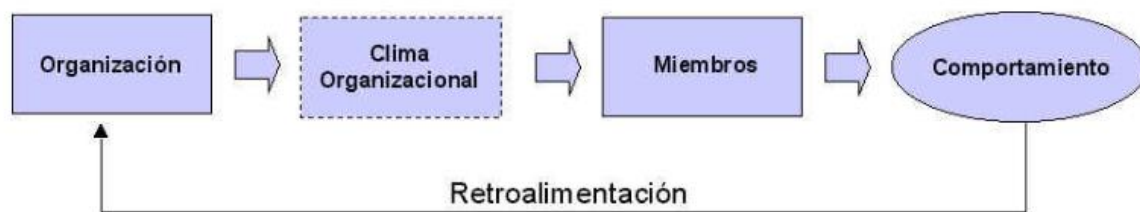
2.1 Clima organizacional:

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente o atmósfera organizacional en una empresa, lo define el personal que labora en ella, sea positivo o negativo y es influenciado por las condiciones que la misma empresa facilita a sus colaboradores. Se considera en gran parte que la productividad laboral está asociada al bienestar que una empresa pueda transmitir mediante las políticas de atención al recurso humano, sin embargo es necesario recalcar también algo que como empresa no puede controlarse, y es la percepción del empleado hacia dicho ambiente que, aunque sea a ojos de la empresa positivo todo lo establecido en sus políticas, dependerá de la percepción, actitudes y comportamiento de las personas lo que determine el clima laboral y por consiguiente consecuencias positivas como productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

Alexis P. Goncalves describe:

...Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Representación gráfica:



(<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>. Recuperado: 01.08.2016)

2.1.1 Comportamiento organizacional

Dentro de éste ámbito del clima organizacional o laboral, se enmarca el comportamiento organizacional, del cual Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge exponen: “El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento” (2009, p. 47).

Por lo que será importante tomar en cuenta la definición de conceptos inherentes al clima laboral tales como la satisfacción laboral, comunicación, productividad, entre otros.

Se dice también del comportamiento organizacional que es el estudio el comportamiento que tienen las personas de forma individual y grupal dentro de una organización; identificar el comportamiento más efectivo en una persona para promoverlo, prever cuando los comportamientos pueden definir a un buen empleado para apoyarlo y en algunas ocasiones entender el comportamiento de una persona o grupo para encontrar las soluciones necesarias ante las situaciones que se presenten, pueden ayudar a la organización a encontrar productividad que se busca y en algunos casos evitar circunstancias innecesarias.

...El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

...Es importante que los empresarios tengan en mente que el comportamiento organizacional es una herramienta humana que se utiliza para el beneficio de los seres humanos. ([http://psicologiayempresa.com /%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html](http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html). Recuperado 12.08.2016).

2.1.2 Satisfacción laboral

Este aspecto de la vida laboral, no ha tenido la importancia suficiente para considerarlo como una inversión más que como un gasto en muchas de las empresas de nuestro medio, especialmente en las instituciones públicas, debido a que en el sistema público, el concepto de satisfacción laboral viene asumida con el título de empleado público, por lo que la verdadera satisfacción del colaborador se podría ver mermada si no se aplican políticas o estrategias adecuadas para lograrlo.

La importancia es indiscutible puesto que al tener motivado al personal, se alcanzaría un sentido de pertenencia mejorando el desempeño, Margarita Chiang, Maria José Martín y Antonio Núñez exponen:

...Por satisfacción laboral se entiende aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo. Si se quiere entender donde se enmarca conceptualmente el constructo satisfacción laboral, se ha de remitir al concepto de actitud. (2010, p. 156 y 157)

Se establece una relación causal entre la satisfacción en el trabajo y alguna de las características propias del mismo. Unos condicionan la satisfacción, al grado en el que se consiguen determinados resultados y beneficios, otros la hacen depender del grado en el que se satisfacen determinadas necesidades en el trabajo. (2010, p. 172)

Se denotan de forma valedera dos aspectos significativos: la satisfacción por conseguir determinados resultados y beneficios y la satisfacción de determinadas necesidades del trabajo. Por supuesto ambos contribuirán a la mejora en el desempeño laboral, sin embargo en el primer párrafo se habla de otro componente, que se ha estado mencionando durante el desarrollo de éste tema, el cual es determinante y extrínseco de las políticas de las instituciones.... La actitud. Por lo que se supone que la satisfacción laboral no está limitada a los beneficios que el trabajador pueda percibir sino también a la consideración que éste le dé a sus compromisos laborales.

2.1.2.1 Actitud

De acuerdo al diccionario de la real academia española, la definición de actitud, tiene dos acepciones: “1. f. Postura del cuerpo, especialmente cuando expresa un estado de ánimo. 2. f. Disposición de ánimo manifestada de algún modo”. (<http://dle.rae.es/?id=0cWXkpX>. Recuperado 08.08.2016).

De esto podemos reafirmar que la actitud, como disposición de un estado de ánimo no puede ser conducida sino, más que por la misma persona que dependerá de los estímulos que aprecie dentro de la organización. Cabe mencionar entonces que por otro lado, es importante que los procesos de contrataciones sean adecuados con las evaluaciones que convengan definir entonces no solo aptitudes que son muy importantes, sino también actitudes.

J. Manuel Reyes, editor de salud, propone que una actitud positiva eleva la productividad laboral como a continuación expone:

...Un buen ambiente permite a las personas entablar mejores relaciones en su trabajo y desarrollar su autonomía y creatividad; además, son capaces de establecer el control y cumplimiento de objetivos, de acuerdo con el estudio *Felicidad y trabajo*, publicado por la consultora Crecimiento Saludable.

Adoptar una actitud positiva permitirá a las personas sentirse más felices en su trabajo: serán empleados con mucha energía y dinamismo, lo que se traduce en un aumento en su productividad hasta en un 88 por ciento, de acuerdo a la información publicada por Notimex. Los centros laborales que cuentan y fomentan este tipo de actitudes contarán con personal que se adaptará mejor al trabajo en equipo; asimismo, tomarán decisiones acertadas para superar adversidades y serán capaces de prevenir accidentes que ocurren por falta de atención. (<http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/actitud-positiva-eleva-productividad-laboral>. Recuperado 12.08.2016)

2.1.3 Comunicación

El ideal de cualquier tipo de relación es la comunicación efectiva. El término puede definirse como la transmisión de un mensaje por medio de un lenguaje común entre un emisor y un receptor. En relaciones de pareja se han escuchado muchas experiencias negativas derivadas de la falta de comunicación y también, ¿cuántos no hemos escuchado cuando en reuniones laborales se justifican los errores por la falta de comunicación o la comunicación no efectiva?.

Por supuesto que siendo el objetivo de muchas empresas alrededor del mundo, se reconoce que no exista un sistema que indique como hacerlo de una sola forma que sea efectiva para todos, Por lo que de allí se puede revelar la importancia de que éste factor esencial para el funcionamiento de una relación pueda ser trabajado para que de forma apropiada pueda implementarse un sistema que pueda llegar a ser efectivo según la necesidad de cada relación.

Daniel Fernando López Jiménez expone:

...La comunicación organizacional es un sub campo de la disciplina de la comunicación. Se deriva del campo de la comunicación pública. Toda organización sin importar su naturaleza estatal o particular, o su objeto social, ni el sector de la economía al que pertenezca tiene el componente de lo público de acuerdo con las relaciones primarias que se establecen: empleador-empleado, gobierno-empresa y empresa-mercado. Estas relaciones conllevan la práctica de las normas laborales, los regímenes tributarios y las leyes invisibles de la oferta y la demanda. Todas ellas, sin importar la estructura privada de la propiedad del capital son de carácter público. Por tanto, lo privado es un asunto que se refiere al tiempo, por ejemplo, ¿por cuánto tiempo se oculta en secreto el know how?, o ¿cuál es el tiempo de la vigencia de una patente?, estos son asuntos privados que en últimas se vuelven públicos.

Durante la década de los años cuarenta, Maslow (1943)³ profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control la relación motivación-productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente, uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones.(2011, p. 29, 30 y 31)

2.1.4 Armonía

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, la palabra armonía tiene varias acepciones, sin embargo por razones del tema en investigación se resaltan dos de ellas: “f. Proporción y correspondencia de unas cosas con otras en el conjunto que componen. Y f. Amistad y buena correspondencia entre personas”. (<http://dle.rae.es/?id=3bXmVta>. Recuperado 08-08-2016).

Es sencillo entender entonces, como la armonía es parte fundamental del trabajo organizacional. Considerando que el lugar de trabajo es donde una persona pasa la mayor parte de tiempo durante el día, es necesario aceptar que debe existir armonía entre las personas que son parte de nuestro grupo laboral, tanto por el mismo éxito que busque la empresa como por salud personal, una persona sana mental y físicamente es innegable que va a ser mucho más productiva que una que no lo está. Las organizaciones pueden influir según sus políticas o la visión que tenga el líder de la misma, de tal manera que ésta armonía se cultive y se conserve, proporcionando a los colaboradores la facilidad para que esto suceda.

Sergio Melo en el suplemento El Financiero, adapta la armonía laboral como un eje principal de la productividad:

...La armonía laboral, el motor de la productividad

Muchas empresas se apoyan en el miedo, más que en la felicidad para motivar el cumplimiento de objetivos comerciales, sin embargo son varios los estudios que muestra que las empresas que brindan buenas remuneraciones y buen trato a los miembros de éstas ven una mayor productividad.

Una empresa feliz no es la que está libre de conflictos o desafíos, simplemente cuenta con individuos, que sin importar su lugar en el organigrama, trabajan de manera constructiva en el cumplimiento de objetivos comunes, encontrando sentido y satisfacción al hacer cosas de alta calidad. El resultado: consiguen más beneficios e impactan positivamente en la vida de los demás.

(<http://www.elfinanciero.com.mx/suplementos/armonia-laboral-provoca-una-mayor-productividad.html>. Recuperado 12.08.2016)

Entonces uno de los objetivos que debería de perseguir una empresa para que pueda lograr las metas trazadas es “transformar la cultura corporativa”. Hay muchas opiniones que coinciden en que en la actualidad gran cantidad de empresas utilizan más el miedo que la felicidad para lograr los objetivos, sin embargo se debe entender que cuando los colaboradores se sientan en armonía como en cualquier lugar donde hay confianza, su desempeño puede ser mejorado sin necesitar de las presiones o amenazas; motivar las emociones positivas de las personas puede ser un arma que puede utilizarse a favor de las organizaciones, creando líderes que puedan aportar en el éxito de la compañía y no personas infelices que en algún momento más que cosas buenas, sean influencia negativa en el resto de la organización. En el mismo suplemento de El Financiero, continúa Sergio Melo detallando la importancia de transformar la cultura corporativa.

Transformar la cultura corporativa.

...Para transformar una cultura corporativa destructiva y enferma hacia una cultura sana y feliz, es necesario instaurar y desarrollar las siguientes cualidades: Liderazgo, caracterizado por humildad, inclusión, inspiración, innovación y sinceridad. Talento, capacidad de adaptación, entusiasmo e inteligencia emocional. Se debe atender al desempeño financiero y desarrollo de las personas por igual. Recompensar adecuadamente a los responsables del éxito de la organización. Asimismo tratar de forma excelente a todas las audiencias de una manera tal, que quieran compartir su experiencia. Fidelidad al propósito y al papel de la empresa en la sociedad.

(<http://www.elfinanciero.com.mx/suplementos/armonia-laboral-provoca-una-mayor-productividad.html>. Recuperado 12.08.2016)

2.1.5 Evaluación del desempeño

...La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen

de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. (<http://www.gestiopolis.com/evaluación-del-desempeno/> Recuperado 12.08.2016)

La evaluación del desempeño le puede mostrar a las compañías el nivel de conocimiento sobre el puesto que tiene asignado su personal y la información que resulte de ello permite identificar las debilidades no solo de las personas sino podría ser también del mismo puesto indicando las correcciones y las acciones necesarias a tomar, éste sistema no está limitado a un nivel jerárquico ya puede aplicarse al personal desde el nivel administrativo (gerentes, ejecutivos directores, supervisores) hasta el nivel operativo, aplicando un enfoque específico para cada uno de ellos;. Así que también debe considerarse que si existen diferentes tipos de evaluación del desempeño, una organización debe adoptar el más adecuado, ya que éste debe ser confiable y efectivo.

...Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. (<http://www.gestiopolis.com/evaluación-del-desempeno/> Recuperado 12.08.2016)

Este factor aporta información precisa y necesaria, mediante la evaluación y calificación de los colaboradores de una organización. Con esta actividad puede al final aplicarse correctamente las políticas de motivación, retroalimentación al personal y valoración del trabajo que se realiza. Sin embargo existen excepciones en cuanto a la eficacia de la evaluación del desempeño, por ejemplo: las organizaciones donde son aplicadas de una manera informal y donde simplemente no se aplica. Al final en los dos últimos casos, lo más probable es que el personal no experimente satisfacción laboral y su rendimiento se vea menguado por la falta de evaluación y retroalimentación.

2.1.6 Motivación

Jorge Eliécer Prieto expone:

...Motivación: es la pasión por el trabajo motivada por razones que van más allá del dinero o la posición social; es decir, la tendencia a perseguir metas con energía y

persistencia. En la empresa: el prestador del servicio manifiesta fuerte impulso hacia el logro, notorio optimismo y compromiso con la organización. (2014, p. 33)

La Real Academia Española define como motivación a “Conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

(<http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>. Recuperado: 12.08.2016).

Por tanto, para poder sobresalir como organización en el servicio que se preste, persiguiendo las metas con energía y persistencia, el personal deberá tener influencia de esos factores que puedan determinar sus acciones. Entonces será lo que entendamos por motivación laboral lo que a continuación se detalla con más precisión.

...La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

Así, existen muchas técnicas para promover la motivación laboral, pero deberán observarse factores como la edad, idiosincrasia, nivel social y cultural del individuo para identificar cuáles son las más efectivas de acuerdo al caso en particular. (<http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>. Recuperado 12.08.2016)

Con este concepto puede establecerse que se requiere la presencia de un buen líder, uno que pueda motivar y desarrollar valores, una persona que pueda construir un equilibrio en las actitudes de los colaboradores poniendo la propia como referencia, mostrando que el interés básico es el beneficio de ellos para orientar el trabajo hacia los objetivos de la empresa.

2.2 Productividad

De acuerdo al diccionario de la real academia española, la definición de productividad, tiene tres acepciones: “1. f. Cualidad de productivo. 2. f. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. 3. f. Econ. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc”. (<http://dle.rae.es/?id=UH8mXZv>. Recuperado 08.08.2016).

Entonces, podemos definir como productividad la efectividad de la relación entre productos y producción; para muchas empresas este es un componente básico que les ayudará a obtener mayor rentabilidad, sin embargo buena parte de estas empresas exigen productividad sin motivar al personal y lo hacen como exigencia propia de los puestos, sin considerar que de ésta forma puede que haya productividad pero no calidad. El ejemplo del empresario Henry Ford, de la Ford Motor Company, que según su biografía, nos ilustra la forma en como manejó de forma eficaz su organización de tal modo que su sistema, (fordismo) que consistía en promover la productividad con maquinaria especializada y trabajadores con salarios elevados como motivación, no solo revolucionó sino que se difundió entre las empresas de ese tiempo, encontrando la rentabilidad esperada en un nicho de mercado que no había sido contemplado por otras marcas de autos.

José Agustín Cruelles Ruiz expone:

...En un proceso de fabricación intervienen los materiales y un tiempo de ejecución necesario para realizar procesos de transformación de los materiales, en los que interviene la mano de obra. La productividad es una ratio que mide el grado de aprovechamiento de los factores que influyen a la hora de realizar un producto; se hace entonces necesario el control de la productividad. Cuanto mayor sea la productividad de nuestra empresa, menor serán los costes de producción y, por lo tanto, aumentará nuestra competitividad dentro del mercado... (2012, p. 10).

2.3 Servicio al cliente

Si bien es cierto, las organizaciones o instituciones públicas deben asegurar una atención satisfactoria a la población, con el paso del tiempo se ha considerado que la calidad de dicha atención no solo ya no es de prioridad para el sector público sino que tampoco es un servicio de calidad, esto es una presunción, derivada del sentimiento expresado por buena parte de la población al ser consultadas en el tema.

Muchos autores coinciden que es de suma importancia poder evaluar no solo las percepciones de los usuarios en cuanto a la atención, sino también la del trabajador mismo, que representa una oportunidad de mejora en la gestión; por tanto uno de los factores que influye en el desempeño del personal y se refleja en el servicio que presta al cliente es precisamente el clima organizacional.

Jorge Eliécer Prieto, expone lo siguiente:

...Una buena administración del servicio no es una moda, no es un programa pasajero para agradar al cliente; debe ser una filosofía gerencial compartida, mediante la cual la empresa se mantiene en el mercado y logra beneficios como los siguientes (Alcaide, 2002):

- Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- Incremento de las ventas y la rentabilidad.
- Ventas más frecuentes por la repetición de los negocios con los mismos clientes, usuarios y consumidores.
- Nivel más alto de ventas individuales a cada cliente.
- Mayor número de clientes por el sistema boca a boca o referidos.
- Menores gastos en actividades de promoción y publicidad.
- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Clara diferenciación de la compañía respecto a la competencia.
- Mejor clima de trabajo interno.
- Menos quejas y ausentismo del personal.
- Mayor participación en el mercado.(2014, p. 25)

...El ciclo del servicio empieza en el primer punto de contacto entre el cliente y la organización. Puede ser el instante en el que el cliente ve el anuncio, recibe una llamada de su vendedor o inicia una encuesta telefónica; puede ser cualquier otro acontecimiento dentro del negocio y que termina temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando este decide volver por más. (2014, p. 36).

El servicio al cliente debe priorizarse debido a que puede convertirse en la ventaja competitiva que puede tener una organización en relación a otra cuando se trata de empresas con fines de lucro. Sin embargo, cuando se habla de instituciones públicas, como se mencionó anteriormente, el buen servicio debe ser inherente a los cargos en cada institución, debido a que no se trabaja con productos o servicios opcionales y de satisfacción personal, sino con servicios de prestación obligatoria por parte del Gobierno para asegurar el bienestar del país.

Según la revista El buzón de Pacioli:

...Características del servicio de calidad, algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes según Aniorte (2013):

- Debe cumplir sus objetivos
- Debe servir para lo que se diseñó
- Debe ser adecuado para el uso
- Debe solucionar las necesidades
- Debe proporcionar resultados

2.3.1 Satisfacción del cliente

La contraparte de la satisfacción motivada para el colaborador de parte de su organización, es la satisfacción del cliente, que se considera como resultado del mismo esfuerzo que realiza la organización para el bienestar de su personal. Londoño, María Claudia expone: “El gran reto al que se enfrentan hoy las empresas es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y que en caso de que presente una queja o una reclamación, se resuelva de manera eficaz”. (No sin mi cliente, gestión de quejas y reclamaciones, 2012, p. 63).

Con esto, se puede asegurar que el objetivo de tener clientes o usuarios satisfechos no es solamente colocar el producto o el servicio ofrecido y que éste haya alcanzado o excedido sus expectativas, sino que al momento de que surgiera alguna queja, ésta se pueda resolver de manera rápida y sin complicaciones, considerando la diversidad de tipos de clientes que se puede llegar a conocer. Sin embargo, hay necesidades básicas que los clientes necesitan observar cuando son atendidos: amabilidad, comprensión, justicia, control, opciones y alternativas e información.

2.4 Institución pública

Como ya se mencionó anteriormente, la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional, es la encargada de coordinar y articular acciones y proyectos en sus diferentes niveles de acción en beneficio de la seguridad alimentaria y nutricional. Estos niveles que van desde lo nacional hasta lo comunitario, definidas como comisiones, tienen intervención y relación directa con otras instituciones de gobierno, iniciativa privada, ong's y sociedad civil, aunado a esto,

corresponde realizar diferentes tipos de monitoreos comunitarios y familiares para establecer información importante al tema.

Por lo que se considera que el alcance de atención de la institución es amplio. Poder definir si las condiciones laborales, si existen políticas adecuadas que beneficien al personal y si la cantidad de personal es suficiente para abordar el trabajo de la institución entre otras cosas, es objetivo para entender si estas condiciones influyen en la realización de las labores, concibiendo que todos los factores antes mencionados, caben dentro del concepto de clima organizacional.

Antonio Ramírez Sánchez, expone:

... Parece existir consenso, desde perspectivas jurídicas, sociológicas o políticas, sobre la más significativa finalidad de la Administración, que, en términos válidos para el conjunto de organizaciones públicas, sería la atención de las necesidades y demandas sociales que no pueden satisfacerse de otro modo o que precisan de la intervención del Estado en aras de la vertebración y de la armonía social.

La Administración, por tanto, debiera actuar orientándose hacia el conjunto de la ciudadanía, sirviendo los intereses generales, no sólo por atender a su principal finalidad, sino porque, además, así lo determinan las Leyes de las que nos hemos dotado. Pero ¿son suficientes las garantías legales para conseguir que la acción administrativa cumpla con esa orientación?, ¿el cambio legal determina inmediatamente el cambio cultural y, por ende, la modificación de las prácticas administrativas? (2002, p. 69)

Claramente este autor, confirma que el fin de una organización pública es la atención a las necesidades básicas que el Gobierno por ley está obligado a prestar a la población, cumpliendo con esto el propósito de la creación de cada ministerio, secretaría y otras instancias. Sin embargo el autor también expone interrogantes que suponen si esto es suficiente para lograr el cometido de cada organización pública, donde el personal es la clave del éxito o desengaño de que éstas necesidades sean atendidas de una manera eficiente y con calidad, por lo que el ideal es que estas organizaciones se concentraran en la renovación e innovación de su servicio para la satisfacción de las partes involucradas.

El mismo paradigma que existe y que dicta que las instituciones públicas no están obligadas a tener una ventaja competitiva sobre otras en relación a la innovación de su servicio, mantiene despreocupados a sus administradores, sin embargo cabe mencionar que aunque no sea un fin que busquen las instituciones públicas si debe ser parte de la

iniciativa de cada profesional a cargo de las mismas para fortalecer la credibilidad de la población en el sistema público.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

En la presente investigación se aplica la metodología Descriptiva, Cualitativa, Cuantitativa, es decir Mixta. Según Hernández, Fernández y Baptista, metodología de la investigación cuarta edición expone que “las ideas constituyen el primer acercamiento a la *realidad objetiva* que habrá de investigarse (desde la perspectiva cuantitativa), o a la *realidad subjetiva* (desde la perspectiva cualitativa)”. (2010:34)

Se realizó investigación de campo y documental, donde se utilizaron como apoyo libros de texto, consultas en internet, se realizó visitas a la empresa, entrevistas y cuestionarios necesarios para la recopilación de información.

3.2 Sujetos de investigación

- Delegado departamental (1)
- Asistente operativa (1)
- Delegados municipales (Técnicos) (4)

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Los siguientes instrumentos fueron los utilizados para recabar la información de la institución durante el proceso de investigación del proyecto de tesis.

- Entrevista inicial dirigida a la delegada departamental

Este instrumento inicial tuvo como objetivo determinar información general y la capacidad instalada con la que cuenta la Delegación de SESAN Izabal, contando con 12 preguntas, 9 de estas con respuestas cerradas y 3 con respuestas abiertas.

- Entrevista dirigida a la delegada departamental

Este instrumento se utilizó con la finalidad de tener una mejor percepción sobre la aplicación de prácticas administrativas y las políticas internas que puedan influir en el clima laboral de la institución, éste instrumento está compuesto de 8 preguntas cerradas y 3 abiertas.

- Entrevista dirigida a los delegados municipales(técnicos) y asistente operativa

Este instrumento se utilizó para tener la opinión de los colaboradores del área de campo acerca de la percepción y la influencia del clima laboral sobre el servicio que se presta a la población y a la misma institución, dicho instrumento se compone de 12 preguntas cerradas y 1 abierta.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Muestreo

- Resultados de la guía de entrevista al personal del área administrativa de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal

Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al personal del área administrativa de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal son los siguientes:

Tabla No. 1

¿Considera que la institución desde el nivel central se preocupa por el clima laboral?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0

Fuente: elaboración propia

El resultado de la tabla anterior indica que la institución si se preocupa por el clima laboral

Tabla No. 2

¿Conoce la mística de la institución?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior refleja que la persona entrevistada si conoce la mística de la institución

Tabla No. 3

¿La institución requiere de nivel académico mínimo para los puestos que contiene dentro del organigrama de la delegación de Izabal?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0

Fuente: elaboración propia

La tabla demuestra que la institución si requiere un nivel académico mínimo para optar a un puesto.

Tabla No. 4

¿Considera que un clima laboral adecuado mejoraría la productividad de los colaboradores?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0

Fuente: elaboración propia

Según la tabla anterior, si se considera una mejora en la productividad con un clima laboral adecuado.

Tabla No. 5

¿Cuenta con el apoyo de sus jefes inmediatos?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0

Fuente: elaboración propia

El resultado de la tabla nos demuestra que si se cuenta con el apoyo de los jefes inmediatos.

Tabla No. 6

¿Cómo califica la comunicación entre jefe y colaboradores?

Respuesta	Cantidad
Malo	0
Regular	0
Bueno	1
Excelente	0

Fuente: elaboración propia

Según la tabla anterior la comunicación entre jefe y colaboradores se califica como buena.

Tabla No. 7

¿Realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior indica que si se realizan evaluaciones de desempeño.

Tabla No. 8

¿Considera que la atención que reciben los usuarios de la institución es acorde al resultado de las políticas internas aplicadas?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior demuestra que si se considera adecuado el servicio brindado a los usuarios de la institución.

Cédula No. 1	¿De qué forma se promueve el desarrollo profesional de los colaboradores?
Realizando reuniones regionales para capacitaciones y autorizando permisos para diferentes capacitaciones.	

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 2	¿Cómo se motiva al personal?
Apoyándoles en sus actividades dándoles acompañamiento, resolviendo inquietudes, dándoles los insumos necesarios, promoviendo el trabajo en equipo, comunicación efectiva, actividades recreativas.	

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 3	¿De qué forma se fomenta la armonía entre los colaboradores?
Realizando reuniones con los técnicos para coordinar mejor el trabajo, realizando reuniones regionales donde se promueve la convivencia y apoyándoles en sus actividades laborales.	

Fuente: elaboración propia

Tabla No. 9

¿Cómo califica el trabajo de los colaboradores del área operativa/técnica?

Respuesta	Cantidad
Malo	0
Regular	0
Bueno	0
Excelente	1

Fuente: elaboración propia

El resultado de la tabla anterior indica que se califica como excelente el trabajo del área operativa/técnica.

Tabla No. 10

¿Actualmente cómo califica el clima organizacional de la Delegación de Izabal?

Respuesta	Cantidad
Positivo	1
Negativo	0

Fuente: elaboración propia

Según la tabla anterior el clima organizacional se percibe como positivo.

- Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al personal del área técnico/operativo de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional – SESAN- de Izabal son los siguientes:

Tabla No. 1

¿Conoce la mística de la institución?

Respuesta	Cantidad
Si	4
No	0

Fuente: elaboración propia

El total del personal del área técnico/operativo indicó que si conoce la mística de la institución.

Tabla No. 2

¿De qué forma la institución fomenta la armonía entre sus colaboradores?

Respuesta	Cantidad
No se fomenta	2
Unidad, respeto, pasión, ayuda a las demás personas	1
Encuentros regionales	1

Fuente: elaboración propia

La tabla muestra que del personal 2 creen que la armonía no es fomentada en la institución y otras 2 creen que de alguna forma se fomenta.

Tabla No. 3

¿Considera que puede ser promovido por su desarrollo profesional?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	3

Fuente: elaboración propia

Esta tabla muestra que 3 de las personas no considera que pueda ser promovido a pesar de su desarrollo profesional, mientras 1 considera que si.

Tabla No. 4

¿Cómo califica la comunicación entre jefe y colaboradores?

Respuesta	Cantidad
Malo	0
Regular	0
Bueno	4
Excelente	0

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra que los 4 entrevistados indicaron que la comunicación entre jefe y colaboradores se considera buena.

Tabla No. 5

¿Considera que la institución se preocupa por el clima laboral?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	3

Fuente: elaboración propia

El resultado de esta tabla demuestra que 3 de los colaboradores considera que la institución si se preocupa por el clima laboral, mientras que 1 considera que no.

Tabla No. 6

¿Considera que un clima laboral adecuado mejora la productividad de su trabajo?

Respuesta	Cantidad
Si	4
No	0

Fuente: elaboración propia

La anterior tabla demuestra que el total de los encuestados consideran que un clima laboral adecuado mejora la productividad de su trabajo.

Tabla No. 7

¿Su jefe inmediato apoya su trabajo cuando surgen atrasos?

Respuesta	Cantidad
Si	4
No	0

Fuente: elaboración propia

El total de los entrevistados confirman tener apoyo de su jefe inmediato cuando surgen atrasos.

Tabla No. 8

¿Conoce si su trabajo contribuye a lograr los resultados propuestos?

Respuesta	Cantidad
Si	4
No	0

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior indica que todos los entrevistados si conocen que su trabajo contribuye a lograr los resultados propuestos.

Tabla No. 9

¿Desde que inició en la institución, ésta se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	3

Fuente: elaboración propia

Esta tabla demuestra que 3 de los colaboradores considera que la institución no se ha transformado en un lugar mejor para trabajar, mientras que 1 considera lo contrario.

Tabla No. 10

¿Está satisfecho con su trabajo en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	0
Podría mejorar	3

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior demuestra que el 3 de los entrevistados indica que podría mejorar su trabajo en la SESAN, mientras que 1 si está satisfecho.

Tabla No. 11

¿Está satisfecho con los beneficios que le ofrece la institución?

Respuesta	Cantidad
Si	1
No	3

Fuente: elaboración propia

En la anterior tabla se indica que 3 de los colaboradores no está satisfecho con los beneficios que le ofrece la institución, mientras que 1 si lo está.

Tabla No. 12

¿Cómo califica el servicio que usted presta a los usuarios de la institución?

Respuesta	Cantidad
Malo	0
Regular	3
Bueno	1
Excelente	0

Fuente: elaboración propia

El resultado de la tabla indica que el 3 de los colaboradores autocalifica el servicio que presta a los usuarios como regular, mientras que 1 dice ser bueno.

Tabla No. 13

¿Cómo califica su labor como colaborador en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional?

Respuesta	Cantidad
Malo	0
Regular	2
Bueno	2
Excelente	0

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra 2 de los entrevistados califica su labor en la SESAN como bueno, y los otros 2 lo califica como regular.

Tabla No. 14

¿Actualmente cómo califica el clima organizacional de la Delegación de Izabal?

Respuesta	Cantidad
Positivo	0
Negativo	0
Podría mejorar	4

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra que el 100% de los colaboradores indica que el clima organizacional de la delegación podría ser mejor.

4.2 Presentación de resultados

Para la realización del trabajo de campo del presente informe se utilizaron dos instrumentos que se analizan a continuación.

La entrevista dirigida al personal administrativo de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional descrita en el anexo 3, se realizó con el fin de:

La entrevista dirigida al personal técnico y operativo de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional descrita en el anexo 3, se realizó con el fin de:

- Establecer si la institución tiene políticas que definan un clima laboral positivo para sus colaboradores.
- Definir si el personal de la institución conoce el espíritu de trabajo de la institución.
- Verificar si la institución tiene definido el perfil académico para los puestos necesarios para el trabajo de la institución a nivel departamental.
- Conocer si el recurso humano está consciente del mejoramiento de la productividad laboral a través de un adecuado clima laboral.
- Determinar si los jefes inmediatos dan apoyo cuando se requiere.
- Conocer la percepción que tiene el personal de la institución del tipo de comunicación que existe en la relación jefe-colaboradores.

- Establecer si la institución realiza procesos administrativos para evaluar la productividad del recurso humano.
- Conocer la percepción de la delegada departamental en cuanto a la atención que reciben los usuarios de la institución y si ésta es acorde a las políticas actualmente aplicadas.
- Definir de qué forma la institución promueve el desarrollo profesional de los colaboradores reflejando la importancia de esto.
- Determinar si existen incentivos aplicados por la institución para motivar la mejora del trabajo de los colaboradores.
- Conocer cuál es la forma en que la institución fomenta la armonía entre los colaboradores.
- Determinar la percepción que tiene de la delegada departamental acerca de la calidad del trabajo realizado por el área técnica y operativo administrativo.
- Establecer como está apreciado por los colaboradores el clima organizacional actualmente en la institución a nivel departamental.
- Determinar si el personal del área técnico y operativo conoce si el trabajo que realizan contribuye a lograr los resultados propuestos por la institución.
- Conocer la percepción del personal acerca de que si la institución ha cambiado para mejorar como un buen lugar para trabajar.
- Establecer si el personal técnico/operativo de la institución considera estar satisfecho con el trabajo que realiza en forma general.
- Determinar si el personal está satisfecho con los beneficios laborales que les ofrece la institución.
- Establecer como cada colaborador define el servicio que brinda a los usuarios de la institución.
- Conocer cómo percibe y califica su desempeño cada colaborador en la institución.
- Determinar cómo los colaboradores perciben y califican el clima organizacional que actualmente existe en la delegación departamental.

De acuerdo al resultado compilado de los instrumentos anteriormente mencionados, se obtuvieron los siguientes hallazgos.

Según la percepción de la mayoría de los colaboradores de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- la institución no se preocupa por el clima organizacional y concuerdan que, la que se vive actualmente en la delegación departamental podría mejorar, considerando todos que éste es un factor importante y determinante para mejorar la productividad de las labores puesto que también se expresa como resultado que la satisfacción del trabajo realizado está en condición de mejorar.

Alexis P. Goncalves describe: ...Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

(<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>. Recuperado: 01.08.2016)

De esto es importante resaltar que los hallazgos de la calidad del servicio proporcionado a los usuarios, y la labor que se desempeña es considerada por su mismo talento humano en su mayoría como regular, como institución pública la –SESAN- aborda temas de interés que representan una necesidad a la población; esto convierte a los colaboradores en servidores públicos, es decir sirviendo intereses generales que debe hacerse con el mismo compromiso que podría tener una empresa privada que busque destacarse con su buen servicio al mercado buscando la armonía y el bienestar social.

Antonio Ramírez Sánchez, expone: ... Parece existir consenso, desde perspectivas jurídicas, sociológicas o políticas, sobre la más significativa finalidad de la Administración, que, en términos válidos para el conjunto de organizaciones públicas, sería la atención de las necesidades y demandas sociales que no pueden satisfacerse de otro modo ó que precisan de la intervención del Estado en aras de la vertebración y de la armonía social. (2002, p. 67).

Otro de los hallazgos encontrados, muestra que la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- no toma en cuenta ni aplica políticas internas definidas que permitan que el personal pueda apreciar el interés de la institución por tener un clima organizacional adecuado, la percepción de la promoción del desarrollo profesional por parte de la Delegación departamental se limita a la concesión de permisos para capacitaciones que puedan darse de forma externa, la institución no promueve capacitaciones de temas concernientes al trabajo a la parte técnica y operativa sino que los beneficios se ven limitados a los puestos altos. En este

tema se aprecia también que los colaboradores del área técnica y operativa no pueden aspirar a ser promovidos por su desarrollo profesional por las limitaciones en cuanto al tema político y los pocos beneficios que logran recibir los colaboradores no aporta a la satisfacción laboral.

Margarita Chiang, María José Martín y Antonio Núñez exponen: ...Se establece una relación causal entre la satisfacción en el trabajo y alguna de las características propias del mismo. Unos condicionan la satisfacción, al grado en el que se consiguen determinados resultados y beneficios, otros la hacen depender del grado en el que se satisfacen determinadas necesidades en el trabajo. (2010, p. 172).

Sin embargo todo el personal a nivel departamental, mantiene una buena comunicación, generalmente esta comunicación es vía telefónica y no tan recurrente, puesto que los técnicos que están encargados del trabajo asesor a nivel municipal, se encuentran asignados en cada municipio apoyándose cuando surgen atrasos en el trabajo entre los técnicos y apoyo de jefes a colaboradores

Daniel Fernando López Jiménez expone ...Durante la década de los años cuarenta, Maslow (1943)³ profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control la relación motivación-productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente, uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones.(2011, p. 31).

En la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- según la información obtenida la armonía se fomenta mayormente a nivel regional, por medio de la organización de reuniones donde converge todo el personal de la región una vez al año, a nivel departamental muy esporádicamente realizan reuniones o actividades donde coincida todo el personal, puede observarse que debido a la poca interacción se ha logrado mantener la tranquilidad y de alguna forma la armonía entre los colaboradores, si evaluamos este concepto de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española: Armonía es “f. Proporción y correspondencia de unas cosas con otras en el conjunto que componen. Y f. Amistad y buena correspondencia entre personas”. (<http://dle.rae.es/?id=3bXmVta>. Recuperado 08-08-2016).

Pero si analizamos el término administrativamente acuñado, Sergio Melo en el suplemento El Financiero, adapta la armonía laboral como un eje principal de la productividad:

... Muchas empresas se apoyan en el miedo, más que en la felicidad para motivar el cumplimiento de objetivos comerciales, sin embargo son varios los estudios que muestra que las empresas que brindan buenas remuneraciones y buen trato a los

miembros de éstas ven una mayor productividad.(<http://www.elfinanciero.com.mx/suplementos/armonia-laboral-provoca-una-mayor-productividad.html>. Recuperado 12.08.2016)

Por lo que si se realiza una base sobre este concepto, se puede notar que no se tomó el concepto administrativo para analizar cómo se fomenta la armonía en la –SESAN- la cuál es indispensable para mejorar la productividad.

Cabe mencionar que a raíz de los resultados en cuanto a la motivación, se puede observar que esta es considerada en parte como la relación que existe entre los colaboradores, indicando que también se entiende como motivación el tener los insumos necesarios para trabajar cuando éstos deben ser indispensables para la realización del trabajo, agregando a esto que la mayoría expone que la institución como tal no ha mejorado desde que iniciaron en ella, también puede notarse que todos los colaboradores de la Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- manifiestan conocer que su trabajo es parte del logro de los resultados, por lo que se puede considerar que el término no está muy bien entendido en la jerarquía de la delegación.

...La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

(<http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>. Recuperado 12.08.2016).

En relación a los perfiles de los puestos, puede observarse que si existe un requerimiento de nivel académico mínimo para los puestos de la institución, sin embargo dichos requerimientos son escuetos debido al factor político donde muchas de las instancias públicas en ocasiones ceden a las presiones externas para la contratación e incluso para la estabilidad sin lograr tener autonomía al momento de realizar sus acciones, actualmente esto afecta a la institución, debido a que las competencias profesionales son distintas a las necesidades reales.

De esto se destaca la ausencia de herramientas administrativas que puedan aportar beneficios en general, un ejemplo claro son las evaluaciones de desempeño, puesto que hasta el

momento la única forma de evaluar el desempeño de los colaboradores es mediante un sistema de bitácoras semanales que indican las actividades realizadas y las que están por realizarse en el término de los próximos días.

...Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.([http:// www.gestiopolis.com/evaluación-del-desempeno/](http://www.gestiopolis.com/evaluación-del-desempeno/) Recuperado 12.08.2016)

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

La ciencia administrativa implica procesos que conllevan el buen funcionamiento empresarial. Sin embargo no hay que olvidar un aspecto fundamental que es el recurso humano, su fortalecimiento es parte importante dentro del proceso administrativo, puesto que es el personal de una institución la que hará caminar sobre sus objetivos a la misma, por lo que es importante caracterizarlo como parte fundamental.

A continuación se presenta la propuesta de solución “Plan de mejoramiento del clima laboral” a la problemática reflejada en la institución Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-, buscando fortalecer los aspectos de carácter administrativo que aporten el buen funcionamiento y la productividad de la misma por medio de la implementación de algunas acciones y herramientas.

Se podrá observar durante este capítulo la justificación de la propuesta y los objetivos que persigue; así también la forma en cómo se plantea desarrollar, su programación y la parte presupuestaria de la misma.

5.2 Justificación

La Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal, fue evaluada en aspectos administrativos dentro de los niveles que funcionan dentro de la misma, algunas insuficiencias en temas específicos resaltaron; estas insuficiencias actualmente están provocando de alguna forma que la percepción del colaborador acerca de su trabajo y la institución no sea la ideal, a pesar que el clima laboral que actualmente vive la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal no es del todo negativo, podría mejorar. El presente proyecto plantea la implementación de una serie de actividades y herramientas que pretenden ayudar a contribuir a mejorar la condición de clima y con ello la eficiencia en el desempeño de las labores.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 General

Apoyar en la eficiencia de la institución implementando un plan de mejoramiento del clima laboral enfocado en la atención al usuario en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal.

5.3.2 Específicos

- Establecer una herramienta de evaluación de desempeño al colaborador que pueda realizarse de una forma regular como parte del proceso de control.
- Implementar estrategias y una serie de capacitaciones con temas específicos que aporten motivación y a que la percepción del colaborador en cuanto a su trabajo y la institución sea siempre positiva.
- Desarrollar un modelo de encuesta que ayude a calificar el servicio brindado a los usuarios por los técnicos administrativos y de campo.

5.4 Desarrollo de la propuesta

Propuesta Plan de mejoramiento del clima laboral en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal

Debido a que los resultados derivados de la investigación realizada dentro de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional – SESAN- de Izabal, mostraron temas específicos que deberían tratarse para el beneficio de un clima laboral, la presente propuesta contenida en la tabla número 1, propone trabajarla por éstas áreas las cuales se mencionan en ella, su línea de acción y el responsable de llevarla a cabo con la temporalidad sugerida, las encuestas dirigidas tanto a usuarios como la evaluación del desempeño.

Es una herramienta que se propone para tener la información de forma regular de la percepción que tienen los usuarios de los colaboradores en cuanto al servicio que prestan y el nivel de empoderamiento que se tiene de los temas de trabajo en ellos.

Tabla no. 1
Desarrollo de la propuesta

Área	Acción	Responsable	Regularidad
Motivación/ dirección	Talleres y capacitaciones	SESAN Izabal	Bimestral
Motivación	Incentivos no monetarios	SESAN Izabal	Todo el año
Dirección	Encuestas a usuarios	SESAN Izabal	Trimestral
Control	Evaluación del desempeño	SESAN Izabal	Semestral

Fuente: elaboración propia

Con la línea de acción establecida en cada área, se presenta a continuación en las tablas 2 y 3 la metodología y las figuras 1 y 2 las herramientas a utilizar para llevar a cabo las acciones y la tabla número 4 presenta la metodología de valoración de la evaluación de desempeño, cabe mencionar que por ser una institución del estado se considera que la aplicación de las acciones puedan planificarse de tal forma que no incurran en gastos considerables puesto que se sabe que no existen rubros en los presupuestos institucionales que estén destinados a la inversión del presente tema.

Tabla no. 2
Propuesta de temas de capacitación
-SESAN- Izabal

Tema	Metodología	Objetivo
Comunicación	Juegos formativos, resolución de casos, disertación del tema. Con la participación de instituciones que tengan presencia en el municipio, establecer la calendarización de	Promover una mayor comunicación entre los empleados y la delegación departamental, ya que es un tema de motivación que puede apoyar a estimular el desempeño del empleado, el crecimiento y la participación. Los talleres y actividades que hacen hincapié en el desarrollo de habilidades interpersonales

	capacitación cada dos meses con personal de las mismas que quieran participar compartiendo el tema con la metodología propuesta y el resto de personal también recibir la información.	pueden concientizar a los empleados de sus habilidades de comunicación propios.
Trabajo en equipo	Juegos formativos, resolución de casos, disertación del tema. Con la participación de instituciones que tengan presencia en el municipio, establecer la calendarización de capacitación cada dos meses con personal de las mismas que quieran participar compartiendo el tema con la metodología propuesta y el resto de personal también recibir la información.	Dejar de enfocarse en el trabajo individual y promover el trabajo en equipo como algo fundamental en una institución para el logro de los objetivos de la misma
Relaciones humanas	Juegos formativos, resolución de casos, disertación del tema. Con la participación de instituciones que	Como la base de la sociedad son las relaciones interpersonales, debe haber un enfoque acerca de la importancia de este tema en un empleado público, ya que podría considerarse que en este punto

	tengan presencia en el municipio, establecer la calendarización de capacitación cada dos meses con personal de las mismas que quieran participar compartiendo el tema con la metodología propuesta y el resto de personal también recibir la información.	puede encontrarse parte del éxito de la institución.
Gestión del rendimiento	Juegos formativos, resolución de casos, disertación del tema. Con la participación de instituciones que tengan presencia en el municipio, establecer la calendarización de capacitación cada dos meses con personal de las mismas que quieran participar compartiendo el tema con la metodología propuesta y el resto de personal también recibir la información.	Implementación de programas diseñados para hacer que los empleados tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades. El conocimiento de estos puede llevar a una motivación adicional para mejorar las debilidades y aprovechar las fortalezas.

<p>Desarrollo laboral</p>	<p>Juegos formativos, resolución de casos, disertación del tema. Con la participación de instituciones que tengan presencia en el municipio, establecer la calendarización de capacitación cada dos meses con personal de las mismas que quieran participar compartiendo el tema con la metodología propuesta y el resto de personal también recibir la información.</p>	<p>Enfocarse en el desarrollo del empleado como un tema para invitarlos a sentirse motivados acerca de sus carreras. El tema del desarrollo de los empleados muestra a los empleados que tanto los altos mandos como la institución tienen en cuenta su carrera y el crecimiento personal.</p>
<p>Incentivos</p>	<p>Juegos formativos, resolución de casos, disertación del tema. Con la participación de instituciones que tengan presencia en el municipio, establecer la calendarización de capacitación cada dos meses con personal de las mismas que quieran participar compartiendo el tema con la metodología</p>	<p>Aunque las empresas pueden centrarse en diversos incentivos no financieros para desarrollar la motivación de los empleados, estos tienden a estar más motivados por incentivos tangibles. No necesariamente tienen que hacer los incentivos financieros un tema principal, pero sí pueden mostrar estos motivadores como secundarios en relación con la motivación.</p>

	propuesta y el resto de personal también recibir la información.	
--	--	--

Fuente: elaboración propia

Tabla no. 3
Propuesta de incentivos no monetarios
-SESAN- Izabal

Incentivo	Metodología	Objetivo
Celebración de cumpleaños	Tomar un tiempo del día del cumpleaños de cada colaborador para agasajarlo con una tarjeta de felicitación con logo de la institución y refacción que incluya pastel. Otra opción es darle el día de cumpleaños para que descanse.	Hacer sentir al colaborador parte importante y en un ambiente familiar para fortalecer el vínculo laboral e identidad con la institución.
Desayunos mensuales	Organizar una vez al mes desayunos mensuales donde cada colaborador aporte algo y así también aprovechar para llevar a cabo la reunión de equipo de forma regular donde se toquen temas de retroalimentación o de importancia en el	Provocar en el colaborador un sentido de responsabilidad con motivación, se estará promoviendo un espacio agradable para convivencia entre ellos y se aprovechará para establecer lineamientos de dirección, fortaleciendo la

	momento.	comunicación.
Canasta navideña para los trabajadores	Gestionar ante otras instituciones públicas o privadas que si tengan la capacidad de invertir en este rubro para beneficiar a los colaboradores de la -SESAN-	Convencer al colaborador que es parte importante de la institución y que aunque no haya un presupuesto propio se hacen los esfuerzos necesarios para compartir en estas festividades.
Celebración del día de la madre y del padre	Si no está dentro de las políticas internas dar de descanso este día, compartir una tarjeta de felicitación con logo de la institución y un pequeño pastel a los colaboradores que celebren este día.	Convencer al colaborador que la parte familiar es importante para la institución lo cual ayudará a fortalecer su identidad con la institución.

Fuente: elaboración propia

Figura no. 1
Propuesta de encuesta a usuarios
-SESAN- Izabal



Encuesta a usuarios

A continuación se presentan una serie de preguntas donde se solicita que marque con una X en la respuesta que considere de acuerdo a su opinión.

1. Es usuario de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal?

si no

2. A qué sector pertenece?

sociedad civil público privado ong

3. Sabe a qué se dedica la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal?

si No

4. Considera que los empleados de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal representan adecuadamente a la institución en el servicio que dan?

Si No

5. Cómo califica el servicio que ha recibido de los colaboradores de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal?

excelente bueno Regular malo

6. Cómo califica usted el conocimiento que ha demostrado tener el personal de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal en el tema que trabajan?

excelente bueno Regular malo

7. Han trabajado de forma efectiva la situación que lo ha hecho acercarse a la institución?


si No

8. Cómo califica la relación de los empleados de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- de Izabal con sus usuarios?

excelente bueno Regular malo

Esta herramienta representa la opinión de los usuarios de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN-, cuyo objetivo será apoyar la labor de dirección y control midiendo la satisfacción de los mismos de una manera regular y para retroalimentar a los colaboradores según los resultados obtenidos.

Figura no. 2
Propuesta de evaluación del desempeño
-SESAN- Izabal



EVALUACION DEL DESEMPEÑO
SECRETARIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA
Y NUTRICIONAL -SESAN-

Datos del evaluado

Nombre completo: _____ DPI: _____
 Delegación _____
 Cargo _____

Datos del evaluador

Nombre completo: _____ DPI: _____
 Delegación _____
 Cargo _____

Período de evaluación

Trimestral: _____
 Semestral: _____

Desempeño	Óptimo		Bueno		Regular		Malo		Pésimo	
Conocimiento del puesto: Conoce su trabajo, así mismo conoce todas las demás labores en relación con éste.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Calidad del trabajo: Precisión en la ejecución de sus labores.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Cantidad del trabajo: Cumplimiento con su cometido, sin atrasos aún en situaciones ordinarias	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Apertura en el trabajo: Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Dedicación al trabajo: Realiza el trabajo con calidad.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Sentido de responsabilidad: Requerimiento de supervisión en sus labores.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Iniciativa y participación: Dinamismo y toma de responsabilidades mas alla de las requeridas en el trabajo. Resolución adecuada de los problemas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Disciplina: Aceptar y cumplir con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, cuidadoso de la observancia.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Trabajo en equipo: Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Relaciones interpersonales: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Observaciones:

Firma del evaluado

Firma del evaluador

La evaluación del desempeño aplicada al menos dos veces al año, podrá mostrar que áreas necesitan ser mejoradas, es una herramienta de muy bajo costo para la empresa y que no incurre en la utilización de mucho tiempo para su llenado, es importante que el colaborador conozca los resultados para sugerir y aplicar medidas correctivas.

Tabla no. 4
Valoración de indicadores
-SESAN- Izabal

Ponderación	Definición
Óptimo	El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.
Bueno	Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.
Regular	El rendimiento clásico, a manera de reglas sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial
Malo	Comportamiento ineficiente.
Pésimo	Rendimiento absolutamente negativo, propiamente de resultados nulos

Fuente: elaboración propia

En la herramienta de evaluación de desempeño se representan cinco criterios que definen el desempeño desde lo pésimo hasta lo óptimo, cada criterio indica el 20% del valor de efectividad, es decir si sobresalen sus resultados en el criterio “bueno”, significa que la efectividad del colaborador es del 80%, por otro lado si los resultados sobresalen en el criterio “malo”, significa que la efectividad es apenas un 40%. Las calificaciones valorativas del 1 al 10 representan el grado en que se ubica su desempeño, de forma que pueda tratar de mejorar eficacia con que realiza su labor.

5.5 Programa de implementación

No.	Actividad	Recursos	Objetivos	Responsable	Temporalidad	Observaciones
1	Motivación/dirección	Humanos: Delegada, colaboradores de SESAN y de otras instituciones. Materiales: papel rotafolio, marcadores, computadora, cañonera, hojas papel bond, lapiceros.	Reforzar los conocimientos en temas específicos para un mejor desempeño y seguridad en las labores a desarrollar.	Delegada departamental	6 meses	El apoyo interinstitucional debe ser coordinado y planificado para todo el tiempo en que se ha determinado ejecutar la actividad.
2	Motivación	Humanos: Delegada, colaboradores de SESAN y de otras instituciones, económico. Materiales: Hojas de papel lino.	Motivar al personal en celebraciones específicas para crear agrado hacia el trabajo en la institución y mejorar la percepción del colaborador en cuanto al clima laboral.	Delegada departamental	12 meses	Los colaboradores que no sean agasajados podrán colaborar en la actividad del o los celebrados.

3	Dirección	Humanos: Delegada. Materiales: Hojas de papel bond, fotocopias	Retroalimentar con los resultados obtenidos la efectividad del trabajo que prestan los colaboradores.	Delegada departamental	3 meses	La Delegada departamental visitará cada municipio para realizar las encuestas a los usuarios de cada lugar.
4	Control	Humanos: Delegada. Materiales: Hojas de papel bond, fotocopias	Determinar el nivel y calidad de trabajo de los colaboradores para apoyar la toma de decisiones.	Delegada departamental	6 meses	

Fuente: elaboración propia

5.6 Presupuesto de la propuesta

Tabla no. 5
Presupuesto de propuesta de temas de capacitación
-SESAN- Izabal

Tema	Horas	Costo por persona	Costo total (5 personas)	Facilitador
Comunicación	1	Q 15.00	Q 75.00	A definir
Trabajo en equipo	1	Q 15.00	Q 75.00	A definir
Relaciones humanas	1	Q 15.00	Q 75.00	A definir
Gestión del rendimiento	1	Q 15.00	Q 75.00	A definir
Desarrollo laboral	1	Q 15.00	Q 75.00	A definir
Incentivos	1	Q 15.00	Q 75.00	A definir
Total			Q.450.00 por 6 sesiones	

Fuente: Elaboración propia

El costo que corresponde a cada sesión de capacitación, es por los insumos que en ese momento puedan necesitarse, dado a que se pretende que sea con una metodología práctica para una mejor asimilación de la información. Este costo podría buscarse en donación o bien cada colaborador aportar con el material a utilizar.

Tabla no. 6
Presupuesto de propuesta de incentivos no monetarios
-SESAN- Izabal

Tema	Costo por actividad	Costo total (5 personas)
Celebración de cumpleaños	Q75.00	Q375.00
Desayunos mensuales	Q60.00	Q300.00
Canasta navideña para los trabajadores	Q150.00	Q750.00
Celebración del día de la madre y del padre	Q75.00	Q375.00
Total		Q1,800.00

Fuente: Elaboración propia

Se consideran estas actividades como no monetarias porque son estímulos que no implican un pago directo por el trabajo realizado, sin embargo son estrategias que pueden llegar a impactar en la conducta y labor de los colaboradores apoyando la productividad de los mismos. Como no hay un rubro estipulado para este gasto en la institución, se recomienda poder buscar el aporte en otras instancias o propios (de los colaboradores a excepción del celebrado).

Tabla no. 7
Presupuesto de propuesta de implementación de evaluación de desempeño
-SESAN- Izabal

No.	Actividad	Costo unitario	Cantidad	Costo total
1	Impresión del cuestionario de evaluación del desempeño	Q 4.00	5	Q 20.00
2	Evaluación (30 minutos x cuestionario)	Q 45.83	2.5	Q 114.58
3	Tabulación de resultados	Q 45.83	2	Q 91.66
4	Redacción informes (1 hora por informe)	Q 45.83	5	Q 229.15
5	Sensibilización y retroalimentación (30 min. Por persona)	Q 20.83	2.5	Q 52.08
6	Impresión de informes	Q 4.00	5	Q 20.00
7	Gastos imprevistos	Q 200.00		Q 200.00
TOTAL				Q 727.46

Fuente: elaboración propia.

Para el cálculo del presente cuadro, se tomó como base el sueldo promedio de los Delegados Departamentales de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- que es de Q.11,000.00 por lo que el costo estimado de la hora hombre es de Q.45.83 y el sueldo promedio para los técnicos es de Q.5,000.00, por lo que el costo estimado de la hora hombre es de Q.20.83 para las actividades que se requieren realizar en la implementación de la herramienta.

Tabla no. 8
Presupuesto de propuesta de implementación de encuesta a usuarios
-SESAN- Izabal

No.	Actividad	Costo unitario	Cantidad	Costo total
1	Impresión de la encuesta a usuarios	Q 4.00	100	Q 400.00
2	Traslado de información a Delegación Departamental	Q 15.00	3	Q 45.00
3	Tabulación de datos	Q 45.83	2	Q 91.66
4	Redacción del informe	Q 45.83	1	Q 45.83
5	Sensibilización y retroalimentación (30 min. técnico)	Q 20.83	2.5	Q 52.08
6	Sensibilización y retroalimentación (Delegada Departamental) (30 min.)	Q 45.83	0.5	Q 22.92
7	Impresión de informes	Q 4.00	1	Q 4.00
8	Gastos imprevistos	Q 200.00		Q 200.00
Total				Q 861.48

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo del presente cuadro, se tomó como base el sueldo promedio de los Delegados Departamentales de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN- que es de Q.11,000.00 por lo que el costo estimado de la hora hombre es de Q.45.83 y el sueldo promedio para los técnicos es de Q.5,000.00, por lo que el costo estimado de la hora hombre es de Q.20.83 para las actividades que se requieren realizar en la implementación de la herramienta.

Referencias

Libros:

1. Cruelles Ruiz, José Agustín (2012) **La productividad y los incentivos: cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan.** Barcelona: Marcombo, S.A.
2. Daniel Fernando López Jiménez (2011) **Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones.** Colombia: Ecoe Ediciones, Ltda.
3. Londoño, María Claudia (2012) **No sin mi cliente, Gestión de quejas y reclamaciones.** Madrid, España: FC Editorial.
4. Margarita Chiang, Maria José Martín & Antonio Núñez (2010) **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.** Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
5. Prieto, Jorge Eliécer (2014) **Gerencia del servicio: la clave para ganar todos.** Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones, Ltda.
6. Ramiro Sánchez, Antonio (2002) **Demandas de calidad de la administración pública: un derecho de la ciudadanía.** Madrid, España: Dykinson.
7. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009) **Comportamiento organizacional.** México: Pearson Educación.

Internet:

8. Actitud (2016, 08 de agosto). **Definición.** Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=0cWXkpX>.
9. Actitud (2016, 08 de agosto). **Actitud positiva eleva la productividad.** Recuperado de <http://bienestar.salud180.com/salud-dia-dia/actitud-positiva-eleva-productividad-laboral>.
10. Armonía (2016, 08 de agosto). **Definición.** Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=3bXmVta>.
11. Armonía (2016, 12 de agosto). **Armonía laboral, el motor de la productividad.** Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/suplementos/armonia-laboral-provoca-una-mayor-productividad.html>.
12. Comportamiento organizacional (2016, 12 de agosto) **Qué es el comportamiento organizacional.** Recuperado de: <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>.

13. Clima Laboral (2016, 01 de agosto). **Dimensiones del Clima Organizacional.** Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
14. Evaluación del Desempeño (2016, 12 de agosto). **Definición y ventajas.** Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/evaluación-del-desempeno/>.
15. FODA (2016, 16 de junio). **Definición.** Recuperado de: <http://www.matrizfoda.com/dafo/que-es-la-matriz-foda/importancia-del-analisis-foda-empresas/>
16. Motivación (2016, 12 de agosto). **Definición.** Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>
17. Motivación (2016, 12 de agosto). **Qué es la motivación laboral.** Recuperado de <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/que-es-la-motivacion-laboral.aspx>
18. Motivación (2016, 12 de agosto). **Motivación laboral.** Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>.
19. SESAN (2016, 10 de junio). **Historia de la SESAN.** Recuperado de: <http://www.sesan.gob.bt>
20. El buzón de Pacioli (2013) **La importancia de la calidad del servicio al cliente.** Sonora, México: Itson.

Anexos

Anexo 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

Historia de SESAN

Desde 1976 se han realizado esfuerzos para tratar el problema de la desnutrición y subalimentación. En muchas oportunidades se elaboraron planes de alimentación y nutrición por lo cual fueron creadas instancias coordinadoras que no fructificaron por falta de decisión política necesaria y por carecer de un desarrollo metodológico con enfoque multisectorial.

En 1990, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República (Segeplan) integró un grupo focal para la creación de un Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, el cual produjo el “Plan de Acción de Alimentación y Nutrición 1993-1996”. Seis años después se realizó el seminario-taller “El Gobierno y la Sociedad Civil en el Análisis de la Seguridad Alimentaria-Nutricional en Guatemala” y como resultado se estableció una agenda de trabajo y se consolidó la Comisión Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN). Ese mismo año, la CONASAN elaboró la propuesta de la “Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional” y el “Plan de Acción en Alimentación y Nutrición 1996-2000” y un marco institucional para su implementación.

En 1997, el Gobierno aprobó la Política y el Sistema de Seguridad Alimentaria Nutricional estableciéndose objetivos y líneas de acción; posteriormente, cada ministerio definió sus propias metas dentro de un “Plan de Acción de Política de SAN”.

A partir de 2000 se reiniciaron acciones en esta materia al formularse la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional bajo la conducción del Gabinete Social de la Presidencia. En 2001 se aprobó en segunda lectura la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional, la que promovía la creación del Consejo de Seguridad Alimentaria y Nutricional como ente

responsable de la coordinación intersectorial. La propuesta de ley presentada al Congreso fue modificada sustancialmente y ya no fue aprobada.

En 2002 se emitió el Acuerdo Gubernativo 55-2002 por medio del cual se crea el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN), dependencia directa de la Presidencia de la República, responsable de “impulsar las acciones de la política que tienda a combatir la inseguridad alimentaria, la pobreza extrema y fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional del país”. En ese mismo año, se disuelve el CONASAN y se crea el Viceministerio de Seguridad Alimentaria y Nutricional adscrito al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, mediante el Acuerdo Gubernativo 90-2003.

Paralelamente a los esfuerzos gubernamentales, diferentes sectores de la sociedad civil presentaron una serie de propuestas para la elaboración de una política de seguridad alimentaria y nutricional. Destaca la Declaración de Atitlán en la que los pueblos Indígenas de América fijaron su postura sobre la cuestión alimentaria, en abril de 2002.

El 6 de abril de 2005 se aprobó la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Decreto 32-2005 del Congreso de la República, el cual crea el Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SINASAN) así como el Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN) y la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Presidencia de la República (SESAN).

Visión

Que la población guatemalteca, especialmente la más vulnerable, alcance su máximo potencial, basado en una seguridad alimentaria y nutricional sostenible para el logro de una vida plena y productiva, siendo esto un compromiso asumido por toda la sociedad.

Misión

Ser la institución responsable de la coordinación, integración y monitoreo de intervenciones de seguridad alimentaria y nutricional entre sector público, sociedad y organismos de cooperación internacional para optimizar los esfuerzos y recursos, con el fin de lograr un mayor impacto en el país.

Objetivos estratégicos

Así mismo, de manera indirecta, las estrategias trazadas por la SESAN colaboran en combatir las enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo, realizando labores de cooperación internacional, fomentando el cuidado del medio ambiente para garantizar una mejor alimentación y garantizando una alimentación balanceada y correcta en la población, lo cual desarrolla en hombres y mujeres un mejor nivel de salud.

Valores

- Vocación de servicio: entender que como empleados públicos nuestro propósito es dar un servicio de calidad al pueblo tomando como base el apoyo que la institución puede dar a las problemáticas que se presentan.
- Responsabilidad: estamos comprometidos a cumplir con los lineamientos de la Institución para lograr los objetivos establecidos.
- Dedicación: trabajamos con esmero para que la población se sienta apoyada institucionalmente
- Honestidad: tratamos de reflejar ante la sociedad una imagen de confianza por medio de nuestro trabajo.
- Equidad: no hacemos ningún tipo de distinción al momento de realizar nuestro trabajo.

Base legal Decreto número 32-2005 capítulo iv

Considerando:

Que es un derecho de todos los guatemaltecos acceder a una alimentación que satisfaga sus necesidades nutricionales y sociales, condición fundamental para el logro del desarrollo integral de la persona y de la sociedad en su conjunto, por lo que se hace necesario mejorar las condiciones que permitan superar la inseguridad alimentaria y nutricional en que se encuentra la población guatemalteca, ya que las mismas representan un serio obstáculo para el desarrollo social y económico del país, especialmente en el área rural y en los grupos urbano marginales e indígenas.

Considerando:

Que las raíces de la inseguridad alimentaria y nutricional de la población guatemalteca son complejas y guardan relación con todos los campos de acción del desarrollo, por lo que es necesario buscar soluciones con enfoque integral y multicultural, que valoren y enriquezcan los patrones de consumo y las prácticas productivas con participación multisectorial y multidisciplinaria, y que es deber del Estado velar por la seguridad alimentaria y nutricional de la población guatemalteca, en cumplimiento a lo establecido en los artículos 94 y 99 de la Constitución Política de la República que establecen la responsabilidad del mismo de velar por la salud y el bienestar en general de las personas.

Considerando:

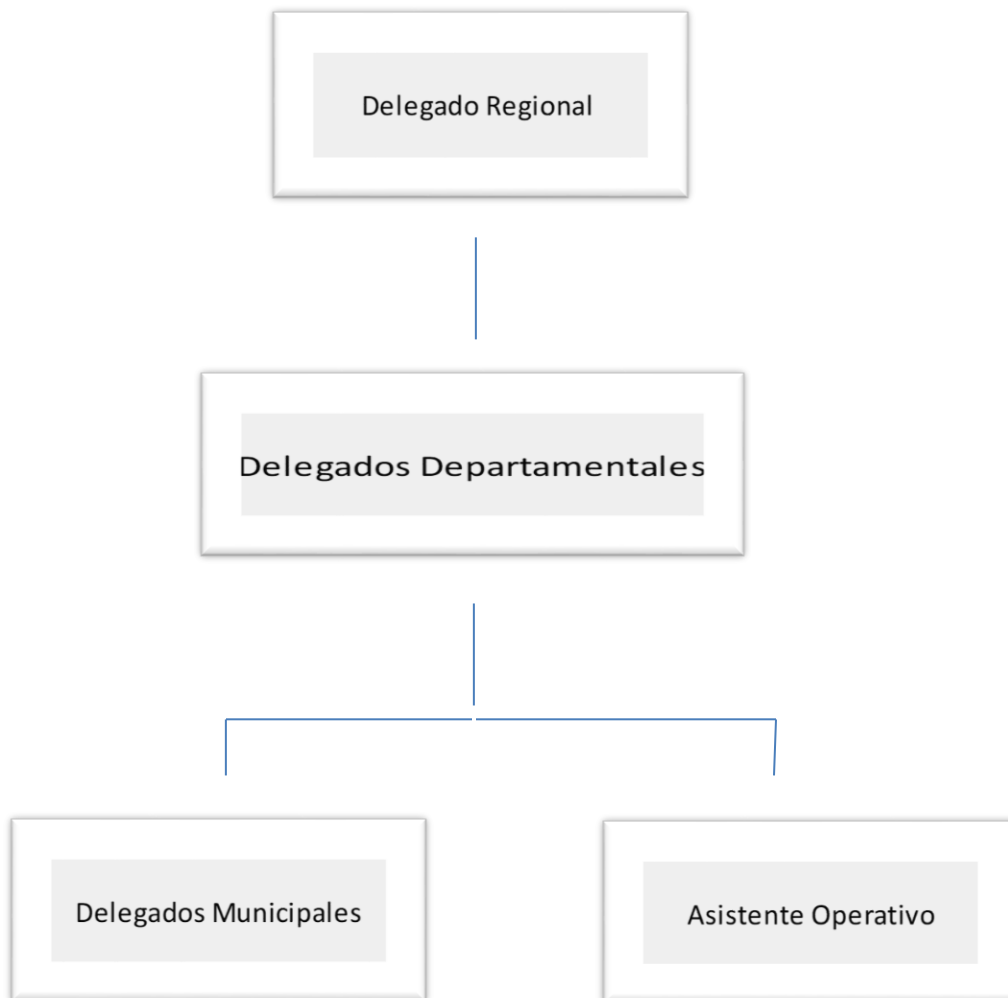
Que históricamente se realizaban prácticas productivas de maíz y frijol que garantizaban la disponibilidad del alimento y un patrón de consumo que investigaciones demuestran nutricionalmente adecuado, y que el derecho a la alimentación se formula por primera vez en la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948 en su artículo 25; de igual forma se hace énfasis en el artículo 11 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), y Guatemala en ambos casos, al hacerse parte de estos Tratados, reconoce la obligación de respetar, proteger y realizar progresivamente los derechos en ellos reconocidos, incluido el derecho a una alimentación adecuada.

Organigrama

La Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional -SESAN-, tiene un tipo de organigrama vertical, por la sencillez y los pocos puestos que representa a nivel Regional la institución es el de más práctica interpretación.

Figura No. 1

Organigrama regional de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional



Fuente: SESAN

- Carta de autorización



Puerto Barrios, Izabal, 06 de junio de 2016.

Licenciado:
Elmer Giovanni Ruano Zeceña
Coordinador de Ciencias Económicas
Sede Puerto Barrios
Universidad Panamericana
Su despacho.

La Delegada Departamental de Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional –SESAN– Licenciada Claudia Solórzano Méndez, por medio de la presente, hago de su conocimiento que: **Zoila Mariela Sen Chacón** con carné No.: **2016-06-67** se presentó a nuestra organización con el objetivo de solicitar espacio para realizar su Proyecto de Tesis, a lo cual estamos en la disponibilidad de brindarle el espacio y las condiciones necesarias para que realice su trabajo en Delegación de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional SESAN, ubicada en Puerto Barrios, Izabal. Lo cual implica que se le estará brindando el apoyo necesario para la buena realización de su trabajo.

Atentamente,

Licda. Claudia Solórzano Méndez
Delegada Departamental
SESAN TZABAL

c.c. Archivo

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios, Izabal
Informe de Tesis
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. Representante legal: _____
Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____

Fuente: elaboración propia



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios, Izabal
Informe de Tesis
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida a Delegada Departamental de SESAN

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas y con 2 opciones de respuesta. Favor subraye la respuesta que considere conveniente. La información es confidencial y será utilizada para fines estadísticos en este estudio.

1. ¿Estaría dispuesto a permitir una Investigación Administrativa en la Empresa/Institución?

Sí

No

2. ¿Qué influencia podría tener para la institución una investigación administrativa?

Positiva

Negativa

3. ¿Cree que obtendría beneficio de una investigación administrativa?

Sí

No

4. ¿Considera que algunas áreas de trabajo de la institución podrían presentar necesidades?

Sí

No

5. ¿Podría mencionar las áreas de trabajo que tiene la estructura de la institución

6. ¿Cuánto tiempo tiene la institución de tener presencia en el departamento de Izabal?

7. ¿Con cuanto personal cuenta la institución?

8. ¿Considera que el personal que tiene la empresa a nivel Departamental es suficiente para el trabajo requerido?

Sí

No

9. ¿Cuenta la institución con un Presupuesto financiero anual o plan operativo anual?

Sí

No

10. ¿Es importante la estabilidad del personal para las máximas autoridades de la Empresa/Institución?

Sí

No

11. ¿La institución cuenta con incentivos laborales para sus colaboradores?

Sí

No

12. ¿Le provee su empresa las herramientas e insumos necesarios para realizar su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

c) Recopilación de la Información



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Puerto Barrios, Izabal

Informe de Tesis

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos Generales
1. Nombre de la empresa: <u>Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional</u>
2. Tipo de empresa: <u>Pública</u>
3. Fecha de constitución: <u>7 de abril del 2005</u>
4. Actividad económica: <u>Servicios Públicos</u>
5. Dirección: <u>6ª. Avenida 13 y 14 Calles, Puerto Barrios, Izabal</u>
6. Teléfono (s) <u>7948-6464</u>
7. E-mail: <u>izabalsesan@gmail.com</u>
8. Representante legal: <u>Secretario en funciones Lic. Germán González</u>
Captura de información
Fecha: del: <u>04 de Junio</u> al: <u>19 de Noviembre de 2016</u>
A cargo de: <u>Zoila Mariela Sen Chacón</u>

Elaboración Fuente propia



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios, Izabal
Informe de Tesis
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida a
delegada departamental de SESAN

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas y con 2 opciones de respuesta. Favor subraye la respuesta que considere conveniente. La información es confidencial y será utilizada para fines estadísticos en este estudio.

1. ¿Estaría dispuesto a permitir una investigación administrativa en la institución?

Sí

No

2. ¿Qué influencia podría tener para la institución una investigación administrativa?

Positiva

Negativa

3. ¿Cree que obtendría beneficio de una investigación administrativa?

Si

No

4. ¿Considera que algunas áreas de trabajo de la institución podrían presentar necesidades?

Sí

No

5. ¿Podría mencionar las áreas de trabajo que tiene la estructura de la institución

Administrativo (regional y departamental)

Operativo

Técnico

6. ¿Cuánto tiempo tiene la institución de tener presencia en el departamento de Izabal?

2008

7. ¿Con cuanto personal cuenta la institución?

14

8. ¿Considera que el personal que tiene la institución a nivel departamental es suficiente para el trabajo requerido?

Sí

No

9. ¿Cuenta la institución con un presupuesto financiero anual o plan operativo anual?

Sí

No

10. ¿Es importante la estabilidad del personal para las máximas autoridades de la institución?

Sí

No

11. ¿La institución cuenta con incentivos laborales para sus colaboradores?

Sí

No

12. ¿Le provee su institución las herramientas e insumos necesarios para realizar su trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

Muchas gracias por su colaboración

d) Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales de la entrevista dirigida a la delegada departamental de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional

Preguntas	Respuestas consolidadas
¿Estaría dispuesto a permitir una investigación administrativa en la institución?	La delegada departamental indicó que si está dispuesta a permitir el proyecto en la delegación.
¿Qué influencia podría tener para la institución una investigación administrativa?	La respuesta es que considera que sería una influencia positiva.
¿Cree que obtendría beneficio de una investigación administrativa	Considera que si tendría beneficio.
¿Considera que algunas áreas de trabajo de la institución podrían presentar necesidades?	La respuesta es si
¿Podría mencionar las áreas de trabajo que tiene la estructura de la institución	Tiene cuatro áreas, administrativo regional, administrativo departamental, operativo y técnico.
¿Cuánto tiempo tiene la institución de tener presencia en el departamento de Izabal?	La institución tiene presencia en el departamento desde el año 2008.
¿Con cuanto personal cuenta la institución?	A nivel regional, indica que 14 personas son las que laboran para la Secretaría.
¿Considera que el personal que tiene la empresa a nivel Departamental es suficiente para el trabajo requerido?	La respuesta es que no se considera suficiente el personal para el trabajo a nivel departamental.

¿Cuenta la institución con un presupuesto financiero anual o plan operativo anual?	Según la delegada departamental la institución no cuenta con un presupuesto financiero o plan operativo anual.
¿Es importante la estabilidad del personal para las máximas autoridades de la institución?	La estabilidad si se considera importante para las autoridades de la Secretaría.
¿La institución cuenta con incentivos laborales para sus colaboradores?	Si se cuentan con incentivos para los colaboradores.
¿Le provee su empresa las herramientas e insumos necesarios para realizar su trabajo?	La Secretaría siempre provee de las herramientas necesarias a los colaboradores para la realización del trabajo.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2

Diagnóstico

FODA

...La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, permite conformar un cuadro de la situación actual permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. Recuperado de: <http://www.matrizfoda.com/dafo/que-es-la-matriz-foda/importancia-del-analisis-foda-empresas/>.

Después de conocer la definición de éste término, se comprueba que la herramienta es importante aplicarla en un proceso administrativo y que puede dar como resultado información relevante para poder puntualizar como positivo o estimar cambios en el trabajo realizado para cumplir los objetivos. Pueden utilizarse distintos formatos o gráficas que faciliten el análisis de la matriz, sin embargo lo importante es no dejar afuera ninguno de los términos inmersos en el concepto.

Fortaleza: consiste en detallar todo lo que para la empresa internamente representa fuerza o ventaja, por ejemplo: capacitaciones constantes al personal, ubicación estratégica del centro de operaciones, entre otros.

Oportunidades: estas consisten en las circunstancias externas que pueden llegar a convertirse en un beneficio para la empresa en caso de aprovecharse, por ejemplo: bajos aranceles para exportar el producto.

Debilidades: se define como algo negativo a lo interno de las empresas, debe haber mucha honestidad al momento de evaluar este factor ya que con esto puede establecerse con claridad qué es lo que no funciona por completo dentro de la empresa, por ejemplo:

horarios extenuantes de trabajo, entre otros. Las debilidades junto con las fortalezas son los indicadores que más pueden alimentarse en una matriz de FODA, ya que se asume que como administradores deben conocerse bien las situaciones tanto internas como externas de la empresa que pueden afectarnos en algún momento.

Amenaza: al igual que la oportunidad este factor es externo, no puede controlarse pero si se puede como empresa, adaptarse a algunas situaciones y cambiar algunas estrategias para reducir el impacto que pueda provocar el hecho, por ejemplo: reformas políticas fiscales que afecten los costos de nuestra empresa.

Análisis FODA
Administración regional

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Gerenciales • Buena imagen institucional • Equipamiento de última generación • Apoyo total a la región • Motivación personal • Cumplir con los objetivos propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de edificio propio • Presupuesto debilitado • Demasiadas delegaciones asignadas a cubrir • Falta de presupuesto para trasladar al personal a un renglón con relación de dependencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la necesidad de la rectoría institucional del tema de SAN • A nivel externo, se tiene buena aceptación del trabajo de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto • Concepto erróneo de la institución ante la población y otras instituciones • Inestabilidad laboral

Fuente: elaboración propia

Análisis FODA
Administración departamental

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral • Buena imagen institucional • Equipamiento tecnológico adecuado • Apoyo total al equipo • Motivación personal • Cumplir con los objetivos propuestos • Disponibilidad de vehículo para realizar el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de edificio propio • Presupuesto debilitado • No existe un cargo que apoye oficialmente las funciones. • No se tiene definido un perfil profesional para el puesto • Falta de políticas internas • Ausencia de carrera laboral interna • Falta de aplicación de estrategias administrativas • Falta de comunicación oral • No hay retroalimentación periódica del trabajo realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la necesidad de la rectoría institucional del tema de SAN • A nivel externo, se tiene buena aceptación del trabajo de la institución • Interés internacional de organizaciones para apoyar el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto • Concepto erróneo de la institución ante la población y otras instituciones • Falta de apoyo interinstitucional • Inestabilidad laboral

	<ul style="list-style-type: none">• No se establecen los lineamientos de trabajo de forma clara• Falta de presupuesto para trasladar al personal a un renglón con relación de dependencia.		
--	---	--	--

Fuente: elaboración propia

Análisis FODA Área operativa			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la entrega de requerimientos • Equipo tecnológico adecuado • Apoyo total al equipo • Motivación personal • Cumplimiento de los objetivos establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario no acorde a las necesidades del trabajador. • Falta de capacitación • Escasez de insumos • Falta de presupuesto para trasladar al personal a un renglón con relación de dependencia. • No hay oportunidad de crecer a nivel interno • No es apoyo en la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la necesidad de la rectoría institucional del tema de SAN • A nivel externo, se tiene buena aceptación del trabajo de la institución • Interés internacional de organizaciones para apoyar el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto para continuar con la contratación • Inestabilidad laboral

Fuente: elaboración propia

Análisis FODA
Área Técnica

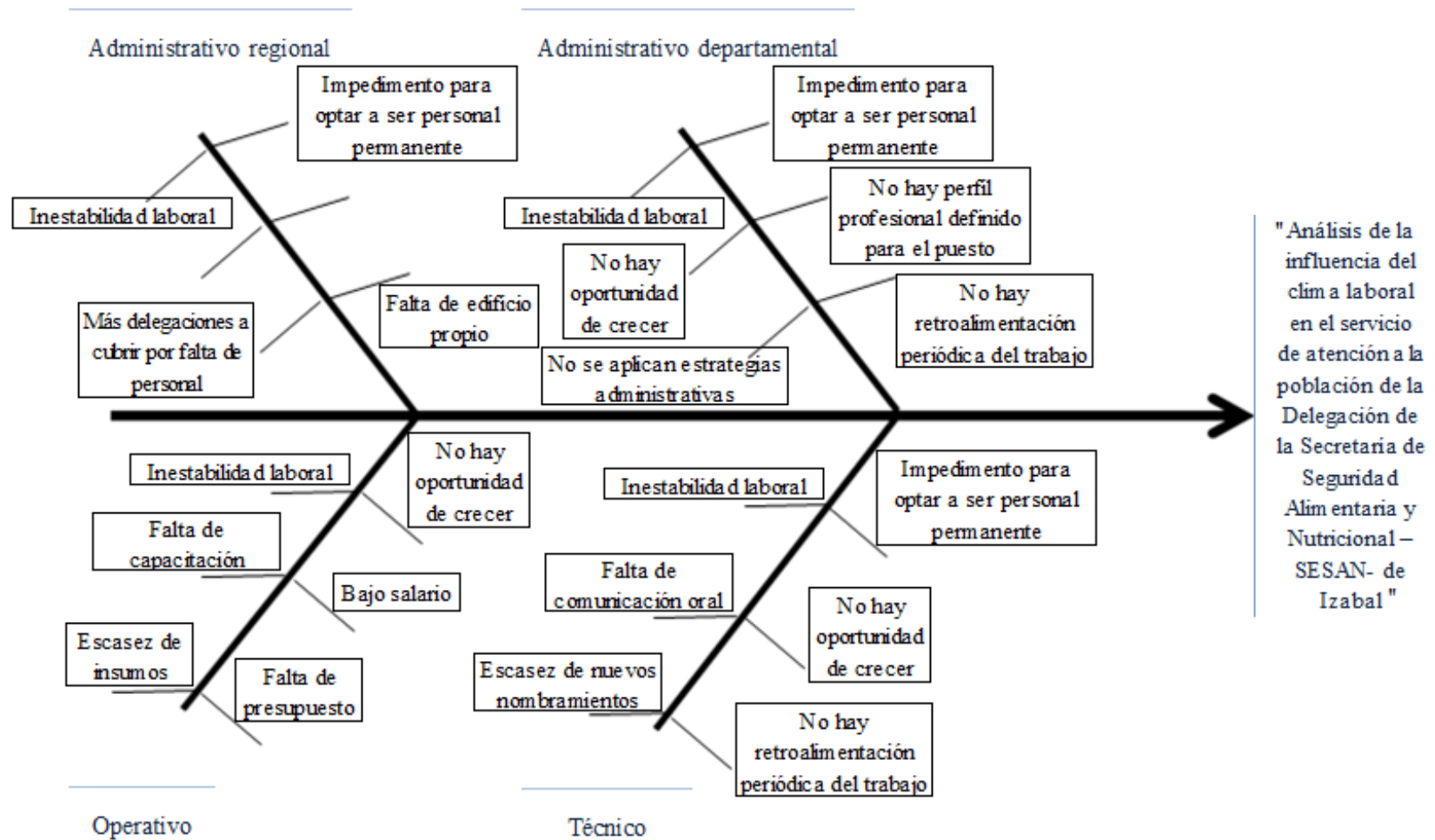
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
(Positivas)	(Negativas)	(Positivas)	(Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en los procedimientos • Equipamiento tecnológico adecuado • Buena imagen institucional • Trabajo en equipo • Buen ambiente laboral • Cumplir con los objetivos propuestos • Disponibilidad de vehículo para realizar el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de crecimiento laboral • Falta de presupuesto para trasladar al personal a un renglón con relación de dependencia. • No se tiene definido un perfil para el puesto • Falta de políticas internas • Desestimación de carrera laboral interna • Falta de comunicación oral • No hay retroalimentación periódica del trabajo realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con autoridades municipales • Apoyar la Seguridad Alimentaria del municipio • A nivel externo, se tiene buena aceptación del trabajo de la institución • Interés internacional de organizaciones para apoyar el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de nuevos nombramientos • Inestabilidad laboral • Concepto erróneo de la institución ante la población y otras instituciones • Falta de apoyo interinstitucional

	<ul style="list-style-type: none">• No se reciben lineamientos de trabajo de forma clara		
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Diagrama No.1

Diagrama de causa-efecto



Anexo 3



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios, Izabal
Informe de Tesis
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista dirigida a delegada departamental de SESAN

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas y con múltiples opciones de respuesta. Favor marque la respuesta que considere conveniente. La información es confidencial y será utilizada para fines estadísticos en este estudio.

1. ¿Considera que la institución desde el nivel central se preocupa por el clima laboral?

Sí

No

2. ¿Conoce la mística de la institución?

Sí

No

3. ¿La institución requiere de nivel académico mínimo para los puestos que contiene dentro del organigrama de la delegación de Izabal?

Sí

No

4. ¿Considera que un clima laboral adecuado mejoraría la productividad de los colaboradores?

Sí

No

5. ¿Cuenta con el apoyo de sus jefes inmediatos?

Sí

No

6. ¿Cómo califica la comunicación entre jefe y colaboradores?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

7. ¿Realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores?

Sí

No

8. ¿Considera que la atención que reciben los usuarios de la institución es acorde al resultado de las políticas internas aplicadas?

Sí

No

9. ¿De qué forma se promueve el desarrollo profesional de los colaboradores?

10. ¿Cómo se motiva al personal?

11. ¿De qué forma se fomenta la armonía entre los colaboradores?

12. ¿Cómo califica el trabajo de los colaboradores del área operativa/técnica?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

13. ¿Actualmente cómo califica el clima organizacional de la Delegación de Izabal?

Positivo

Negativo

Anexo 3



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Programa ACA Puerto Barrios, Izabal

Informe de Tesis

Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista dirigida a técnicos/asistente de SESAN

A continuación encontrará una serie de preguntas abiertas y con múltiples opciones de respuesta. Favor marque la respuesta que considere conveniente. La información es confidencial y será utilizada para fines estadísticos en este estudio.

1. ¿Conoce la mística de la Institución?

Sí

No

2. ¿De qué forma la Institución fomenta la armonía entre los colaboradores?

3. ¿Considera que puede ser promovido por su desarrollo profesional?

Sí

No

4. ¿Cómo califica la comunicación entre jefe y colaboradores?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

5. ¿Considera que la Institución se preocupa por el clima laboral?

Sí

No

6. ¿Considera que un clima laboral adecuado mejora la productividad de su trabajo?

Sí

No

7. ¿Su jefe inmediato apoya su trabajo cuando surgen atrasos?

Sí

No

8. ¿Conoce si su trabajo contribuye a lograr los resultados propuestos?

Sí

No

9. ¿Desde que inició en la Institución se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar?

Sí

No

10. ¿Está satisfecho con su trabajo en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional?

Sí

No

Podría mejorar

11. ¿Está satisfecho con los beneficios que le ofrece la Institución?

Sí

No

12. ¿Cómo califica el servicio que usted presta a los usuarios de la institución?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

13. ¿Cómo califica su labor como colaborador en la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

14. ¿Actualmente cómo califica el clima organizacional de la Delegación de Izabal?

Positivo

Negativo

Podría mejorar

Anexo 4

Diseño de investigación

Programa de actividades de investigación

No.	Descripción de la actividad	Tiempo de ejecución	Recursos a utilizar
1	Evaluación integral	Dos semanas	Hojas papel bond, tinta, combustible, útiles de oficina
2	Diagnóstico	Una semana	Hojas papel bond, tinta, combustible, útiles de oficina
3	Marco contextual	Dos semanas	Hojas papel bond, tinta, útiles de oficina
4	Marco metodológico	Dos semanas	Hojas papel bond, tinta, útiles de oficina
5	Marco teórico	Dos semanas	Hojas papel bond, tinta, útiles de oficina
6	Diseño de investigación	Una semana	Hojas papel bond, tinta, útiles de oficina

Fuente: elaboración propia

Cronograma de actividades

Actividades	Junio				Julio				agosto			Septiembre	
	4	11	18	25	2	09	16	23	06	13	20	03	10
Anexo 1 Evaluación integral	■												
a) Contacto inicial	■												
b) Instrumentación		■											
c) Recopilación de la información		■											
d) Análisis de la información			■	■									
Anexo 2 Diagnóstico					■								
A) FODA					■								
Diagnóstico integral de la empresa						■							
Presentación etapa						■							
Capítulo 1 marco contextual							■						
Capítulo 3 marco metodológico							■						
Capítulo 2 marco teórico								■					
Introducción								■					
Resumen									■				
Contenido									■				
Referencias									■				
Cronograma de investigación									■				
Presentación de primer borrador de tesis												■	

Fuente: elaboración propia

Actividades	Octubre				Noviembre				Enero			Febrero			
	5	08	13	28	5	12			14	21	28	4	11	21	25
Desarrollo de cronograma de trabajo															
Presentación de instrumentos para trabajo de campo															
Encuestas															
Tabulación de datos y desarrollo de análisis de resultados															
Presentación de análisis de resultados															
Entrega de Tesis I															
Capítulo 5: Propuesta de solución															
Entrega de Tesis II															

Fuente: elaboración propia