

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Análisis del clima organizacional en la Confederación Deportiva Autónoma de
Guatemala, de la cabecera departamental de Zacapa**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Emily Ana Ruth Rossel Méndez

Zacapa, septiembre 2015

**Análisis del clima organizacional en la Confederación Deportiva Autónoma de
Guatemala, de la cabecera departamental de Zacapa**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Emily Ana Ruth Rossel Méndez

Lic. Gabriela María Díaz Morales, (**Asesora**)
Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa, (**Revisor**)

Zacapa, septiembre 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. Cesar Augusto Custodio Cóbar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Omar Aldana Portillo

Coordinador

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

M. Sc. Beatriz Aldana Archila

Examinadora

Licda. Kárin Yanira Monroy Recinos

Examinadora

Lic. Jesús Morales Acevedo

Examinador

Licda. Gabriela María Díaz Morales

Asesora

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0193-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 04 DE AGOSTO DEL 2015
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Gabriela Díaz Morales, tutora y Licenciado Carlos Guirola De la Rosa, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Análisis del clima organizacional en la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, de la cabecera departamental de Zacapa”, Presentado por él (la) estudiante Emily Ana Ruth Rossel Méndez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1602, de fecha 27 de junio del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Gabriela María Díaz Morales de Boche
Título: Licenciada en administración de empresas
Colegiado No. 10396
Dirección: 4ta calle 2-01 Zona 2, Zacapa, Zacapa
No. Teléfono Of. 30026323
No. Teléfono Cel. 30026323
E-Mail gabrielamariadiaz@gmail.com

Zacapa, 14 de marzo de 2015

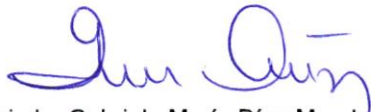
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema " **Análisis del clima organizacional en la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, de la cabecera departamental de Zacapa** " realizado por el estudiante: **Emily Ana Ruth Rossel Méndez**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de setenta y cinco (75) puntos de cien (100).

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



Licda. Gabriela María Díaz Morales de Boche.
Administradora de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Carlos Rolando Guirola De la Rosa
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 9236
Dirección: Barrio San Marcos, Zacapa
No. Teléfono Of. 79414-470
No. Teléfono Cel. 59309760
E-Mail cguirola@gmail.com

Zacapa, 10 de enero de 2015


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

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), **Análisis del clima organizacional en la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, de la cabecera departamental de Zacapa**, realizado por la estudiante: **Emily Ana Ruth Rossel Méndez**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

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

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


Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa
Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1206.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Emily Ana Ruth Rossel Méndez** con número de carné 1017520, aprobó con **72 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de junio del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Pamela R.
cc. Archivo.

Tabla de contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Marco Teórico	09
1.3 Planteamiento del Problema	24
1.4 Justificación	25
1.4.1 Pregunta de investigación	25
1.5 Objetivos	25
1.5.1 General	25
1.5.2 Específicos	26
1.6 Alcances y límites	26
Capítulo 2	
2.1 Metodología	27
2.2 Sujetos de la investigación	27
2.3 Instrumentos de investigación	28
2.4 Aportes	29
Capítulo 3	
3.1 Presentación de resultados	30
3.2 Análisis de resultados	43
Capítulo 4	
Propuesta	46
Conclusiones	49
Referencias Bibliográficas	50

Lista de anexos

Anexo No. 1	54
Anexo No. 2	57
Anexo No. 3	59
Anexo No. 4	65
Anexo No. 5	66
Anexo No. 6	67

Lista de gráficos

Gráfico No. 1	30
Gráfico No. 2	30
Gráfico No. 3	31
Gráfico No. 4	31
Gráfico No. 5	32
Gráfico No. 6	32
Gráfico No. 7	33
Gráfico No. 8	33
Gráfico No. 9	34
Gráfico No. 10	34
Gráfico No. 11	35
Gráfico No. 12	35
Gráfico No. 13	36
Gráfico No. 14	36
Gráfico No. 15	37
Gráfico No. 16	37
Gráfico No. 17	38
Gráfico No. 18	38
Gráfico No. 19	39
Gráfico No. 20	39

Resumen

Desde la revisión histórica realizada sobre el liderazgo y su incidencia en clima organizacional se puede exponer que el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los trabajadores aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional. El líder es quien logra que las organizaciones obtengan los resultados esperados a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto lo que corrobora lo expuesto. Es quien influye en los trabajadores, interviniendo en el actuar de estos de tal forma que genera una motivación que permite el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional.

Dentro del clima organizacional se comprende la motivación que funciona en términos de fuerzas activas e impulsadoras; la percepción es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla; las relaciones interpersonales son importantes para entender el proceso de la comunicación humana; y por último el reconocimiento retrata la idea intuitiva de que el esfuerzo depende del resultado que se desea alcanzar.

Actualmente en la institución, se manifiestan situaciones que no permiten administrar de manera eficaz y eficiente, la irresponsabilidad en la ejecución de las tareas que se producen por la falta: de coordinación, motivación personal y laboral; creando un descontrol en las actividades asignadas generando tiempo mal aprovechado, realizando actividades sin apoyo de la coordinación por existir deficiencia en las relaciones interpersonales; y por la falta de remuneración, no capacitan a los colaboradores, esto se traduce en falta de compromiso.

Efectivamente la institución no contaba con una guía práctica donde se detallaran y especificaran los objetivos o estrategias fundamentales basadas por procedimientos de cada elemento. Por lo anterior se considera necesaria la elaboración de la misma “para mejorar la interacción entre los colaboradores” permitiendo promover satisfacción, compromiso y organización, en la que se establezcan objetivos, estrategias fundamentales de relaciones interpersonales, para realzar la percepción que se tiene dentro de la CDAG.

Introducción

Hoy en día, investigaciones de clima organizacional bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de las personas, se han convertido en una herramienta gerencial estratégica, para así establecer propuestas de mejoras oportunas para obtener mejores resultados en la gestión, el logro de los objetivos, y que se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación y desempeño.

El liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse, ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad.

En la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala ubicada en la cabecera departamental de Zacapa, en el planteamiento del problema se verificó deficiencias en las relaciones interpersonales y falta de motivación, lo cual genera irresponsabilidad en la ejecución de las actividades y un descontrol en las actividades asignadas, por lo consiguiente tiende a afectar los objetivos de la institución.

En el capítulo dos se puntualiza el objetivo principal de la investigación lo cual es analizar el clima organizacional, con el fin primordial de verificar las relaciones interpersonales, comprobar si existe motivación para los empleados y observar el nivel de percepción que existe de ellos a la institución.

El capítulo siguiente, contiene la presentación de los resultados obtenidos de la información recabada, mismos que se muestran a través de graficas comparativas de cada uno de los indicadores de estudio y de cada sujeto, Luego de lo anterior, se realizó la discusión de resultados, confrontando estos últimos con lo sustentado en el marco teórico.

Como propuesta a este estudio, se decidió elaborar una guía práctica para mejorar la interacción entre los colaboradores de la institución, en donde se toma en cuenta el tema de liderazgo y clima organizacional, involucrando a todo el personal, para el cual se propone al instituto técnico de capacitación y producción INTECAP, como encargado de dicha formación, distribuido en distintos módulos, lugares y temas

La presente práctica empresarial dirigida -PED- pretende en toda institución analizar el clima organizacional como parte importante en la administración, en donde desarrollen de forma coordinada sus actividades que le permitan sentirse satisfechos y comprometidos con la institución, logrando en sí el cumplimiento de los objetivos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La Confederación Deportiva Autónoma De Guatemala fue creada por el acuerdo 211 del Ministerio de Educación Pública el día 7 de diciembre del año de 1945. El 28 de abril de 1946 se promulgaron sus estatutos. Este fue el marco legal que rigió el deporte nacional hasta 1956.

La ciudad de los deportes, el mayor complejo deportivo del país, se empezó a construir en 1948. Los trabajos concluyeron en 1950. El propósito de su construcción fue utilizar las instalaciones deportivas para realizar en nuestro país los VI juegos deportivos Centroamericanos y del Caribe, cuya sede había sido adjudicada a Guatemala en el mes de diciembre de 1946, en Barranquilla, Colombia, durante el desarrollo de los V Juegos Regionales.

La primera Ley Orgánica del Deporte fue promulgada el 27 de febrero de 1956, durante el gobierno de facto del Coronel Carlos Alberto Castillo Armas. Se le llamó el Decreto-Ley 566. Esta ley ha sido modificada en múltiples ocasiones. Cabe mencionar que durante todos estos años de funcionamiento el Comité Ejecutivo de la C.D.A.G. ha tenido más de 20 Presidentes, 3 interventores, 1 Gerente Interventor, 1 Director del Instituto Nacional del Deporte –IND– y 2 Comités Ejecutivos interinos. Durante cerca de 30 años, la C.D.A.G. subsistió con un pequeño aporte gubernamental, el cual escasamente servía para cubrir los gastos de funcionamiento de la entidad.

En el año de 1977 un grupo de dirigentes decidió cambiar esta situación, lo cual se logró al elaborar e implantar el plan nacional de desarrollo del deporte y la recreación, mismo que sirvió de soporte para la posterior aprobación, por parte del Congreso de la República, para imponer nuevos impuestos a los productos de tabaco, al licor y a la cerveza (Decreto 16- 80 del 10 de octubre de 1979).

Sin duda alguna, esta acción fue el medio que permitió la edificación de una importante red de instalaciones deportivas a escala nacional. Es bueno destacar que siempre ha prevalecido

el criterio, por parte de los distintos gobiernos constitucionales, que el deporte federado debe preservar su modelo de estructura “Autónoma”.

De acuerdo a la Constitución Política de la República de Guatemala, anualmente se recibe una asignación privativa no menor del tres por ciento del Presupuesto General de Ingresos Ordinarios del Estado. Estos se utilizan para la promoción y fomento de la Cultura Física nacional (Deporte Federado: Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y Comité Olímpico guatemalteco; Deporte No Federado: Ministerio de Educación, a través de la DIGEF, y el Ministerio de Cultura y Deportes).

- Historia



El complejo deportivo del departamento de Zacapa fue construido en el gobierno del general Fernando Romeo Lucas García, quedan constituido oficialmente en 18 de julio del años 1982, siendo inaugurado por el general Efraín Río Montt funcionando en la fecha 18 de julio de 1982; funcionan con las instalaciones siguientes: 1 gimnasio, 2 canchas de fútbol, 1 piscina y canchas de baloncesto al aire libre, sin embargo en el año 1995 sufrió algunos cambios para la realización de los juegos nacionales no siendo significativo las obras realizadas.

En el año 2002 se realizan remodelaciones significativas pasando este complejo tipo C a tipo A, ya que a la fecha cuenta con las instalaciones siguientes: 2 gimnasio, 2 polígonos de tiro, 2 canchas de fútbol, 1 pista sintética para atletismo, 4 canchas multiusos, 1 pista para motocross, 2 canchas para balón mano, 1 equipo de centro de fuerza, salón de reuniones, 1 oficina y 2 Albergues; así mismo 1 clínica médica para atención a los atletas, oficina con su respectiva bodega, así como el centro educativa de educación física, el área en mención tiene 14 manzanas, lo cual significa con suficiente área verde, el uso de acceso es completamente gratuito.

- **Ubicación**

La Confederación Deportiva Autónoma De Guatemala se encuentra ubicada en el camino que conduce a la aldea Santa Lucia, municipio de zacapa con una extensión perimetral de 14 manzanas, abarcando áreas sustanciales, con amplio parqueo, dividido con sus diferentes áreas deportivas.



Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala



Es el organismo constitucional rector del deporte federado nacional.

Actúa como órgano superior jerárquico dentro del orden nacional, en cuanto, a deporte federado se refiere por mandato constitucional. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. Reúne a todas las federaciones y asociaciones deportivas del país. Y está exonerada del pago de toda clase de impuestos al igual que lo están todos los órganos que la integran, se le asigna una parte del presupuesto dedicado al deporte. Además, debe tener una estrecha relación con el Comité Olímpico Guatemalteco.

Sus servicios son prestados a la población de zacapa y a entidades Gubernamentales como Conader, Digef, Comité Olímpico Guatemalteco y Asamblea Nacional del Deporte en el que ofrece sus instalaciones con 2 gimnasios, 2 polígonos de tiro, 2 canchas de futbol, 1 pista sintética de atletismo, 4 canchas multiusos, 1 pista para motocross, 2 canchas para balón mano, 1 equipo de centro de fuerza, 1 salón de reuniones, 1 oficina administrativa,

2 albergues, 1 clínica médica, bodega, 1 centro educativo para la institución de educación física y parqueo propio.

- **Visión**

El deporte federado nacional con alto nivel competitivo como factor de desarrollo social, que fortalezca la autoestima de las y los guatemaltecos y forme atletas que sean ejemplo para la sociedad.

- **Misión**

Desarrollar un sistema del deporte federado calificado, tecnificado, íntegro e incluyente que forme deportistas competitivos a nivel mundial.

- **Objetivo general**

Crear las condiciones para la práctica deportiva enfocándose en la proyección al deporte escolar, recreativo, así mismo con una proyección social sin distinción de razas, credos o posiciones sociales y económicas.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Darle al deporte federado las mejores condiciones para el desarrollo de las actividades.
- ✓ Cumplir constitucionalmente con los aportes económicos para el desarrollo del deporte.
- ✓ Cumplir con los procesos deportivos para cada asociación y/o federación.

- **Estrategias**

- ✓ Apoyar a todas las instancias con carácter deportivo sin objetivos de lucro.
- ✓ Impulsar los proyectos deportivos desde el inicio (escolar) para la formación y ser parte del deporte federado, para que posteriormente pase a competencias de carácter nacional.
- ✓ Proyección social facilitando el uso de todas las instalaciones en forma gratuita.

- Valores

- ✓ Pasión por Guatemala

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, como ente principal, rectora del deporte federado, vela por el comportamiento leal y correcto en la práctica deportiva, en especial fraterna hacia el oponente, respetuosa ante el árbitro y correcta con los asistentes.

Considera que el deporte es diversión, satisfacción y salud.

Promueve una manifestación de respeto al deporte y a la instalación deportiva.

- ✓ Integridad

En la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, creemos en la veracidad como base para poder construir confianza, por lo tanto, actuamos de manera correcta, digna y moral en todos los aspectos de nuestra vida: en lo que pensamos, expresamos y ejecutamos, tanto en nuestra actividad laboral como personal.

- ✓ Lealtad

Cada uno de los miembros que formamos parte de esta importante Institución, somos fieles a los principios y valores que se han identificado, y reconocemos en ellos no una obligación, sino el camino a la excelencia individual e Institucional.

- ✓ Gratitud

Como humanos, apreciamos a quienes nos rodean, apreciamos a cada momento lo que los demás hacen por nosotros y generamos con ellos un compromiso de confianza.

- ✓ Espíritu de servicio

Estamos convencidos de que el éxito se construye con el esfuerzo y coraje de todos y de cada uno.

El mejor resultado es producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el grupo.

Además, pensamos que la armonía no se logra por casualidad; es una consecuencia del esfuerzo de las personas que constituyen el equipo.

✓ Eficiencia

Cada uno de nosotros, creemos en el mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria. Asumimos las consecuencias de nuestras decisiones, y respondemos siempre ante los resultados de estas.

Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden, y sobre todo, decimos que aprendemos después de haber cambiado lo que era necesario cambiar.

✓ Innovación

Todos los que formamos parte de CDAG, tenemos el firme compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.

Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades. Eso nos motiva, los retos nos inspiran.

• Políticas

Crear un sistema deportivo integral en donde se tenga participación de todos los entes logados al deporte a través de Conader, Digef, comité olímpico guatemalteco y asamblea nacional del deporte.

- Base legal

Decreto número 76-97, Ley nacional para el desarrollo de la cultura física y el deporte;

- ✓ Que la constitución Política de la República de Guatemala, reconoce como deber del Estado el fomento y la promoción de la educación física, el deporte escolar y la recreación física como la plena autonomía del deporte federado.

- ✓ Establece que la educación tiene como fin el desarrollo integral de la persona humana y determina que es obligación del Estado procurar el más completo bienestar físico, mental y social así como velar por la elevación del nivel de vida de todos los habitantes del país, contribuyendo al bienestar de la familia.

- ✓ Superintendencia de Administración Tributaria

La Confederación Deportiva Autónoma De Guatemala se encuentra inscrita en la superintendencia de administración tributaria con el número de Registro No. 95445-4, el cual se encuentra exonerado de todo impuesto, por ser una dependencia del estado no lucrativa y autónoma, la institución tiene derecho a utilizar constancias de exención por las compras y servicios relacionados con las actividades, recibirán de quien les venda o presta servicio la factura correspondiente y por el monto del impuesto consignado en el documento entregaran la constancia de exención, presentara informe de las constancias que fueron emitidas para su respectiva exención.

- ✓ Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

En el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se encuentra inscrito el numero patronal No. 5003 a nombre de La Confederación Deportiva Autónoma De Guatemala, con el objetivo de crear un sistema deportivo integral en donde se pueda tener la participación de las asociaciones deportivas.

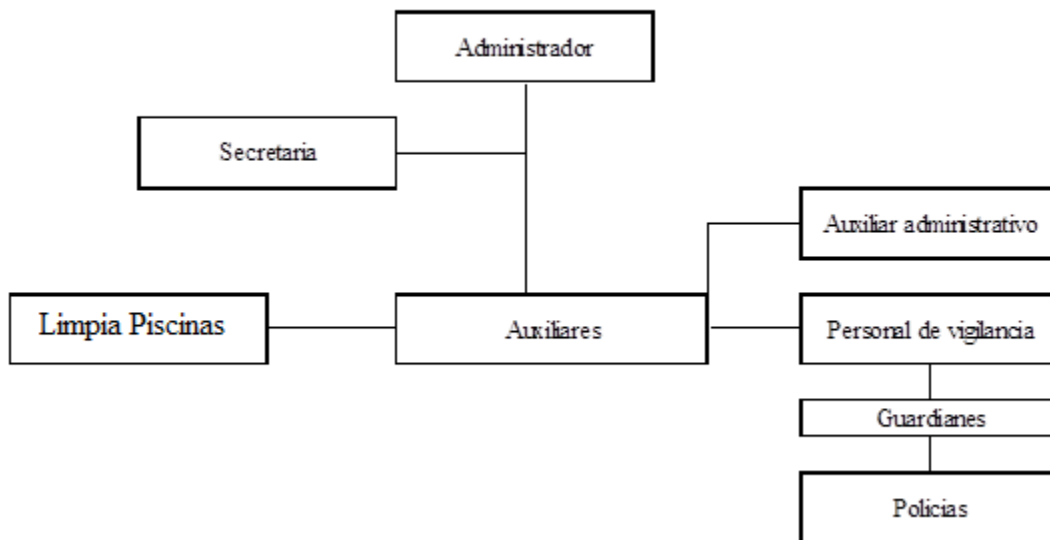
✓ Contraloría General de Cuentas

Organizar, planificar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades técnicas y administrativas de la dirección de Auditoría Interna; elaborar y cumplir la programación anual de auditoría, PAA, evaluar de manera permanente las operaciones de la institución e informar oportunamente al comité Ejecutivo de Cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones correspondientes.

Son los responsables de la evaluación del control interno institucional, contribuyendo a la mejora continua de la entidad, a través de evaluaciones y recomendaciones. Velar porque la ejecución del trabajo de auditoría se ejecute adecuada y profesionalmente de conformidad

Con las técnicas y procedimientos contenidos en el manual de auditoría interna Gubernamental emitido por la Contraloría General de Cuentas, observando la aplicación de las normas relativas a la ejecución del trabajo.

Organigrama: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

1.2 Marco Teórico

Liderazgo y Clima organizacional

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las instituciones y afecta sobre la salud y bienestar de las personas (Peiró & Rodríguez, 2008). Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis & O'Connell, 2011).

Méndez (2006) manifiesta que el clima organizacional es el ambiente de la organización percibido por el trabajador de acuerdo a las condiciones en las que se desenvuelve dentro de la estructura organizacional, que se pronuncia por variables como: Control, toma de decisiones, cooperación, liderazgo, motivación, objetivos y relaciones interpersonales.

Para González, Figueroa, y González (2014) las bases de un adecuado clima organizacional tiene relación con el correcto desempeño de la organización y más concretamente con los indicadores de concordancia del trabajo con las prestaciones sociales, la vida familiar, satisfacción en el puesto de labor y liderazgo. De igual manera señala que este último tiene mayor relevancia, ya que es el que más incide en el clima organizacional.

1.2.1 Liderazgo

Para poder ejercer la autoridad es necesario ser un líder y según Ayoub (2011), líder es un agente de cambio cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de las otras personas le afectan a él. En términos específicos, se asume que los individuos a los que se les ha asignado formalmente la tarea de dirigir y coordinar las actividades relevantes del grupo son agentes de cambio.

El mismo autor define liderazgo como el proceso de influir en los demás para entender y ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar el esfuerzo individual y colectivo para el logro de los objetivos compartidos.

Para Kouzes y Posner (2007), “el liderazgo no está en un gen ni en mayor ni en menor medida que otras capacidades. El liderazgo no es un lugar, no es un puesto ni es un código secreto que las personas comunes no puedan descifrar. El liderazgo es un conjunto observable de habilidades y capacidades”. Sólo si se asume que el liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden aprenderse, se podrá descubrir que verdaderamente hay muchos buenos líderes. Si se asume que puede aprender a convertirse en un mejor líder de lo que es actualmente podrá descubrir todo su potencial de liderazgo.

- **Características de un líder**

“La primera persona a quien diriges eres tú mismo” (Maxwell, 2007). El autor citado indica que “no importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina. Esta permite que un líder alcance el nivel más elevado y es la clave para un liderazgo duradero”.

A fin de llegar a ser un líder para quien la autodisciplina sea una ventaja, es necesario seguir los siguientes puntos de acción:

- ✓ **Desafía las excusas**

Para desarrollar una vida disciplinada, una de las primeras tareas debe ser desafiar y eliminar toda tendencia a ponerse excusas. Si existen algunas razones por las cuales no se pueda auto-disciplinar, éstas seguramente son sólo un puñado de excusas que debemos desafiar si deseamos pasar al siguiente nivel como líderes.

✓ **Suprimir las recompensas hasta terminar la tarea**

Continuando con Maxwell (2007), se debe de tener cuidado de no recompensar antes de que una tarea termine, pues de lo contrario, puede que la tarea no se termine con el éxito necesario.

✓ **Concentrarse en los resultados**

Si se concentran en las dificultades del trabajo en lugar de hacerlo en los resultados o en las compensaciones, es probable que se desaliente. Así se fomenta la autocompasión en vez de la autodisciplina.

Lee (2009), establece que el liderazgo es una función del rol. Ciertos roles incluyen responsabilidad por el liderazgo, y otros no. El Dr. Jaques precisó el carácter inseparable del rol gerencial y de la responsabilidad por el liderazgo que este rol implica en el término “liderazgo gerencial”. Todos los roles gerenciales, en todas las funciones y en todos los estratos, suponen la responsabilidad de liderazgo de los subordinados.

Continuando con el autor, dice que el liderazgo no proviene de tener carisma, ni de misteriosas características de personalidad. No hay líderes naturales que tengan ciertas cualidades propias que los diferencien de otra gente que no las tiene, y que por tal razón no son líderes. El Liderazgo está basado en el rol y en el trabajo propio del mismo. Las cuestiones críticas relativas al liderazgo gerencial son la compensación del rol de gerente y el conocimiento de cómo realizar el trabajo necesario en este rol.

• **Liderazgo Gerencial**

El autor mencionado anteriormente indica que liderazgo gerencial es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él o ella en esa dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino.

Los gerentes tienen la responsabilidad de cumplir con las prácticas gerenciales establecidas con respecto a sus subordinados. Esto significa que establecen la dirección y el contexto para ellos. Deciden si los subordinados harán su trabajo de modo independiente o como parte de equipos. Los gerentes dan dirección de modo de asegurar la plena colaboración de los subordinados tanto con el gerente como entre sí. Los gerentes deben lograr que sus subordinados confíen en su capacidad, en sus métodos de trabajo y en las tareas que asignan.

• Rasgos de un líder

Para Baguer (2009), existen distintas versiones acerca de los rasgos o condiciones que tiene que tener un líder, quien debe reunir las tres H de humildad, humanidad y humor.

Estos rasgos según el mencionado autor, deben ser:

- ✓ Intuición para los negocios: visión, experiencia, relaciones con el entorno, iniciativa y valor.
- ✓ Capacidad de influir: liderar cambios, resolver conflictos, comunicar, motivar.
- ✓ Eficacia: Asumir responsabilidades, reciclaje continuo, asumir riesgos, dotes de experiencia y agilidad mental.
- ✓ En general los líderes se caracterizan por lo siguiente:
- ✓ Son demócratas. Descentralizan, delegan funciones y potencian la participación.
- ✓ Tienen iniciativa. Son espontáneos y actúan con naturalidad.
- ✓ Son innovadores.
- ✓ Son expertos y por eso arrastran a los seguidores.
- ✓ Trabajan con sencillez convirtiendo lo difícil en fácil.
- ✓ No abandonan los proyectos ante dificultades.
- ✓ Practican la estrategia.
- ✓ Demuestran responsabilidad y perseverancia en la obtención de objetivos.
- ✓ Tienen visión, contemplando el medio y largo plazo.
- ✓ Y ante la falta de tiempo deben tener unas cualidades en cuanto a:
- ✓ Eliminar lo superfluo.
- ✓ Delegar.

- ✓ Dejar trabajar a la gente en paz.
- ✓ No ser burocrático
- ✓ Comunicador e informador.

- **Estilos de Liderazgo**

Según Fernández (2010), existen tres estilos de liderazgo:

- ✓ **Estilo autocrático:** En este estilo de liderazgo el líder:

Establece todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo.

Se define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad. Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros del grupo.

El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa. Mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Críticas y elogios están vinculados a las personas más que a cómo realizan sus tareas.

- ✓ **Estilo democrático:** Aquí se definen:

Todas las políticas se analizan en grupo y son comentadas y secundadas por el líder. La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se pueden elegir.

Los miembros tienen la libertad de trabajar con quién quiera y la división de actividades quedan en manos del grupo. El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo. Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.

✓ **Estilo liberal:**

Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder. El líder deja claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo. Total falta de participación del líder.

Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos. No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.

1.2.2 Clima organizacional

El libro según Chiavenato (2010), lo constituye el medio interno de la organización, la atmósfera que existe en la organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales), entre otros.

El clima organizacional descrito por Chiavenato (2007), se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.

El mismo autor define clima organizacional, al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc.

Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

- ✓ Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
- ✓ La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- ✓ Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos.
- ✓ Creencia de que el dinero puede satisfacer las necesidades
- ✓ Creencia de que para obtener el dinero se requiere desempeño motivación para el desempeño de las personas, un motivo específico no influyen en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
- ✓ Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
- ✓ Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma
- ✓ El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- ✓ Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
- ✓ Influyen en su comportamiento.

- **Funciones del clima organizacional**

- ✓ **Desvinculación**

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

- ✓ **Obstaculización**

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.

- ✓ **Espíritu**

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

- ✓ **Intimidad**

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

- ✓ **Alejamiento**

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

✓ Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

✓ Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

✓ Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

✓ Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?.

✓ Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

✓ Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

✓ Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?.

✓ Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

✓ Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

✓ Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- **Características del clima organizacional**

El autor Gan y Berdel (2007), hace énfasis de las siguientes características:

El clima se refiere a las características de la organización en que se desempeñan y pueden ser externas o internas. Estas son percibidas directa o indirectamente por el personal que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, entre otros. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento del clima organizacional, puesto que hay deseos de trabajar y cuando baja la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

- **Indicadores del clima organizacional**

Según Chiavenato (2007), utiliza los siguientes indicadores para evaluar el clima organizacional:

- ✓ **Relaciones interpersonales**

El autor Frank y Conté (2007), admite que las relaciones interpersonales laborales con los Jefes y con los subalternos: en el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico. "este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa. De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol.

Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado.

En otras palabras, la relación individuo organización no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es una relación tensa y conflictiva. Trata de mostrar el conflicto entre los objetivos que persiguen las organizaciones y los objetivos que de manera individual pretende alcanzar cada uno de sus integrantes. Según él, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre son compatibles. La organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, de conflicto, de fracaso y una corta perspectiva temporal de permanencia a medida que se hace más formal y rígida (Chiavenato, 2007).

Así como los individuos persiguen la satisfacción de sus necesidades personales (salarios, tiempo de ocio, comodidad, un horario favorable de trabajo, oportunidades de desarrollo, seguridad en el puesto, etc.), también las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, equipo, desarrollo de capital humano, utilidades, oportunidad de mercado, etc.).

Entre las necesidades organizacionales destaca la necesidad del elemento humano, recurso indispensable e inestimable. De esta manera, la interdependencia entre las necesidades del individuo y de la organización es inmensa, ya que tanto las vidas como los objetivos de ambos están intrínsecamente entrelazados.

Según Jones et al (2009), este modelo le servirá como un seguro en el desarrollo de sus habilidades para escuchar y en el establecimiento de relaciones positivas, además le ayudara a evitar los “corto circuitos” en la comunicación y a esquivar las barreras que obstruyen la comunicación. Los elementos que integran el modelo de relaciones se presentan en forma de acróstico, junto con su explicación.

La conversación informal suele considerarse trivial o incluso una pérdida de tiempo, pero es el tipo de comunicación lo que construye los vínculos de las relaciones.

La charla informal es importante y exige una actitud y un comportamiento de atención concretos. Sin la relación que se construye a partir de la charla informal, las demás formas de comunicación se complican y a veces, se vuelven ineficaces. (Jones et al, 2009).

✓ **Reconocimiento**

Según Chiavenato (2007), la interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. De aquí surgen los conceptos de incentivos y contribuciones:

- a) Incentivos (estímulos) son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas.
- b) La participación del individuo: costos y beneficios personales en su relación con la organización.
- c) Contribuciones son “pagos” que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.).

Según Jones et al (2009), cada líder y cada empresa ofrecen a las personas un conjunto de incentivos o recompensas: el trabajo en sí, el ambiente, el salario, los premios y los reconocimientos por el buen desempeño. Así mismo, retrata la idea intuitiva de que el esfuerzo depende del resultado que se desea alcanzar.

En esencia, la teoría de la expectativa establece que:

- El desempeño de las personas depende del esfuerzo que realizan.
- El esfuerzo es proporcional a la importancia que se atribuye al resultado del desempeño (la recompensa).
- Si el resultado fuera importante, la motivación para el esfuerzo sería intensa. En resumen, la motivación para hacer algún tipo de esfuerzo depende de la importancia que se le atribuye al resultado.

✓ **Motivación**

De los factores internos Chiavenato (2007), ilustra que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

En ese aspecto, Chiavenato (2009), la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. Explica que “los actos del ser humano están guiados por su cognición por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse por el motivo por el cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”.

El mismo autor define que el desempeño del trabajo es el resultado que logra el ocupante de un cargo y depende de muchos factores. Uno de los más importantes es la motivación para el

trabajo. Entender los mecanismos de esta motivación es esencial para que el emprendedor pueda relacionarse con las personas. La motivación para trabajar es un estado psicológico de disposición, interés y voluntad de alcanzar o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada para el trabajo significa que muestra una inclinación favorable o positiva para realizarlo.

✓ **Percepción**

Según Chiavenato (2007), cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Ese filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que pueda amenazarlo.

Los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de la comunicación humana. Existe una relación entre cognición, percepción, motivación y comunicación. Lo que se comunica entre dos personas está determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación dada, gracias a sus diferentes sistemas cognitivos y a su motivación en ese momento. La idea o el mensaje comunicado están íntimamente relacionados con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, dentro del contexto ambiental en que se encuentran. (Chiavenato, 2009).

De aquí Jones et al (2009), surge la percepción; ésta no siempre es racional ni consciente: “percepción social es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran desarrollar impresiones correctas sobre el otro”. En el fondo la empatía es un proceso de comprensión del otro. Muchos autores para hablar de la empatía emplean sinónimos como comprensión de las personas, sensibilidad social o cuidado en la percepción.

1.3 Planteamiento del Problema

En toda organización existen diversos recursos con los que se cumplen los objetivos empresariales, dentro de ellos se encuentra el humano, por la capacidad de adquirir conocimientos y desarrollar aptitudes que contribuyen al beneficio eficaz y productivo de la institución. Hoy en día, se reconoce el valor que se tiene el construir un ambiente laboral agradable, teniendo en cuenta la armonización de los elementos internos y externos de la institución; logrando una convivencia gratificante.

La Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala es el organismo constitucional rector del deporte federado nacional, tiene como propósito fundamental prestar el servicio en el área deportiva a la población de Zacapa y a entidades Gubernamentales como el Consejo Nacional del Deporte (CONADER), Dirección General de Educación Física (DIGEF), Comité Olímpico Guatemalteco y Asamblea Nacional de Deporte.

En tal circunstancia, en la CDAG de la cabecera de Zacapa, se manifiestan situaciones que no permiten administrar de manera eficaz y eficiente, la irresponsabilidad en la ejecución de las actividades que se produce por la falta de coordinación, motivación personal y laboral; creando un descontrol en las actividades asignadas y esto genera tiempo mal aprovechado, realizando actividades sin apoyo de la coordinación por existir deficiencia en las relaciones interpersonales; por la falta de remuneración, no capacitan a los colaboradores, esto se traduce en falta de compromiso con la institución.

Todo lo anterior crea que las personas actúen de acuerdo a sus impulsos no cumpliendo en los tiempos establecidos y pretenda ser una visión fuera de línea con la establecida; de continuar en esta situación la institución tendrá un desempeño laboral deficiente, el ambiente de trabajo no será el adecuado y enfrentará problemas en el desempeño de las actividades deportivas, lo cual afectará el cumplimiento de los objetivos.

Por lo antes expuesto se hace necesario analizar el clima organizacional en la institución que permita establecer de manera clara cuales son las relaciones interpersonales, la motivación, la percepción y reconocimiento que se tratan dentro de la CDAG.

La institución antes mencionada, en el desarrollo de la administración de servicios del área de deporte, se ve involucrado el recurso humano que no se puede efectuar un servicio sin la intervención de una persona y es ahí donde la administración de la CDAG debe actuar y proporcionar un mejor nivel de vida laboral.

1.4 Justificación

Al evaluar el desarrollo de las actividades, y verificar que no se cuenta con un clima organizacional favorable, permite ver desde otro punto de vista muy diverso lo que indica la literatura, que también representa una oportunidad de mejora, convirtiéndose en uno de los pilares en cualquier aplicación en la administración de la institución.

En el desarrollo de la administración se ve involucrado el recurso humano, que no se puede efectuar un servicio sin la intervención de un individuo y es ahí donde la administración de la CDAG debe actuar y proporcionar un mejor nivel de vida laboral. Es de carácter importante para la institución el desarrollo de los colaboradores lo cual es uno de los componentes más importantes al momento de realizar las actividades.

1.4.1 Pregunta de investigación

¿Qué factores inciden en la falta de clima organizacional en la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, ubicada en la cabecera departamental de Zacapa?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar el clima organizacional de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, ubicada en la cabecera departamental de Zacapa.

1.5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar las relaciones interpersonales, en la institución y plantear mejoras.
- ✓ Comprobar si existe motivación para los empleados de la institución.
- ✓ Observar el nivel de percepción entre los empleados y la institución.

1.6 Alcances y límites

✓ Alcances

- Espacial

La investigación se realizó en la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, quien es el organismo constitucional rector del deporte federado nacional y actúa como órgano superior jerárquico dentro del orden nacional, ubicada por el camino que conduce a la Aldea Santa Lucía, del municipio de Zacapa, departamento de Zacapa.

- Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 01 de mayo de 2014 al 29 de noviembre de 2014.

- Teórica

Los libros utilizados fueron de los autores que han escrito sobre el tema relacionado al clima organizacional, tales como: Chiavenato Idalberto, Jones, Robbins Coulter Huerta Rodríguez Amaru Varela, Ávila Baray H.

✓ Límites

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante.

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

Según Ávila Baray H. (2006), indica el tipo de investigación descriptiva: de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

La investigación en proceso busca analizar el clima organizacional de la CDAG; para esto es necesario recabar información a través de los colaboradores, analizándolo cuidadosamente, permitiendo demostrar con precisión un suceso o situación que se presente, y así mismo poder encontrar posibles mejoras que se adapten a las políticas de la institución.

2.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron 13 personas que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

✓ Administrador

1 Persona encargada de la administración, cuyas funciones es llevar acabo el control de los procedimientos internos, administrativos y del deporte.

✓ Auxiliar administrativo

1 Persona encargada de suplir las funciones del administrador.

✓ Secretaria

1 persona encomendada en las funciones secretariales, cuya función es llevar el control de las actividades de deportes.

✓ Policías

2 Policías internos, cuya función es vigilar, inspeccionar y control la entrada y salida.

✓ Personal de Vigilancia

2 personas encargadas de vigilar y observar que no se encuentre ningún inconveniente.

✓ Auxiliares

2 personas auxiliares encargados del mantenimiento de las instalaciones.

✓ Limpia Piscinas

2 personas encargadas del mantenimiento de la piscina.

✓ Guardianes

2 personas cuya función es vigilar, inspeccionar, observar y reportar.

2.3 Instrumentos de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

- Cuestionario dirigido a los colaboradores de la CDAG

Cuestionario con única serie de (20) preguntas con respuestas múltiples; para recabar información de los colaboradores y con ello conocer el clima organizacional. (Ver anexo No. 4)

- Guía de observación dirigida al personal interno de mantenimiento.

Se tuvo la oportunidad de estar presente dos días en el área de mantenimiento de la institución, en el desarrollo de las actividades, en donde se pudo realizar varias observaciones en cuanto a las relaciones interpersonales, motivación y percepción; que permitieron evaluar el proceso y generar conclusiones sobre algunos posibles problemas. (Ver anexo 5)

2.4 Aportes

Para la empresa

El aporte de la investigación fue de beneficio directo para la CDAG para ofrecer un mejor clima organizacional al contar con personal motivado, mejorando la percepción de los colaboradores, y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Para la Universidad

La presente investigación se espera que sea un documento de referencia; y permita a futuras promociones, estudiantes profesionales y personal administrativo de la Universidad Panamericana la realización de trabajos futuros.

Para Guatemala

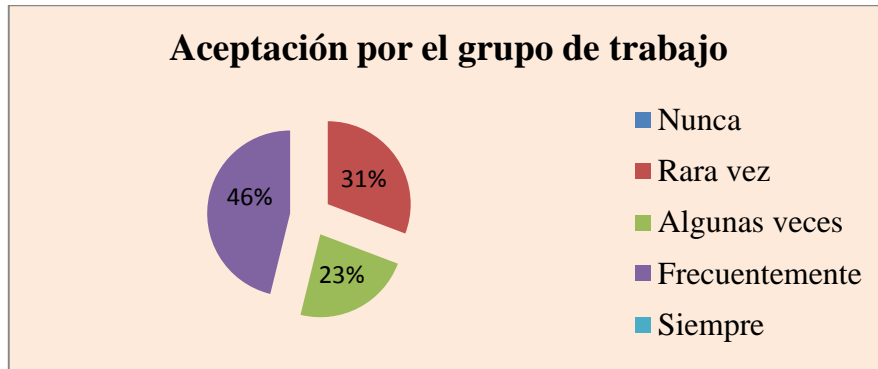
La realización de esta investigación se considera ser de apoyo y consecuentemente un documento para futuros profesionales que estén interesados en el tema de clima organizacional y con ello buscar un bienestar en las organizaciones, para un ambiente agradable, confiable y saludable.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

3.1.1 Resultados del cuestionario dirigido a los colaboradores de la institución CDAG de Zacapa.

Ilustración No.1

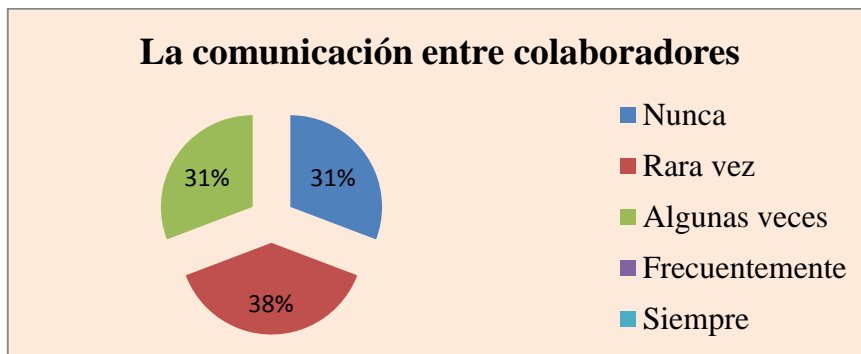


Fuente: Elaboración propia septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas el 46% de los colaboradores consideran que frecuentemente son aceptados por su grupo de trabajo, el 23% algunas veces y 31% rara vez, lo que confirma que no existe total aplicación del clima organizacional.

Ilustración No.2

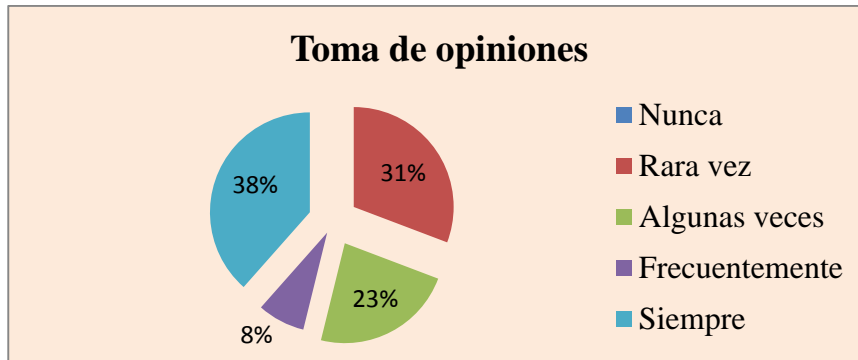


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

Con las encuestas realizadas el 38% de los colaboradores indican que rara vez existe una buena comunicación, el 31% que nunca y el 31% de algunas veces, esto demuestra que no existe buena comunicación entre el personal.

Ilustración No. 3

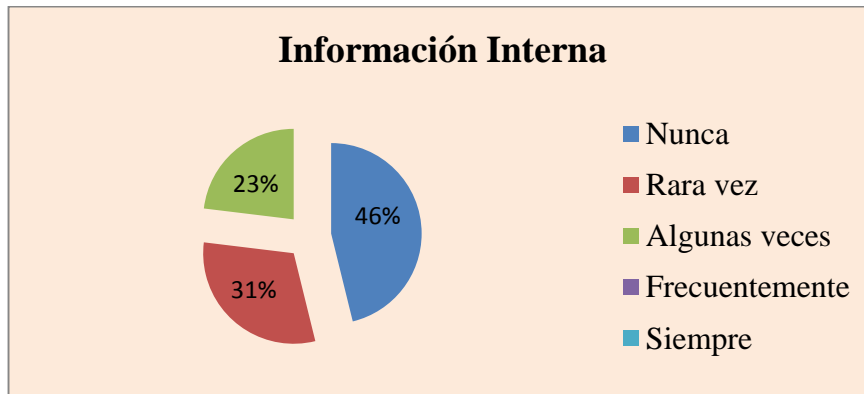


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

La información indica que los colaboradores que equivalen al 38% toman en cuenta las opiniones del grupo de trabajo, por lo consiguiente el 31% rara vez, un 23% algunas veces y un 8% frecuentemente.

Ilustracion No.4

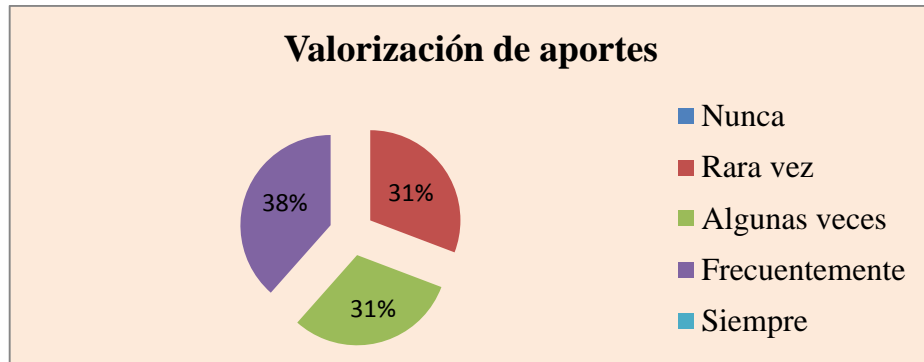


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la gráfica, el 46 % de los colaboradores, consideran que la información proporcionada es correcta, tomando también en consideración que el 31% indica que rara vez un 23% alguna veces.

Ilustración No.5

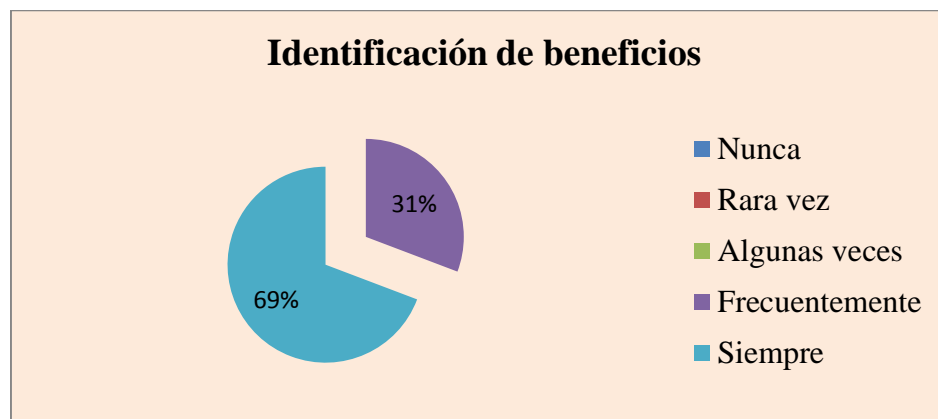


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

La grafica demuestra que el 38% de los colaboradores indicaron que frecuentemente valoran los aportes del grupo, mientras el 31% rara vez y el 31% restante indican que algunas veces.

Ilustracion No.6

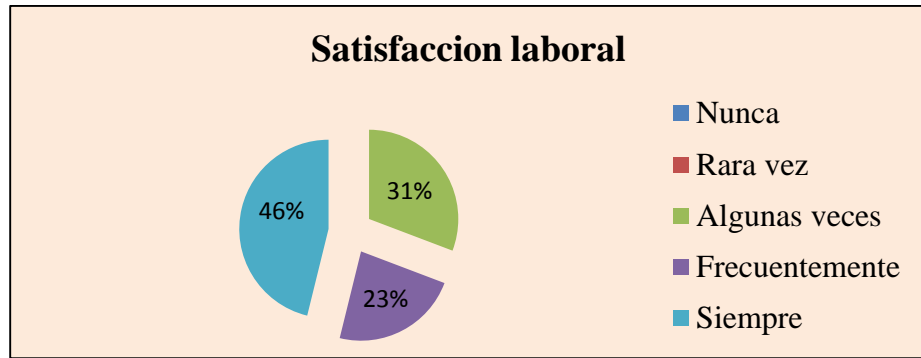


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los colaboradores, consideran en su mayoría el 69% de los colaboradores manifiestan que si entienden los beneficios de la institución y el 31% frecuentemente.

Ilustración No.7

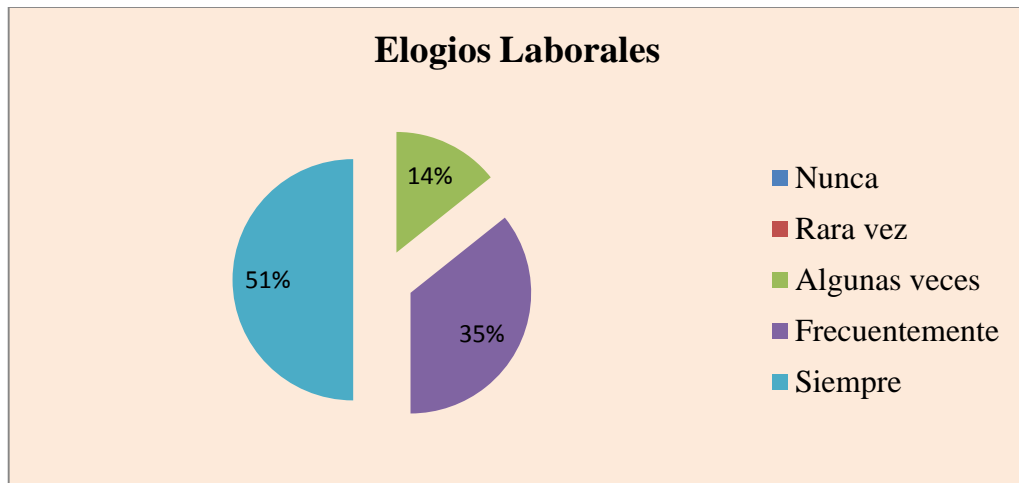


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los colaboradores, consideran en su mayoría el 46% siempre los beneficios remunerativos satisfacen sus necesidades y el 31% algunas veces y un 23% frecuentemente.

Ilustración No.8

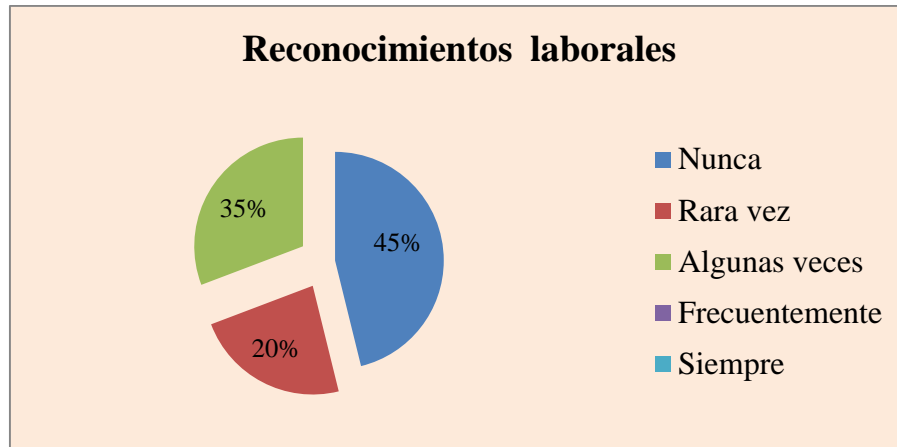


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 51% de los colaboradores consideran que reciben elogios de parte de la institución, un 35% indica que es frecuentemente el 14% restante que algunas veces.

Ilustración No.9

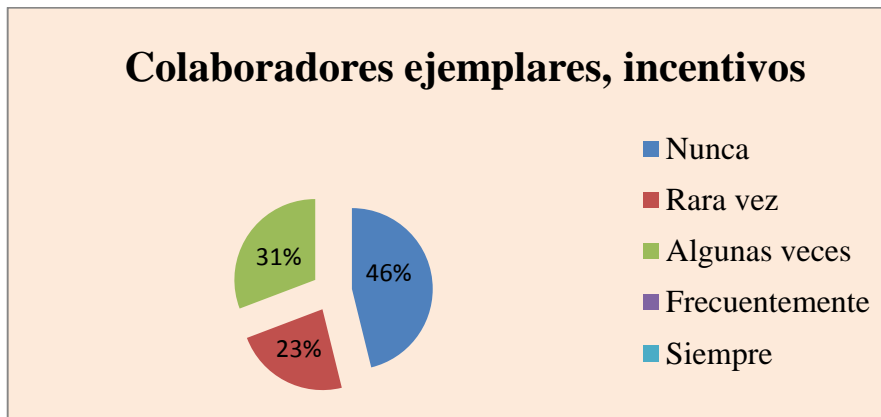


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores demuestran que el 45% siempre reciben reconocimiento al realizar bien su trabajo un 35% algunas veces y un 20% rara vez, lo que demuestra que si se brindan reconocimientos.

Ilustración No.10

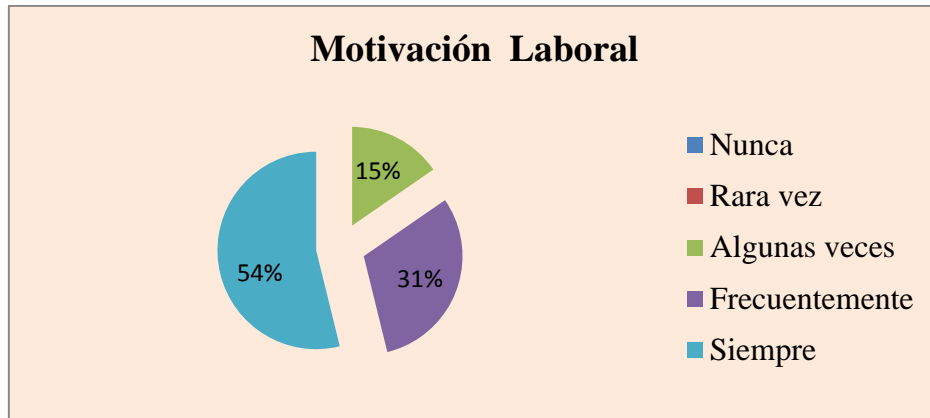


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los colaboradores de la institución CDAG, la mayoría respondió que el 46% siempre son tomados como ejemplo al momento de la realización de una tarea, un 31% algunas veces y un 23% rara vez.

Ilustración No.11

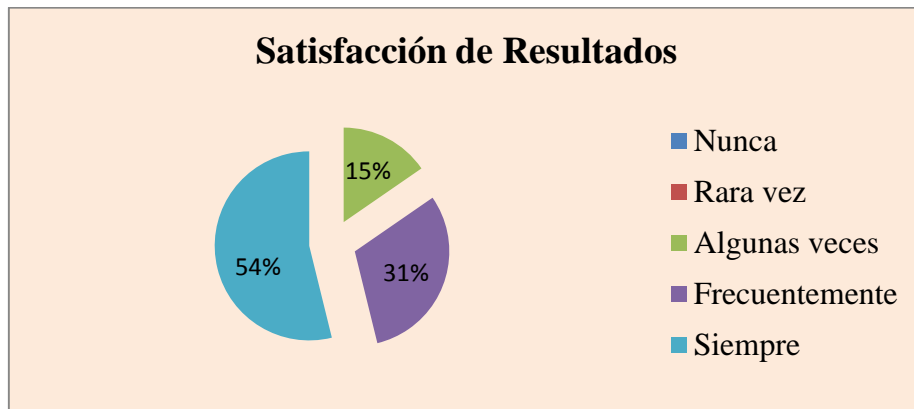


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

Los resultados indican que el 54% de los colaboradores siempre se sienten motivados un 31% frecuentemente y un 15% algunas veces, lo que demuestra es que si hay motivación laboral.

Ilustracion No.12

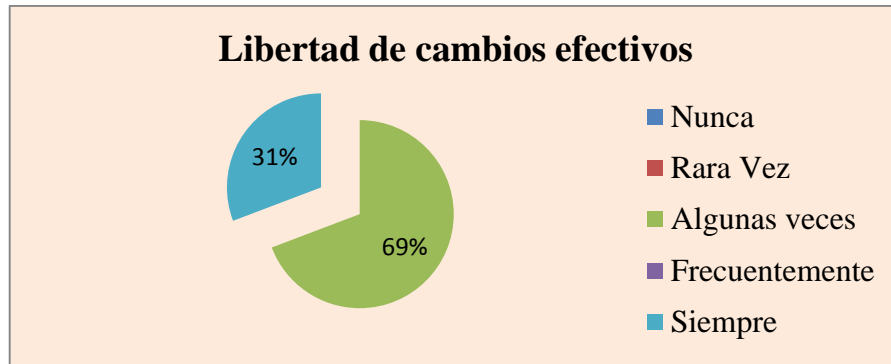


Fuente: Elaboración Propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la gráfica se muestra que el 54% de los colaboradores siempre se sienten satisfechos, el 31% frecuentemente y un 15% algunas veces.

Ilustración No.13

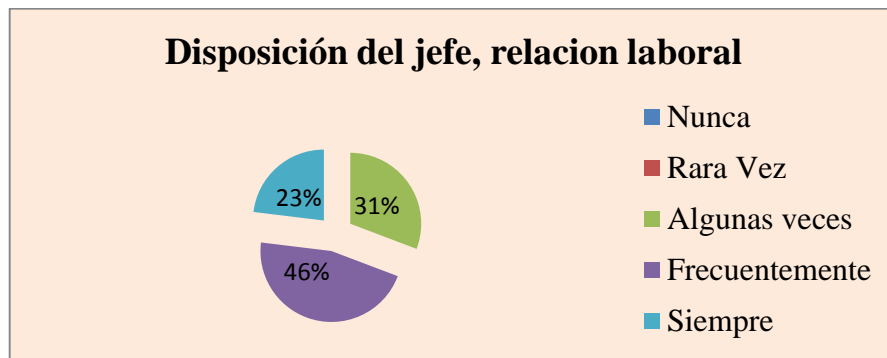


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a la información obtenida el 69% de los colaboradores determinan que algunas veces tiene la libertad de efectuar cambios en la institución, mientras que el 31% considera que siempre.

Ilustración No.14

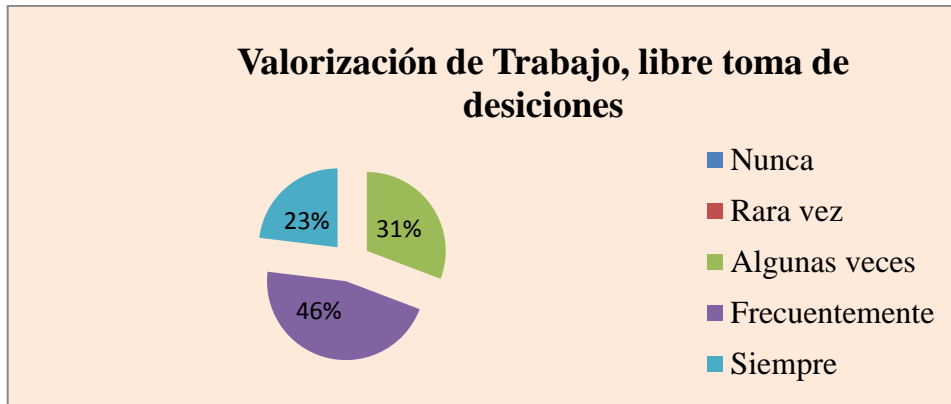


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 46% de los colaboradores consideran que frecuentemente es grata la disposición de su jefe cuando hace una consulta, un 31% indican que es algunas veces y un 23% restante es siempre.

Ilustracion No.15

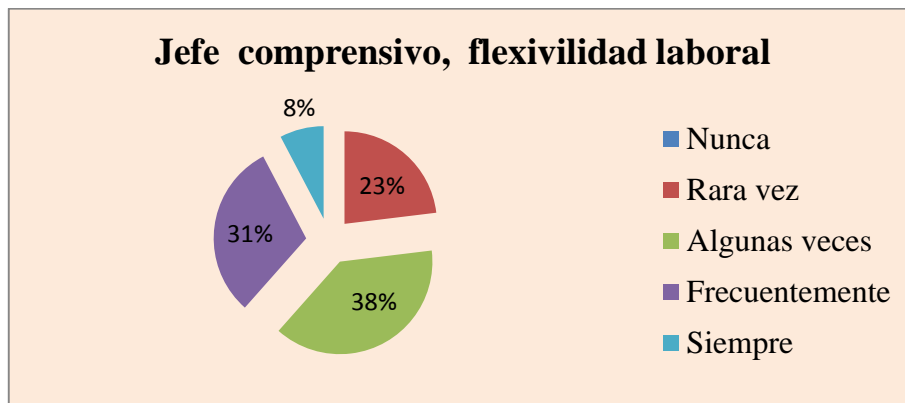


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

En base a la información recopilada el 46% de los colaboradores manifiestan que frecuentemente su jefe valora su trabajo, mientras un 31% indica que algunas veces y un 23% que siempre son valorados sus esfuerzos.

Ilustración No.16

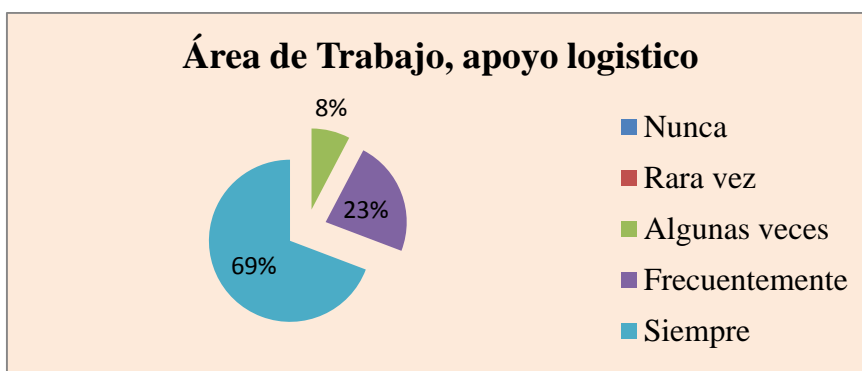


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 38% de los colaboradores consideran que su jefe es comprensivo, un 31% indican que frecuentemente, un 23% muestran que rara vez y un 8% que siempre es comprensivo al momento que desarrolla como jefe.

Ilustración No.17

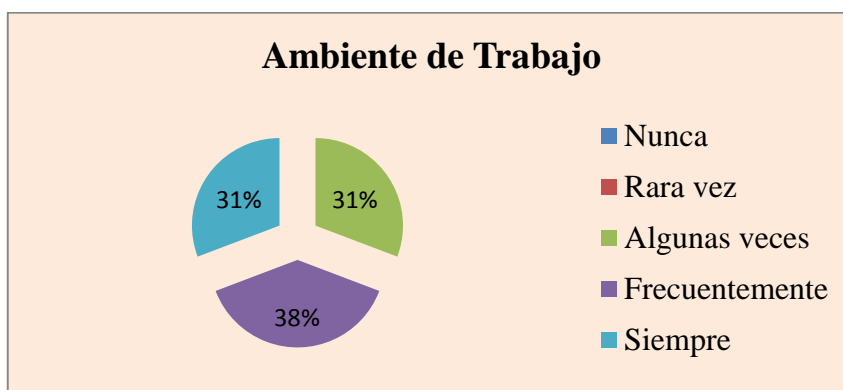


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas el 69% de los colaboradores consideran que siempre el área de trabajo facilita la realización de labores en la institución el 23% frecuentemente y un 8% de algunas veces.

Ilustración No.18

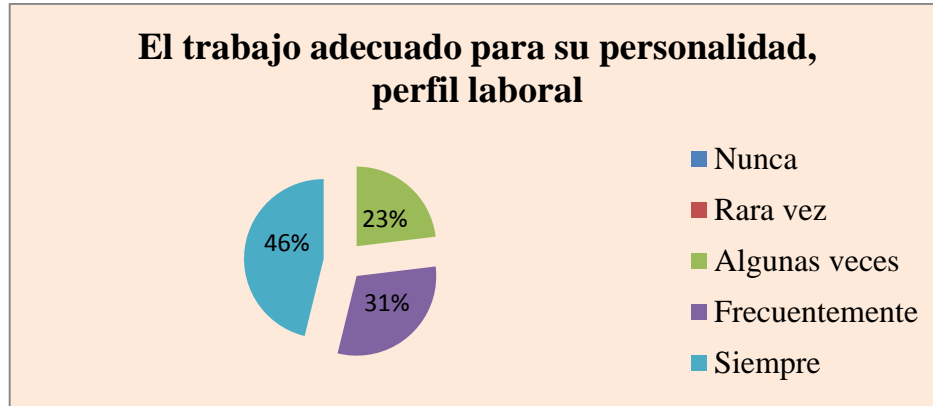


Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

La información indica que los colaboradores que equivalen al 38% consideran que frecuentemente es el ideal, por lo consiguiente el 31% siempre y un 31% es que algunas veces es el ideal para desempeñar sus funciones.

Ilustración No. 19

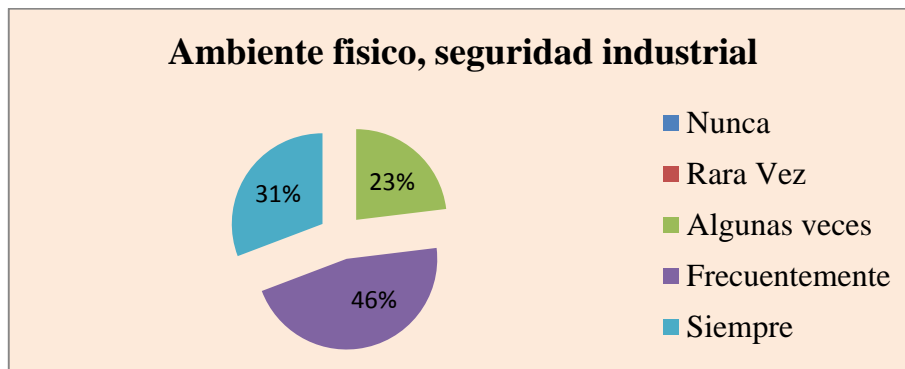


Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

La grafica demuestra que el 46% de los colaboradores indicaron que siempre su trabajo es el adecuado de acuerdo a su personalidad, mientras un 31% frecuentemente y un 23% restante indica algunas veces.

Ilustración No. 20



Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Análisis:

De acuerdo a los resultados de la gráfica, el 46% de los colaboradores determinan que frecuentemente es recomendable mejorar el ambiente físico para que el desempeño sea más efectivo, por lo consiguiente un 31% siempre y un 23% indica que algunas veces.

3.1.2. Resultados de la guía de observación dirigida al personal interno de mantenimiento de las instalaciones de la CDAG de Zacapa, se consolidan de la manera siguiente:

Guía de observación dirigida al personal interno de mantenimiento					
Nombre de la empresa: Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala					
A observar:		Personal interno de mantenimiento			
Nombre del observador:		Emily Ana Ruth Rossel Méndez			
Inicio de la evaluación 12 y 13 de Septiembre 2014					
Administrativo	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
Relaciones interpersonales					
1. Realizan reuniones constantes			X		
2. Identifican a quién acudir para aclarar dudas de su trabajo				X	
3. Toman en cuenta los medios de comunicación que utiliza la institución			X		
4. Valoran los aportes realizados por los colaboradores		X			
5. Distinguen lo laboral con lo personal		X			
Motivación					
1 Capacitaciones constantes		X			
2. Realizan actividades de convivencia			X		
3 Identifican al colaborador del mes	X				
4. Toman en cuenta las opiniones de los colaboradores			X		
5. Reciben días de descanso por el cumplimiento de su trabajo				X	
Percepción					
1. El área de trabajo facilita la realización de las tareas			X		
2. El administrador es comprensivo				X	
3. Existe comprensión entre los colaboradores			X		
4. Se identifica el colaborador con la institución				X	
5. Los colaboradores se adaptan a las políticas de la institución			X		

Fuente: Elaboración propia Septiembre 2,014

Resultado de la guía de observación dirigida al personal interno de mantenimiento

No	Observación	Resultado
1.	Realizan reuniones constantes.	Son pocas reuniones que se realizan por la falta de planificación mensual, (no establecen tiempo, resultados, metas u objetivos.) falta compromiso administrativo, y apoyo de la coordinación.
2.	Identifican a quién acudir para aclarar dudas de su trabajo.	Frecuentemente si conocen a quien acudir pero no primordialmente acuden con la persona que corresponde. (No toman en cuenta al administrador, por la falta de disposición, al momento que necesitan del jefe no cuentan con su apoyo, esto hace que busque a otra persona que les ayude).
3.	Toman en cuenta los medios de comunicación que utiliza la institución.	Se observó que algunas veces los colaboradores toman en cuenta los medios de comunicación que utilizan en la institución, (desinterés en la utilización de los medios, por pérdida de tiempo, la información no llega clara y por falta de conocimiento ya que no saben utilizarlo).
4.	Valoran los aportes realizados por los colaboradores.	Los aportes no son valorados, al momento que ellos quieren realizar un cambio, o modificación no los toman importantes, por la falta de valorización y aceptación de la persona, no son tratados con igualdad.
5.	Distinguen lo laboral con lo personal	Mezclan sus problemas personales o diferencias al momento de realizar una actividad. Cuando ocurre un problema externo lo involucran en lo interno, no distinguen lo laboral con lo personal. (Los problemas con el jefe lo relacionan con sus compañeros).
6.	Capacitaciones constantes	Se identificó que el colaborador no recibe capacitación constante; (capacitación de mejora continua, capacitación de su área de trabajo, capacitación de motivación, y capacitación de un nuevo procedimiento).
7.	Realizan actividades de convivencia	Se observó que algunas veces los colaboradores realizan actividades de convivencia, en el que pueden interactuar y convivir de manera laboral. (En la hora de almuerzo, actividades deportivas).

Fuente: Elaboración propia Septiembre 2,014

8.	Identifican al colaborador del mes	Se estableció que en la institución nunca han desarrollado la acción de identificar al colaborador del mes. (Por la falta compromiso de la administración, falta de reuniones mensuales para puntualizar los resultados y deficiencias).
9.	Toman en cuenta las opiniones de los colaboradores	Se observó que algunas veces las opiniones de los colaboradores son tomados en cuenta, (Al momento que realizan su trabajo, opinan sobre modificaciones o cambios, pero por falta de igualdad no siempre los toman en cuenta).
10.	Reciben días de descanso por el cumplimiento de su trabajo	Se verificó que los colaboradores reciben día de descanso, (A la comprensión y cooperación de la administración, dan frecuentemente días de descanso por el cumplimiento de su trabajo, lo toman como parte de motivación a los colaboradores).
11.	El área de trabajo facilita la realización de las tareas	La institución es muy amplia en áreas de deporte, lo cual hay exceso de trabajo, y muy poco personal, si existiera una mejor comprensión se facilitaría la realización de las actividades.
12.	El administrador es comprensivo	Se determinó que el administrador en manera frecuente es comprensivo, al momento de conceder un permiso, establecer una orden, y al momento de aclarar una situación.
13.	Existe comprensión entre los colaboradores	Se verificó que algunas veces los colaboradores son comprensivos entre sí, al momento de realizar una tarea de otro colaborador o brindar apoyo en la misma actividad.
14.	Se identifica el colaborador con la institución	Se observó que el colaborador de manera frecuente está identificado con la institución, ya que existe un mayor compromiso al momento de realizar su trabajo
15.	Los colaboradores se adaptan a las políticas de la institución	Se verificó que algunas veces los colaboradores se adaptan a las políticas de la institución, con el horario de entrada y salida, vacaciones, con la hora de almuerzo y los días de feriados.

Fuente: Elaboración propia Septiembre 2,014

3.2 Análisis de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida-PED se utilizaron dos instrumentos los cuales se analizan a continuación:

El cuestionario dirigido a los colaboradores de la institución CDAG de la cabecera departamental de Zacapa, se efectuó con los siguientes objetivos:

- Verificar el clima organizacional en cuanto a la motivación, percepción, reconocimiento y las relaciones interpersonales, que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia empresarial de la misma.

La Guía de observación dirigida al personal interno de mantenimiento, el propósito principal es:

- Desarrollar un mecanismo de evaluación de manera clara al ambiente físico, al trabajo en equipo, y las relaciones interpersonales irradiada por los mismos colaboradores.

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

El autor Frank y Conté (2007), admite que las relaciones interpersonales laborales con los Jefes y con los subalternos: en el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del contrato psicológico. "este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa. En el ámbito laboral de la CDAG en cuanto a las relaciones interpersonales se verificó que entre los mismos colaboradores no existe una aceptación mutua, que sean tratados de una manera justa, que valoren los aportes de los colaboradores, que tomen en cuenta las opiniones del grupo y que proporcionen información clara para que las tareas sean realizadas de manera correcta.

Se espera que la administración, ofrezca condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable.

Se pudo verificar también que muy pocas veces realizan reuniones de trabajo, lo cual es importante en el desarrollo de las actividades, donde pueden aportar, interactuar y convivir; podrán conocer a quien acudir para aclarar dudas de su trabajo pero muy pocas veces se dirigen a la persona indicada, esto en si crea desvío de procedimientos e incumplimiento a las políticas de la empresa.

Según Jones et al (2009), define el reconocimiento que cada líder y cada empresa ofrecen a las personas un conjunto de incentivos o recompensas: el trabajo en sí, el ambiente, el salario, los premios y los reconocimientos por el buen desempeño. En la institución CDAG, se percibió que el reconocimiento no existe de manera fundamental, en que el colaborador pueda distinguir los beneficios que tiene dentro de la misma, en cuanto a incentivos o recompensas; que indique los elogios, el crecimiento laboral, y la participación en cada proceso, para lograr el cumplimiento de los objetivos, y la realización de las actividades diarias.

El autor Jones et al (2009), define la motivación para trabajar es un estado psicológico de disposición, interés y voluntad de alcanzar o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada para el trabajo significa que muestra una inclinación favorable o positiva para realizarlo. Dentro de la institución CDAG se determinó que los colaboradores muestran desinterés en la realización en las actividades, incumplimiento de los objetivos, por la falta de valorización, y motivación; al momento que desean realizar cambios, aportes o tener la disposición del jefe, no reciben el apoyo adecuado, lo cual crea un trabajo desfavorable.

Por la falta de compromiso de la administración los colaboradores no reciben capacitación constante, existiendo deficiencia en la motivación, no toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, no valoran los aportes que ejecutan, ni cuentan con la disposición del jefe al momento de realizar una consulta.

La percepción de acuerdo a Jones et al (2009), es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran desarrollar impresiones correctas sobre el otro. En el fondo la empatía es un proceso de comprensión del otro. En la CDAG en cuanto a la percepción, se encuentra poca comprensión del jefe con el colaborador, y del colaborador hacia sus mismos compañeros, debilidad en la identificación del colaborador con la institución, poco compromiso en el cumplimiento de sus actividades, y poca adaptación a las políticas de la institución.

El área de trabajo algunas veces facilita la realización de las actividades, ya que son muy amplias las instalaciones, pero muy poco personal, o los colaboradores muy pocas veces se adaptan a las políticas de la institución, o por la falta de comprensión entre ellos mismos, ya que no hay un apoyo mutuo.

Según Chiavenato (2010), constituye que el medio interno de la organización, la atmósfera que existe en la organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos. En cuanto al análisis que se realizó al clima organizacional de la CDAG se encontró desfavorable por la debilidad en las relaciones interpersonales, por la falta de reconocimiento de manera primordial, por la falta de motivación, y poca percepción que hay entre el colaborador hacia la institución.

La Administración por falta de compromiso no propicia un clima laboral favorable para los colaboradores, por lo que es importante en la realización de su trabajo diario y en el ambiente de la institución, según los colaboradores manifiestan que por la debilidad en las relaciones interpersonales y la poca motivación, afecta la percepción que hay hacia la institución, ya que esto crea incumplimiento de los objetivos, desinterés en la realización de las actividades, falta de compromiso y una perspectiva desfavorable en la visión establecida por la CDAG.

Capítulo 4

Propuesta

Para la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala es imprescindible tener en cuenta la satisfacción y compromiso de sus colaboradores para que las instalaciones puedan ser eficientes al momento de brindar un servicio de calidad y por ende debe prestar una mayor atención al clima organizacional, comprendiendo la importancia que se tiene en la organización lo que es la motivación, la percepción, reconocimiento y las relaciones interpersonales por lo tanto debe ser manejada como un instrumento primordial.

Esta propuesta incluye temas que tienen relación con el liderazgo y clima organizacional; en base a las conclusiones y recomendaciones del estudio presentado, y la dinámica de los indicadores estudiados, se ha sugerido capacitar a los colaboradores en cuanto a liderazgo y clima organizacional. Sobre el liderazgo surgen deficiencias que no se resuelven adecuadamente. La forma cómo actúan las personas dice mucho de cómo se va a desarrollar una situación, y para que las relaciones interpersonales sean exitosas es necesario saber estrategias para mejorar la actitud. Actualmente la capacitación y el adiestramiento deben implementarse ya que su ausencia en las instituciones, se sanciona.

La capacitación no es sólo para que el colaborador aprenda, sino que lo pueda aplicar, reflexionar y accionar. Al mismo tiempo de una edificación de oportunidades y una respuesta didáctica, porque es capaz de satisfacer una necesidad de capacitación dentro de las posibilidades de un clima organizacional. Está concentrada en la adquisición de saber y conocer competencias; generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos.

Por lo anterior se propone una guía práctica que incluye un plan de acción y capacitaciones en distintos aspectos considerando el tema, objetivo del mismo, participantes, horario, lugar, fecha y temas sugeridos.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las instituciones, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado el considerar un factor importante en el clima, como lo es la motivación, factor que siempre se pone de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que este se sienta en capacidad de asumir cualquier reto que se le coloque, pero de no existir este factor que permita entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo logrará ser un trabajador ineficiente al momento de realizar cualquier actividad que se le asigne.

A continuación se presentan las estrategias fundamentales para un clima organizacional favorable:

- Reconocer la labor que debería emprender los de la institución para así lograr la afectividad organizacional.
- Coordinar mejor las actividades que se desarrollan en la institución para así obtener un verdadero reconocimiento.
- Designar una persona que se encargue de verificar las actividades laborales de manera eficiente para así lograr coordinar el desarrollo de las actividades en la institución.
- Gestionar capacitaciones sobre liderazgo y clima organizacional a los colaboradores en general.

Producto a entregar

Ejecutada la investigación, tanto documentada como de campo, se plantea a la institución objeto de estudio, la realización de una ***“Guía práctica para mejorar la interacción entre colaboradores en las instalaciones de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala”***.

- **Objetivo general**

- ✓ Elaborar una guía práctica para mejorar la interacción entre colaboradores en la institución CDAG, ubicada en la cabecera de Zacapa.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Proporcionar un plan de acción para definir las actividades necesarias y la manera en que se deben realizar en las áreas de la institución para mejorar el clima organizacional.
- ✓ Diseñar una acción de evaluación de desempeño para verificar y revisar los aportes e inconformidades que se puedan estar dando dentro de la institución para un mejor funcionamiento en la realización de las actividades.
- ✓ Gestionar capacitaciones para realzar la motivación, percepción, reconocimiento y relaciones interpersonales para un buen funcionamiento del clima organizacional.

- **Viabilidad del proyecto**

- ✓ **Recursos humanos**

El administrador de la institución es el responsable del cumplimiento de la presente guía juntamente con el resto de personal que conforman las áreas de trabajo.

- ✓ **Materiales**

Para implementar ésta propuesta se necesitarán los siguientes materiales: impresora, laptop, empastado, cuadernos, hojas de papel bond, lápices, lapiceros, cañonera.

- ✓ **Físico**

Las actividades, los ejercicios y acciones se realizarán en las instalaciones de la confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, juntamente las capacitaciones se impartirán en las instalaciones del INTECAP.

- ✓ **Financieros**

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

Presupuesto de implementación

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Presentación de la guía	Impresión y empastado de la guía	13	Q. 15.00	Q. 195.00
Capacitación	Diploma de participación, material de apoyo	2	Q. 325.00	Q. 650.00
Refacción	Un sándwich y un café	13	Q. 8.00	Q. 104.00
Total				Q.949.00

Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2014

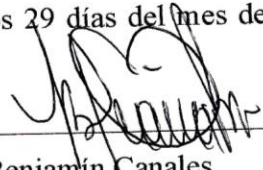
Firmas de aceptación

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los 29 días del mes de noviembre del año 2014.

(f) 
 Emily Ana Ruth Rossel Méndez

Consultor (a)

Universidad Panamericana de Guatemala
 Extensión Zacapa

(f) 
 Benjamín Canales

Administrador

Confederación Deportiva Autónoma de
 Guatemala

Conclusiones

1. Dentro del clima organizacional de la Institución CDAG se concluyó debilidad en las relaciones interpersonales, falta de aceptación mutua, trato justo, valorización en los aportes, que tomen en cuenta las opiniones del grupo y que proporcionen información clara para que las tareas sean realizadas de manera correcta.
2. No se cuenta con el nivel de reconocimiento adecuado, que indique los elogios, el crecimiento laboral, y la participación en cada proceso, para lograr el cumplimiento de los objetivos, y la realización de las actividades diarias.
3. Se concluyó que al momento que desean realizar cambios, aportes o tener la disposición del jefe, no reciben el apoyo adecuado, lo cual tiende a crear un trabajo desfavorable e insatisfacción en los colaboradores por la falta de valorización y motivación, de manera que puedan llegar a cumplir de manera eficiente los objetivos de la institución.
4. Se determinó que no hay una percepción favorable que permita a los colaboradores identificarse con la institución, que logren un mayor compromiso y un mejor ambiente laboral. Por lo consiguiente afecta en la realización de las actividades, y no se puedan cumplir de manera eficiente y eficaz los objetivos de la institución.

Referencias bibliográficas

1. Ávila Baray H (2006) “*Introducción a la metodología de la investigación*. Edición Electrónica.
2. Ayoub, J. (2011). *Estilos de Liderazgo y su aplicación en la Administración Pública*. México: Editorial Thomson.
3. Baguer, A. (2009). *Dirección de personas: un Timón en la Tormenta*. (2ª. ed). España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
4. Brunet, Luc, (1999) “*El Clima de Trabajo en las Organizaciones*”, Editorial Trillas, México.
5. Chiavenato, I. (2002). “*Administración de los Nuevos Tiempos*”. Bogota, Colombia: McGraw-Hill/Interamericana S.A.
6. Chiavenato, (2007) “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Mc Graw Hill,
 - a. Tercera Edición, México.
7. Chiavenato, (2009) “*Gestión de Talento Humano*” Editorial Mc Graw Hill, Tercera
 - a. Edición, México
8. Chiavenato, I. (2010). “*Administración de Recursos Humanos*”. (2a.ed).
 - a. México: McGraw Hill
9. Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). *Essential leadership skills for motivating and developing staff*. Nursing Management,
 - a. *developing staff*.
10. Frank, J., y Conté, M., (2007). *Relaciones interpersonales en las organizaciones*
 - a. (2ª.ed). México: McGraw Hill.
11. Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque inter disciplinario*
 - a. España: Paraninfo.
12. Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana Empresa*. España: Editorial Club Universitario.
13. Gan, F. y Berdel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. España:
 - a. Editorial Hispano Europea.

14. González, M., Figueroa, E., & González, R. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el Clima organizacional en PYMES: caso catering gourmet de Durango*, México. Revista Internacional Administración & Finanzas.
15. Kouzes, J. y Posner, B. (2007). *Inventario de Prácticas de liderazgo: Planificación de Desarrollo de Liderazgo*. (3ª.ed). Impreso USA .
16. Jones, Robbins Coulter Huerta Rodríguez Amaru Varela (2009). *Administración un Empresario competitivo* (segunda ed.). México: Pearson Custom Publishing.
17. Lee, N. (2009). *La Práctica del liderazgo gerencial*. Impreso USA.
18. Maxwell, J. (2008). *El ABC del liderazgo*. México: V&R Editoras
19. Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial
a. Rosarista.
20. Omar, A. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza*
a. *En el supervisor*. Liberavit,
21. Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional*
22. Thompson, J. (2012). *Transformational leadership can improve workforce Competencies*. Nursing Management,

Anexos

Anexo No. 1

Diagnóstico

Boleta de recopilación de información de la empresa objeto de estudio

Datos Generales
<ol style="list-style-type: none">1. Nombre de la empresa: C D A G2. Tipo de empresa: Autónoma3. Fecha de constitución: 7 de Diciembre 19454. Actividad económica: Proyección social, rectora del deporte federado, vela por el comportamiento leal y correcto en la práctica deportiva,5. Dirección: camino que conduce a la aldea de santa lucia.6. Teléfono (s): 2412-75007. E-mail: info@cdag.com.gt8. Gerente General: Lic. Luis Néstor Madrid Gonzales9. Gerente General: Lic. Luis Néstor Madrid Gonzales
Captura de Información
Fecha: del: _____30/06/2014_____ al: _____03/07/2014_____
A cargo de: _____ <u>Emily Ana Ruth Rossel Méndez</u> _____



Cuadro diagnóstico: Sistematización del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del pronóstico
Irresponsabilidad en la realización de las actividades.	Realización de trabajos solos, sin apoyo de la coordinación.	Falta de organización	Crear una guía práctica del clima organizacional que beneficie el desarrollo de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia empresarial de la misma.
No hay organización laboral	Falta de comunicación entre el empleado y la coordinación.	Incumplimiento de los objetivos.	Involucramiento de una mejor comunicación con el empleado.
Desmotivación personal y laboral	Falta de reconocimiento, en cuanto a una remuneración adecuada, capacitación continua y poca motivación	Falta de compromiso.	Buscar una interacción más cercana entre el personal administrativo y operativo de la misma.
Descontrol en la ejecución de las tareas	Falta de compromiso de parte de los empleados con la institución.	Mala toma de decisiones.	
Tiempo mal aprovechado.	Mezcla de problemas internos y externos hace que ellos pierdan el tiempo en resolverlos y no realizar sus tareas diarias.	Falta de coordinación.	
	Falta de una guía.		
Nombre del tema de investigación: Análisis de clima organizacional en la institución CDAG			

Fuente: Elaboración Propia Septiembre/ 2,014



Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con el personal necesario para desarrollar las labores. • Tiene misión y visión establecida. • La institución cuenta con organigrama. • Existen objetivos establecidos. • Instalaciones seguras • Equipos adecuados. • Horarios accesibles. • Personal profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en las relaciones interpersonales. • Falta de organización. • Dificultad en la toma de decisiones. • Deficiencia en la ejecución de las tareas. • Falta de capacitación. • Personal desmotivado. • No realizan evaluación de desempeño. • Sobrecargo de responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en deporte. • Cumplimiento de los objetivos. • Mayor compromiso laboral. • Crecimiento de confianza laboral. • Apoyo de todas las instancias con carácter deportivo sin carácter lucrativo. • Crecimiento en procesos deportivos. • Desarrollo de alianzas con otras entidades públicas, privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral • Desequilibrio económico. • Renuncias. • Descontrol en la ejecución de las tareas. • Impuntualidad. • Falta de interés de la población hacia el deporte federado. • Colaboradores emigrando a otras instituciones. • Incertidumbre ante las políticas. • Afecta el presupuesto de la institución. • Riego de no recibir a tiempo los recursos.

Fuente: Elaboración propia **Septiembre/ 2,014**



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Anexo No. 2

Cuestionario dirigido al administrador para diagnóstico general

Instrucciones: por favor contestar las siguientes preguntas que ayudará al desarrollo del proyecto con fines estudiantiles:

Guía de preguntas:

1. ¿Cuál es la actividad principal de su empresa?
2. ¿Qué cantidad de empleados tiene la empresa?
3. ¿Cuántos años lleva el establecimiento prestando sus servicios en el departamento de Zacapa?
4. ¿Está dispuesto a que se realice una Práctica Empresarial Dirigida en la institución que usted administra?
5. ¿Está dispuesto a brindar información administrativa y financiera empresa?

6. ¿A qué impuestos está afecta la empresa u organización?

7. ¿En qué área considera que puede realizarse la Práctica Empresarial Dirigida?

8. ¿Indicar en qué áreas de trabajo tiene situaciones contrarias que están o pueden afectar en el futuro el desempeño de su empresa?

9. ¿Favor indicar qué tipo de problemas se dan actualmente dentro de su empresa. Enumerarlos en orden prioritario?

10. ¿De acuerdo a los problemas anteriores puede indicar las causas posibles de los mismos?

11. ¿De los problemas anteriores indique tres que a su discreción deben de resolverse de manera inmediata?

12. ¿Cree que la institución cuenta con algún problema económico, financiero o contable?



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

Anexo No. 3

Cuestionario dirigido a los colaboradores de la CDAG

Instrucciones: Lea detenidamente cada enunciado que se encuentra a continuación, luego marque con una “X” aquella que considere sea la adecuada en su situación.

Relaciones interpersonales

1. ¿Soy aceptado por mi grupo de trabajo?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

2. ¿Cree que entre sus colaboradores existen buena comunicación?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

3. ¿Los miembros del grupo tiene en cuenta mis opiniones?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

4. ¿Proporcionan información necesaria y clara para que realicen correctamente sus tareas?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

5. ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

Reconocimiento

6. ¿Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

7. ¿Los beneficios remunerativos que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

8. ¿Cuándo sus compañeros realizan de manera adecuada su trabajo, reciben algún elogio de la institución?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

9. ¿Brindan reconocimientos al momento de realizar bien su trabajo?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

10. ¿Toman como ejemplo a algunos colaboradores, para la realización de las tareas cotidianas?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

Motivación

11. ¿Se siente motivado hacia su trabajo?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

12. ¿Se siente satisfecho por los resultados que logra en el trabajo?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

13. En su puesto de trabajo, ¿tiene la libertad para efectuar cambios con el fin de hacerlo más efectivo?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

14. ¿Es grata la disposición de su jefe cuando hace alguna consulta sobre su trabajo?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

15. ¿Cree usted que su jefe valora el esfuerzo que hace en su trabajo.

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

Percepción

16. ¿Cree usted que su jefe inmediato es comprensivo?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

17. La distribución física del área de trabajo ¿facilita la realización de sus labores?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

18. El ambiente creado por sus compañeros ¿es el ideal para desempeñar sus funciones?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

19. ¿Cree usted que el trabajo que hace es adecuado para su personalidad?

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

20. ¿Cree usted que es recomendable mejorar el ambiente físico de su área de trabajo para que su desempeño sea más efectivo?

Nunca

Rara vez

Algunas veces

Frecuentemente

Siempre

Gracias por su colaboración.

Anexo No. 4

Guía de observación dirigida al personal interno de mantenimiento					
Nombre de la empresa: Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala					
A observar:		Personal interno de mantenimiento			
Nombre del observador:		Emily Ana Ruth Rossel Méndez			
Inicio de la evaluación 12 y 13 de Septiembre 2014					
Administrativo	Nunca	Raras veces	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
Relaciones Interpersonales					
1. Realizan reuniones constantes					
2. Identifican a quién acudir para aclarar dudas de su trabajo					
3. Toman en cuenta los medios de comunicación que utiliza la institución					
4. Valoran los aportes realizados por los colaboradores					
5. Distinguen lo laboral con lo personal					
Motivación					
1 Capacitaciones constantes					
2. Realizan actividades de convivencia					
3 Identifican al colaborador del mes					
4. Toman en cuenta las opiniones de los colaboradores					
5. Reciben días de descanso por el cumplimiento de su trabajo					
Percepción					
1. El área de trabajo facilita la realización de las tareas					
2. El administrador es comprensivo					
3. Existe comprensión entre los colaboradores					
4. Se identifica el colaborador con la institución					
5. Los colaboradores se adaptan a las políticas de la institución					

Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014

Anexo No. 5



CONFEDERACIÓN DEPORTIVA AUTÓNOMA DE GUATEMALA
COMPLEJO DEPORTIVO DE ZACAPA
Calzada "Lic. Ramiro de León Carpio"
Camino a Santa Lucía
Tel: 4065-8016



Zacapa, 03 de Mayo del 2,014

Señor:

LIC. LUIS FERNANDO ORELLANA

Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Señor Coordinador:

Por este medio quiero enviarle un atento saludo, deseándole éxitos en su gestión profesional. el motivo de la presente es para hacer de su apreciable conocimiento que se ha autorizado a la Señorita EMILY ANA RUTH ROSSEL MENDEZ alumna de esa Facultad para que realice su práctica empresarial en esta empresa y poder colaborar así en actividades que conlleva su pensum de estudios.

Atentamente:

BENJAMIN CANALES VARGAS
ADMINISTRADOR
AREA DEPORTIVA II
COMPLEJO DEPORTIVO ZACAPA
C.D.A.G

C.D.A.G.
Benjamin Canales Vargas
Administrador
Complejo Deportivo Zacapa



Anexo No. 6

Cronograma de trabajo

Actividad	Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Presentación de programación del curso														
Presentación de la metodología de la PED														
Gestión de la empresa objeto de estudio														
Autorización de la empresa objeto de estudio														
Evaluación integral de la empresa objeto de estudio														
Diagnóstico de la empresa objeto de estudio														
Descripción del planteamiento del problema y sus componentes														
Desarrollo del marco teórico														
Metodología de la investigación a realizar														
Descripción de los aportes de investigación														
Presentación de la propuesta inicial														
Programación de actividades de investigación														
Listado de bibliografías de acuerdo a normas APA														
Presentación del anteproyecto de investigación														
Desarrollo de anteproyecto de investigación														
Análisis de resultados														
presentación de resultados														
conclusiones														
presentación de la propuesta														
presentación general de PED														

Fuente: Elaboración propia Septiembre/ 2,014



Guía Práctica



“Para mejorar la interacción entre colaboradores”

Presentación

Para la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala es imprescindible tener en cuenta la satisfacción y compromiso de sus colaboradores para que las instalaciones puedan ser eficientes al momento de brindar un servicio de calidad y por ende debe prestar una mayor atención al clima organizacional, comprendiendo la importancia que se tiene en la organización lo que es la motivación, la percepción, reconocimiento y las relaciones interpersonales por lo tanto debe ser manejada como un instrumento primordial.

Esta propuesta incluye temas que tienen relación con el liderazgo y clima organizacional; en base a las conclusiones y recomendaciones del estudio presentado, y la dinámica de los indicadores estudiados, se ha sugerido capacitar a los colaboradores en cuanto a liderazgo y clima organizacional. Sobre el liderazgo surgen deficiencias que no se resuelven adecuadamente. La forma cómo actúan las personas dice mucho de cómo se va a desarrollar una situación, y para que las relaciones interpersonales sean exitosas es necesario saber estrategias para mejorar la actitud. Actualmente la capacitación y el adiestramiento deben implementarse ya que su ausencia en las instituciones, se sanciona.

Se pretende con la capacitación incrementar el rendimiento y desempeño de sus asignaciones laborales.

La capacitación no es sólo para que el colaborador aprenda, sino que lo pueda aplicar, reflexionar y accionar. Al mismo tiempo de una edificación de oportunidades y una respuesta didáctica, porque es capaz de satisfacer una necesidad de capacitación dentro de las posibilidades de un clima organizacional. Está concentrada en la adquisición de saber y conocer competencias; generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos.

Por lo anterior se propone una guía práctica que incluye un plan de acción y capacitaciones en distintos aspectos considerando el tema, objetivo del mismo, participantes, horario, lugar, fecha y temas sugeridos.

Administración

Objetivo general

- ✓ Promover la satisfacción y compromiso laboral en las instalaciones de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, estructurándolo en una guía, en la que se establezcan los objetivos, un plan de acción y capacitaciones.

Objetivos específicos

- ✓ Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la institución.
- ✓ Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

Alcances

Establecer las pautas para lograr medir la satisfacción y compromiso de los empleados.

Beneficios

Se presenta una guía, con el propósito de que los colaboradores se sientan identificados con la institución; generando satisfacción, un mayor compromiso laboral, y con personal capacitado para el logro del cumplimiento de los objetivos.

Plan de acción

Es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización sea concreta. Describe el modo en que el personal empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos.

Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en la institución.

Cada paso de acción o cambio a ser visto debe incluir la siguiente información:

¿Qué acciones o cambios ocurrirán?

¿Quién llevará a cabo esos cambios?

¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?

¿Qué recursos (por ejemplo: dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?

Comunicación (¿Quién debería saber qué?)

Descripción de términos

Personal objetivo: Son las personas a la cual está enfocada la guía práctica para mejorar la interacción entre colaboradores.

Responsables: Administrador encargado de la ejecución de la presente guía

.

Plan de acción: Métodos o actividades necesarias para poder alcanzar los objetivos de cada factor propuesto.

Recursos: Los materiales y equipos necesarios para llevar a cabo el plan de acción.

Logros que se obtendrán: Resultados obtenidos de la correcta aplicación del plan de acción, los cuales se esperan que favorezcan en el clima organizacional y así poder cumplir con los estándares establecidos por la institución.

Procedimiento No. 1

Liderazgo

Objetivo: Crear una descentralización en cada área funcional, donde el administrador y los colaboradores puedan estar involucrados en alcanzar los objetivos de la institución, y así poder crear un ambiente de relaciones armoniosas donde se comparte las comisiones de las funciones trabajando en conjunto para lograr y superar las metas propuestas.

Personal objetivo: Todos los colaboradores.

Responsables: Administrador

Plan de acción: Crear una descentralización en cada área funcional, estimulando las ideas y sugerencias de los colaboradores.

- Capacitar al administrador, en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.

Recursos: Infraestructura institucional.

Material y equipo folletos con la capacitación de liderazgo.

Tiempo estimado: Para lograr la descentralización de cada área se estima en un periodo entre seis meses, y la capacitación de los colaboradores por lo menos una vez al año, con una duración de cuatro horas.

Logros que se obtendrán: Se lograra que los colaboradores sean partícipes en las decisiones de la institución, creando iniciativa en su trabajo, donde todo el personal de cada área se sienta motivado y coopere para que las actividades de su puesto de trabajo se realicen de manera correcta y las metas se logren con mayor facilidad.

Desarrollo del plan de acción del liderazgo:

- La capacitación del administrador y el personal de cada área en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas se realizarán una vez al año.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos al inicio de cada mes en aquellas personas que muestren iniciativa.

Las capacitaciones serán coordinadas por el administrador, propondrá a cada área que plantee la posibilidad de proyectos nuevos, así el administrador con sus colaboradores estarán en la posibilidad de brindar sugerencias para el mejor desempeño y crecimiento del área donde laboran.

Procedimiento No. 2

- **Relaciones Interpersonales**

Reuniones de trabajo

Es la agrupación de varias personas en un momento y espacio dados, voluntaria o accidentalmente. Puede llevarse a cabo de manera organizada y planificada, con un objetivo delimitado y con un tiempo de duración planeado, pero también puede darse de manera espontánea, por razones casuales y sin mayores propósitos.



Objetivo: Mantener de manera correcta las relaciones interpersonales, con el fin que los colaboradores se mantengan enterados de las actividades y decisiones que la institución esté realizando.

Personal objetivo: Personal interno.

Responsables: Administrador y personal en general.

Plan de acción: Establecer reuniones periódicas en cada área donde el administrador tengan la oportunidad de conocer las sugerencias de las personas a su cargo.

Recursos:

Institución CDAG

Material y equipo Buzón de sugerencias.

Planificación de trabajo.

Proponer actividades de emisión de opinión como: un buzón de sugerencias donde los comentarios proporcionados son anónimos.

Dar a conocer los objetivos y metas de cada área funcional.

Desarrollo del plan de acción:

- Las reuniones de área se realizan todos los días lunes teniendo una duración aproximada de cuarenta y cinco minutos.
- Las opiniones que fueron expuestas en el buzón de sugerencias serán recolectadas por el administrador donde los resultados serán discutidos en las reuniones.

Criterios:

Tiempo estimado las reuniones en cada área con los colaboradores se realizaran como mínimo cada quince días, con una duración aproximada de cuarenta y cinco minutos.

La revisión del buzón de sugerencias será programada al menos dos veces por mes.

Logros que se obtendrán: Al mantener informado a los colaboradores de los cambios, mejoras y proyectos de la institución, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios, de igual forma se puede lograr un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores, todo esto reafirmará el sentido de pertenencia que ya constituye una fortaleza para la CDAG, lo que permitirá que la relaciones interpersonales sean más eficientes.

Plan de Trabajo

Actividad	Para	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos
Reunión de trabajo	Personal interno	Administrador	8:00 a 8:45am	Instalaciones CDAG	Material de apoyo, Presentación de resultados.

Evaluación

La evaluación brinda a los responsables del proceso de cada dependencia o entidad un conjunto de elementos que le permite llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, el otorgamiento de estímulos y recompensas.



La Evaluación es útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la institución.
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

Personal objetivo: Personal interno.

Responsables: Administrador y personal en general.

Horario: 8:00 a 9:00am

Días: Lunes y Viernes (dos veces por mes)

Objetivo de buzón de aportes y sugerencias

El objetivo principal es promover fichas de aportes y sugerencias de acuerdo a los cambios que se quieran efectuar de manera clara y efectiva para llevar a cabo al cumplimiento de los objetivos; de manera que los colaboradores logren expresar sus inconformidades y necesidades para mejorar el clima organizacional

Plan de acción: El buzón de aportes y sugerencias sea instalado en el área administrativa, de las instalaciones CDAG; con el fin primordial que pueda ser realizado dos veces por mes; con el objetivo de conocer de manera continua las sugerencias y aportes de cambios e inconformidades que se puedan estar dando en el transcurso de las actividades.

Recursos:

- Instalación
- Buzón de sugerencia
- Tarjetitas

Desarrollo del plan de acción:

Se instala el buzón de sugerencias en el área administrativa, se da a conocer la importancia del buzón de sugerencia, se describe el funcionamiento del buzón de sugerencia; se presentan los aportes y sugerencias dentro de las reuniones para debatir y plantear mejoras.

Por medio del buzón de sugerencias darán a conocer los aportes e inconformidades que se estén llevando a cabo en el transcurso de las actividades.

Desarrollo de proceso de buzón de sugerencia.



Instalación de Buzón



Aportes o inconformidades



Resultados de evaluaciones de los aportes



Revisión de opiniones

Procedimiento No. 3

Capacitación

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los colaboradores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

Los administradores deben considerar a los colaboradores como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la

institución. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los colaboradores y para la institución. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la institución incrementando las habilidades del personal de una manera costo efectivo. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la institución entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la institución aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una institución debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Actividades

Se trata de proporcionar oportunidades de ejercitación de los talentos humanos, así como de la adquisición de conocimientos y experiencias cuya utilidad no está ligada de una manera directa e inmediata con el trabajo.

Integración de la personalidad

- ✓ Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- ✓ Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización:

- **Evaluar el desempeño:** El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- **Analizar los requisitos del trabajo:** Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los colaboradores que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
- **Analizar la institución:** Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.
- **Las encuestas de los empleados.** Se pide a los empleados que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

Plan de acción

Participantes: Personal administrativo y personal operativo


Objetivo: fomentar en los participantes la metodología del liderazgo y clima organizacional y su importancia para logra beneficios fructíferos para la institución, creando un ambiente dinámico y amistoso. Llevándolo a la practica con presentaciones en power point, así como actividades individuales y grupales que refuercen lo expuesto por la persona encargada de las capacitaciones.

Plan de acción: Plan para la capacitación y desarrollo del personal.

Propósito: Lograr una capacitación y desarrollo del personal.

Responsable: Jefe de personal.

Capacitación para el personal de la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala.

Tema de capacitaciones Liderazgo y Clima organizacional	Instituto técnico de capacitación y productividad 	
Instructor:		
Objetivos: Fomentar e incrementar los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza y aprendizaje bien planificado.		
Temas a desarrollar	Actividades	Horas
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de liderazgo • Capacitación de clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones • Dramatizaciones • Ejercicios 	8 Horas

Finalidad de las capacitaciones.

La capacitación beneficia el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal.

Proceso de capacitación.	Planeación	Organización	Ejecución e implementación	Evaluación o control
Estrategias	Plan de Acción de capacitación. Detección de necesidades de capacitación. Programas de Capacitación.	Estructura y funciones de capacitación y desarrollo propuesto	Perfil de capacitandos Temas a desarrollar	Evaluación de los capacitandos. Evaluación de los capacitadores Registro de asistencia de personal
Personas para realizar cada componente	Comité de capacitación	Jefe de Personal	Jefe de personal	Jefe de personal

Recursos

Recursos a utilizar en cada capacitación:

Salón de conferencias.

Mobiliario y Equipo: o Muebles necesarios como mesas y sillas

Equipo o Computadoras o Retroproyector, o portafolios.

Utensilios de oficina: o cuadernos, u hojas de papel bond, o lápices, o lapiceros.

Refacciones

Presentación de capacitación



- **Tema propuesto:** Clima organizacional
- **Temas sugeridos:**
 - ✓ Concepto y generalidades de clima organizacional.
 - ✓ Tipos de clima organizacional y sus características dentro de las organizaciones.
 - ✓ Relaciones interpersonales, motivación y reconocimiento.
 - ✓ Aspectos importantes del cambio organizacional para el desarrollo de organizaciones.
 - ✓ Cómo utilizar la tecnología para el desarrollo de las organizaciones.
 - ✓ Exponer las características y particularidades del desarrollo organizacional dentro de las instituciones.
- **Objetivo:** Fomentar la importancia sobre el tema clima organizacional para mejorar el ambiente de trabajo.
- **Lugar:** en las instalaciones del INTECAP
- **Participantes:** Personal Administrativo y Personal operativo de la institución CDAG.
- **Total de Participantes:** 13 personas
- **Horario:** 7:00 a 11:00 hrs
- **Fecha:** Este dependerá de la fecha en que sea situado en el presupuesto el gasto de capacitación
- **Costo:** Q 25.00 por persona (esta como muchas instituciones están exoneradas un 60% del valor de capacitación)
- **Costo total de la capacitación:** Q 325.00



Presentación de capacitación



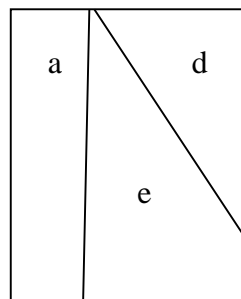
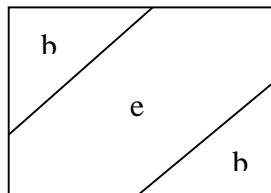
- **Tema propuesto:** Liderazgo
- **Temas propuestos:**
 - ✓ Áreas del liderazgo.
 - ✓ Aplicación de modelos del liderazgo.
 - ✓ Disciplina dentro de las organizaciones.
 - ✓ Tipos de liderazgo.
 - ✓ Aspectos importantes del liderazgo.
 - ✓ Aplicación del liderazgo dentro de la institución.
- **Objetivo:** Establecer el poder del liderazgo en la institución Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala.
- **Lugar:** en las instalaciones del INTECAP
- **Participantes:** Personal Administrativo y Personal operativo de la institución.
- **Total de Participantes:** 13 personas
- **Horario:** 7:00 a 11:00 hrs
- **Fecha:** Este dependerá de la fecha en que sea situado en el presupuesto el gasto de capacitación
- **Costo:** Q 25.00 por persona (esta como muchas instituciones están exoneradas un 60% del valor de capacitación)
- **Costo total de la capacitación:** Q 325.00



Procedimiento No. 4

Ejercicios Multidisciplinarios

- Cuadro roto



Actividad Cuadro Roto

Tiempo	Objetivo	Método de capacitación	Materiales
60 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir que comportamientos ayudan o dificultan el trabajo en equipo. • Definir 3 componentes claves para el buen funcionamiento del trabajo en equipo. 	<p>Actividad en grupo pequeño, discusión en grupo grande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dividir a los participantes en equipos y proveer las instrucciones para actividad de grupo (10 minutos) • Dar tiempo a los grupos para trabajar con los cuadrados (30 minutos) • Dirigir un informe/discusión sobre el ejercicio (20 minutos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco sobres 15 formas (cuadrados rotos) • Material del observador cuadrados rotos • Material con clave de las contestaciones cuadrados rotos • Rota folio y caballete • Marcadores • Borradores

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo ejercicios multidisciplinarios

- Ampliación de perspectiva del trabajo y de análisis.
- Ahorro de tiempo y energía.
- Mejor rendimiento de las competencias individuales, con la actuación del personal más indicado para una situación determinada.
- Garantía de seguimiento de los proyectos.

Permite un cierto distanciamiento intelectual respecto a lo cotidiano.

Procedimiento No. 5

Programas motivacional

Objetivo: Es estimular al colaborador con programas de charlas educativas y socialización, a través de medios de comunicación internos y establecerlos en lugares estratégicos.

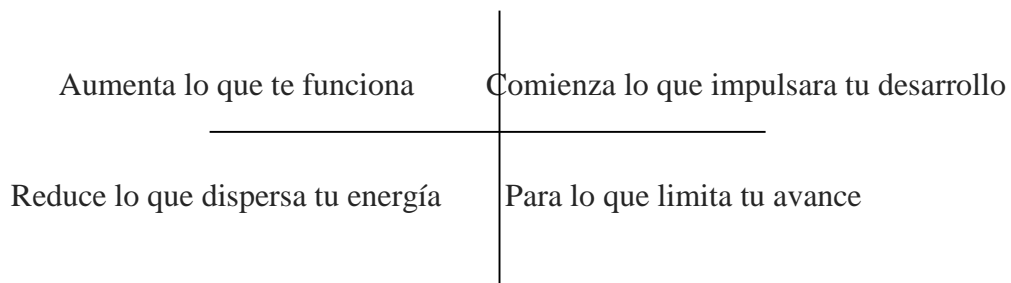
El líder en toda organización debe tener presente una serie de aspectos para lograr hacerlo:

Saber QUÉ es lo que se tiene que lograr
Mostrar CÓMO hacerlo
DEJAR que lo intenten
OBSERVAR el rendimiento
REFORZAR y / o motivar
MEDIR progresos.

¿Qué tipo de institución somos?

Los que hacen que las cosas sucedan
Los que observan que las cosas sucedan
Los que se asombran que las cosas suceda

Éxito personal:



Participantes: Personal administrativo y personal operativo

Objetivo: Es provocar en los colaboradores una percepción diferente a la real de la institución, con programas de charlas educativas y socialización; logrando beneficios fructíferos para la misma, estableciéndolos en lugares estratégicos para que pueda ser llevado a la práctica.

Plan de acción: visualizar presentación en power point con temas específicamente relacionados con el liderazgo y clima organización, impartir videos motivacional; establecer las metas y objetivos de la misma.

Propósito: Lograr un percepción diferente en los colaboradores de la institución.

Responsable: Administrador

Recursos: Cañonera y computadora con presentaciones adjuntas.

Plan mercadológico:

Marketing Social: El diseño, la implementación y el control de programas que buscan aumentar la aceptabilidad de una idea, causa o práctica social en un grupo meta.

Es la aplicación de las técnicas de la mercadotecnia comercial para el análisis, planteamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad.

Existen dos características muy importantes de la mercadotecnia social, que son las siguientes:

- El proceso es continuo.
- Lo central es el destinatario. Los destinatarios son constantemente parte del proceso. Por eso, el proceso debe comenzar por la investigación, para estudiar cuales son las necesidades, deseos y percepciones, del destinatario objetivo.

Demanda abstracta: Se presenta cuando en una campaña de marketing social tratan de lograr solamente la adopción de una idea. Si bien todos los programas buscan que los destinatarios adopten una idea, de lo que se trata es de limitar el objetivo durante un tiempo, para difundir la conciencia sobre un problema social.



Producto:

Plan de acción:

✓ Programas de charlas educativas:

La actitud positiva.

La libertad de actitud.

Talentos y fortalezas humanas.

✓ **La actitud positiva**

• Descripción de la charla.

Una de nuestras charlas motivacionales más gustadas que enfoca a las personas en la actitud positiva, en cómo se desarrolla y practica diariamente el optimismo y todos los beneficios que tiene tanto para nuestro éxito personal como para nuestra salud y bienestar que se extiende a todos a nuestro alrededor.

Temas en general.

- ¿Qué tienen las personas de logro?
- El papel de la percepción en la experiencia del ser humano.
- Ejercicio práctico para aplicar diariamente para mantener una actitud positiva.
- La fe, persistencia y optimismo.



• Objetivo

Conocer la influencia recíproca de mente-actitud que ayude a generar comportamiento más optimistas y positivos frente a los retos y metas que enfrentamos, haciendo énfasis en virtudes personales que nos ayudan a estar a la altura de las circunstancias.

✓ **La libertad de actitud**

- Descripción del curso

Ésta charla de motivación hace énfasis en que el mayor regalo que se nos ha dado es que en cualquier circunstancia en la que estemos, siempre será nuestra elección la actitud con la que le hacemos frente a los retos, problemas y nuevos cambios.

Incluye ejercicio para reflexionar que donde quiera que estemos, las personas más que nuestros conocimientos y título profesional, apreciarán muy por encima nuestra actitud.

Temas en general:

- Por qué algunas personas logran sobreponerse a grandes sufrimientos? de dónde sale la fortaleza?
- Sentido a la adversidad... cómo?
- Ejemplos de personas exitosas con elección de actitud.



- **Objetivo**

Ejemplificar mediante los alcances de personas con grandes logros, cómo las circunstancias personales como el pasado o el sufrimiento son limitadores “ficticios” de lo que podemos lograr en el presente, cómo a pesar de no estar en el mejor de los lugares podemos construir nuestros resultados.

✓ **Talentos y fortalezas humanas.**

- Descripción del curso
- ✓ Aprovechar nuestras virtudes personales.

- ✓ Formas de aprendizaje e inteligencias múltiples.
- ✓ La felicidad y el flujo en el día a día.
- ✓ La automotivación.

En general esta charla motivacional busca cambiar la mentalidad común de enfocarse en el déficit y las debilidades, para cambiar a un estilo de vida enfocada en lo que está bien y en lo que se posee.

Se explicarán los 4 pasos para gestionar nuestras virtudes y talentos y se aplicarán 2 mini test con el fin de que los participantes conozcan más a profundidad su potencial:

- ✓ Test de Inteligencias múltiples: Que les permitirá conocer sus inteligencias predominantes y ponerlas a partir de ese momento en la práctica.
- ✓ Test de estilos de aprendizaje: Que les permitirá ser más efectivos con la información que recibe, estudian y ser al mismo tiempo más estratégicos con los demás.



- **Objetivo**

Tienen un propósito común de estimular una mentalidad abierta, eliminar resistencias y visualizar los alcances de fortalecerse como personas. Este dirigido al cambio de mentalidad de enfocarse en nuestras debilidades a enfocarnos en nuestras fortalezas, se entregan herramientas en donde los participantes descubren sus estilos de aprendizaje y bajo qué tipo de inteligencia procesan mejor la información, como segunda parte conocen bajo qué circunstancias experimentamos experiencias óptimas en nuestras vidas.

Plaza:

Se impartirá las charlas motivacionales en las instalaciones de la confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, por instructores del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.

Promoción:

Afiches

Equipo audio visual

Para alcanzar esa meta, se desarrollan programas en las que se difunden fotos educativas, material impreso y electrónico, acontecimientos transmitidos para llamar la atención del administrador y los colaboradores.

Precio:

Programa de charlas motivacionales Q. 300.00 c/u.

Afiches Q. 150.00

Total Q.1,050.00