



Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas

El liderazgo, como herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores, en organizaciones de beneficencia social en Guatemala

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Cesia Yuliana Santos Castañeda

Guatemala, septiembre 2020

El liderazgo, como herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores, en organizaciones de beneficencia social en Guatemala

(Artículo Científico – Trabajo de Graduación)

Cesia Yuliana Santos Castañeda

Lic. Carlos Rolando Guirola De la Rosa (**Asesor**)

Lic. Adrián Pineda García (**Revisor**)

Guatemala, septiembre 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Lcda. Silvia Concepción Juárez Súchite

Coordinadora

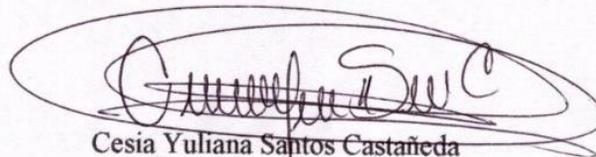
Guatemala, 07 de marzo de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “El liderazgo, como herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores, en organizaciones de beneficencia social en Guatemala” y confirmo que respeté los derechos de autoría de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, hand-drawn oval. The signature is cursive and appears to read 'Cesia Yuliana Santos Castañeda'.

Cesia Yuliana Santos Castañeda

Licenciatura en Administración de Empresas

ID: 000041807



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

REF.: CCEE. LAE. 016-2020
SEDE ZACAPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 20 DE AGOSTO DEL 2020
ORDEN DE IMPRESIÓN

Asesor (a): Licenciado Carlos Rolando Guirola De la Rosa

Revisor (a): Licenciado Adrián Pineda García

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

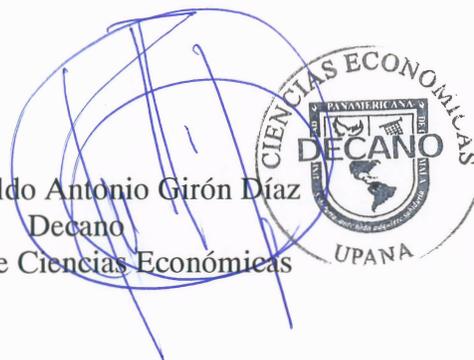
Artículo científico titulado: "El liderazgo, como herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores, en organizaciones de beneficencia social en Guatemala"

Presentada por: Cesia Yuliana Santos Castañeda

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

En el grado de: Licenciada

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



☎ 1779

🌐 upana.edu.gt

📍 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Zacapa, 07 de marzo de 2020

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado "El liderazgo, como herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores, en organizaciones de beneficencia social en Guatemala", realizado por Cesia Yuliana Santos Castañeda, ID 000041807, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana

De acuerdo con lo anterior, extendiendo por este medio dictamen de aprobado.

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



Lic. Carlos Rolando Guirrola De la Rosa
Administrador de Empresas
Colegiado 9,236

c.c. archivo

Guatemala, 21 de mayo 2020

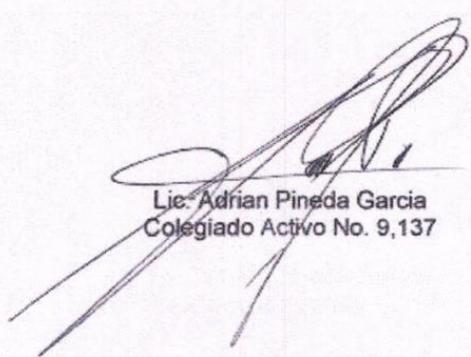
Señores Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo científico titulado: **“El liderazgo, como herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores, en organizaciones de beneficencia social en Guatemala”**, realizado por Cesia Yuliana Santos Castañeda, ID. 000041807, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio Dictamen de aprobado.

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



Lic. Adrian Pineda Garcia
Colegiado Activo No. 9,137

Contenido

	Página
Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Metodología	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	3
1.4.1 Investigación descriptiva	3
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la Investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo muestra finita	4
1.8 Definir instrumentos de investigación	5
1.9 Recolección de datos	5
1.10 Procesamiento y análisis de datos	6
Capítulo 2	
Resultados	7
2.1 Presentación de resultados	7

Capítulo 3	
Discusión	12
3.1 Extrapolación	12
3.2 Hallazgos y análisis general	20
3.3 Conclusiones	22
Referencias	24
Anexos	

Abstract

Las organizaciones de beneficencia social poseen dificultades en cuanto a la efectividad de los colaboradores, lo cual ha repercutido en el desempeño de las diferentes áreas que la conforman, se realizó una investigación para determinar si el liderazgo es una herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores, por lo que se encuestaron a 200 personas para efectos de recolección, tabulación y presentación de resultados por medio de la estadística descriptiva, como lo son: media, mediana y moda. La investigación mostró que el liderazgo en las organizaciones de beneficencia social en Guatemala es desfavorable, dentro de la misma no se cuenta con un plan de motivación al personal, la falta de comunicación ha afectado al desempeño de sus funciones, y estos no permiten obtener de los colaboradores resultados más efectivos limitando el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Introducción

La investigación determina si el liderazgo es una herramienta administrativa que mejora el desempeño de los colaboradores en Organizaciones de beneficencia social en Guatemala, es por ello que esta investigación se enfoca en elementos como, estilos de liderazgo, motivación del personal, comunicación organizacional y trabajo en equipo, los cuales son pilar importante para que el liderazgo pueda garantizar una mejora continua en cada uno de los procesos a realizar.

Dentro de la estructura de la investigación se establece el capítulo 1, denominado metodología que incluye el planteamiento del problema en el cual se desarrolla la problemática actual de las organizaciones, esto nos lleva a realizar la pregunta de investigación, determinando cual es el objetivo general y los específicos, el tipo de investigación que se consideró, sujetos que proporcionaron información respecto al tema a estudiar, alcances de la investigación, selección y tamaño de la muestra, definición de los instrumentos de investigación, recolección de datos y procesamiento y análisis de datos, con el objeto de dar a conocer lo que está afectando a las organizaciones y el método a desarrollar para su estudio.

El capítulo 2, comprende la tabulación, presentación e interpretación de los resultados de campo según el instrumento de investigación el cual esta ordenado por medio de tablas que comprenden los resultados de cada uno de los indicadores e ítems definidos, dichos resultados muestran que por medio de las medidas de tendencia central: media, mediana y moda, de manera que se pueda interpretar las percepciones de los colaboradores de la industria.

El capítulo 3 contiene la discusión de resultados, la que comprende una comparación entre los fundamentos teóricos y los resultados obtenidos en la investigación de campo, está por medio de la extrapolación; se determinaron hallazgos relevantes de la investigación en relación al liderazgo, para que posteriormente se plantearan las conclusiones y de manera concreta dar respuestas a los objetivos y preguntas de investigación y así concluir con el proyecto de investigación actual.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

Liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos. En Guatemala el liderazgo es un proceso que funciona para encaminar a las personas a empeñarse y lograr objetivos definidos por medio de un líder, es la habilidad que tiene un individuo para influir en la forma de ser o actuar de las personas o de un grupo determinado de trabajo haciendo que un equipo trabaje con entusiasmo para lograr las metas y objetivos establecidos, también se entiende que es la capacidad de delegar, incentivar, motivar y promover a las personas a la realización de las tareas diarias.

Actualmente en las organizaciones de beneficencia se ha determinado por medio del método de la observación que se vienen presentando situaciones que afectan su funcionamiento, tales como: poca concentración, agotamiento físico y mental, falta de conocimiento del puesto de trabajo, bajo rendimiento laboral, baja calidad en los procesos, pérdida de tiempo, acumulación de trabajo, permisos constantes para ausentarse de sus labores, insatisfacción del personal, conflictos laborales, entre otros.

Lo anterior se percibe que está siendo ocasionado por: sobrecarga de trabajo, falta de capacitación, bajos salarios, falta de comunicación, falta de trabajo en equipo, deficiente organización, falta de liderazgo, falta de motivación laboral, estrés laboral, situaciones que han promovido dentro de estas instituciones bajo desempeño en los colaboradores que repercute en el alcance de las metas y objetivos de la empresa.

De persistir la situación la organización puede verse involucrada en: Alta rotación de personal, incumplimiento de metas y objetivos, costos elevados en reclutamiento y selección de personal, costo en imagen y reputación, poca credibilidad en las instituciones de beneficencia lo que puede ocasionar el cierre de las mismas.

La presente investigación se hace viable debido a que se cuenta con los recursos financieros para poder atender las diferentes fases del proceso, disponiendo de información con fuentes secundarias, así como la disponibilidad de los sujetos de investigación parte de las organizaciones de los diferentes departamentos de Guatemala, quienes aportarán información como parte de las fuentes primarias y atender la problemática dentro del tiempo prudencia para la organización.

Por lo expuesto, se hace necesario analizar el liderazgo como herramienta administrativa para mejorar el desempeño en los colaboradores de organizaciones de beneficencia social en Guatemala, que permita establecer las debilidades de liderazgo actual y basadas en ellas proponer alternativas de solución que resuelvan las debilidades de la organización y mejoren el desempeño en los colaboradores.

1.2 Pregunta de investigación

¿Es el liderazgo una herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores en Organizaciones de Beneficencia Social en Guatemala?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar si el liderazgo es una herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores en Organizaciones de beneficencia Social.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el estilo de liderazgo de los colaboradores en las organizaciones de beneficencia social.
- Analizar la motivación laboral de los colaboradores en las organizaciones de beneficencia social.
- Examinar la comunicación organizacional dentro de las organizaciones de beneficencia Social.
- Caracterizar el trabajo en equipo de los colaboradores de las organizaciones de beneficencia social.

1.4 Definición del tipo de investigación

1.4.1 Investigación descriptiva

Es el procedimiento utilizado para describir las características de un sujeto o población a estudiar, también busca especificar las propiedades importantes de personas o grupos. Es por ello que la investigación permitió caracterizar y determinar el estilo de liderazgo como una herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores en Organizaciones de Beneficencia Social en Guatemala, conocer las causas que están limitando el liderazgo y proponer alternativas que ayuden a mejorarlo.

1.5 Sujeto de investigación

En la investigación se consideró a los colaboradores de las organizaciones de beneficencia social en Guatemala, integradas por:

- Gerentes (2)
- Directores (10)
- Personal administrativo (400)

1.6 Alcance de la Investigación

1.6.1 Temporal

La presente investigación se desarrolló en el periodo correspondiente a los meses de octubre 2019 a marzo 2020.

1.6.2 Geográfico

La investigación se realizó en todas las Organizaciones de Beneficencia Social en Guatemala.

1.7 Definición de la muestra

1.7.1 Empleo muestra finita

Las Organizaciones de Beneficencia Social en Guatemala, objeto de estudio cuentan con una población de 412 colaboradores a nivel nacional, para ello, es necesario tomar de base la fórmula de la población finita que es menor a las 30,000 personas siendo la siguiente:

Fórmula:

$$n = \frac{(z^2)(p)(q)(N)}{(e)^2 (N-1) + (z)^2 (p)(q)}$$

Simbología:

N= Población = 412

z= Nivel de confianza = 95% = 0.95 = 0.475 = 1.96

p= Probabilidad de éxito = 0.5

q= Probabilidad de fracaso = 0.5

e= Error muestral = 5% = 0.05

n=?

Aplicación de fórmula:

$$n = \frac{(1.96^2) (0.5)(0.5)(412)}{(0.05)^2 (412-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{395.6848}{1.9879}$$

n= 199.04663221

n= 200

El total de sujetos encuestados fueron 200 colaboradores de las diferentes Organizaciones de Beneficencia Social en Guatemala; para ello, se utilizó el muestro probabilístico aleatorio simple, es decir, que todos los colaboradores puedan ser seleccionados para la presente investigación.

1.8 Definir instrumentos de investigación

Para efectos de la presente investigación se utilizó el siguiente instrumento:

Cuestionario estructurado No. 1 en la escala de Likert, dirigido a los Directores, Gerentes y personal administrativo de las diferentes Organizaciones de Beneficencia Social en Guatemala, el cual estará conformado por 35 ítems, con cuatro ponderaciones de respuesta, con el objeto de conocer los estilos de liderazgo que aplican los mandos altos como también conocer los niveles de motivación, trabajo en equipo y comunicación organizacional que promueven dentro de la institución. Ver Anexo No. 2

1.9 Recolección de datos

Para efectos de la obtención de datos de manera efectiva, fue necesario desarrollar los pasos siguientes:

- Definir los instrumentos de investigación.
- Desarrollar una prueba piloto que permita detectar algunas debilidades de interpretación o redundancia en las preguntas o ítems.
- Corrección del instrumento de investigación.
- Aplicación del instrumento de investigación.
- Ordenamiento de instrumentos de investigación aplicados.
- Codificación de los instrumentos de investigación.
- Tabulación de datos.

1.10 Procesamiento y análisis de datos

Para efectos del procesamiento se utilizó un paquete estadístico para ciencias sociales (en inglés por sus siglas SPSS) que permitió una concentración y tabulación de datos sencilla para la generación de información apropiada para su análisis por medio de la obtención de medidas de tendencia central tales como: media, mediana y moda para efectos de disponer de elementos suficientes al momento de la discusión de resultados y presentación de conclusiones.

Capítulo 2

Resultados

2.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo según el orden los indicadores de la variable de estudio:

Tabla No. 1

Colaboradores de las la Organizaciones de Beneficencia Social en Guatemala

Puestos	Cantidad de Sujetos
Gerentes	2
Directores	10
Personal Administrativo	400
Total	412

Fuente: Gerente de Recursos Humanos de las Organizaciones

Tabla 2

Resultados del indicador estilos de liderazgo (Ítems 1 al 4)

	Intervención solo cuando se necesita	Preocupación por el entusiasmo entre colaboradores	Líder que inspira confianza	Participación en la toma de decisiones
N Válido	200	200	200	200
Media	3.16	3.66	2.69	1.99
Mediana	3.00	4.00	3.00	2.00
Moda	4	4	4	1

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 3
Resultados del indicador estilos de liderazgo (Ítems 5 al 8)

		Fortalecimiento por errores o debilidades	Las decisiones son tomadas solo por su jefe inmediato	Participa en las decisiones que toman	El estilo de liderazgo mejora el desempeño de los colaboradores
N	Válido	200	200	200	200
Media		1.81	2.97	2.04	3.66
Mediana		1.00	4.00	1.00	4.00
Moda		1	4	1	4

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 4
Resultados del indicador: Motivación laboral (Ítems 9 al 12)

		Recibe reconocimientos económicos	Recibe reconocimientos no económicos	Su salario es justo de acuerdo a su trabajo	Ánimo y energía para realizar el trabajo
N	Válido	200	200	200	200
Media		1.96	2.23	2.23	3.43
Mediana		2.00	2.00	2.00	4.00
Moda		2	2	2	4

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 5
Resultados del indicador: Motivación laboral (Ítems 13 al 15)

		Es participe de éxitos y fracasos en su área de trabajo	Satisfacción con el trabajo que desempeña	La motivación laboral mejora el desempeño laboral
N	Válido	200	200	200
Media		2.89	3.62	3.77
Mediana		3.00	4.00	4.00
Moda		3	4	4

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 6
Resultados del indicador: Comunicación organizacional (Ítems 16 al 19)

		Calidad de comunicación con el jefe inmediato	Aporta ideas para la organización	La información que recibe es por medio formales	Recibe información completa para desempeñar su trabajo
N	Válido	200	200	200	200
Media		2.35	2.77	3.00	2.89
Mediana		2.00	3.00	3.00	3.00
Moda		2	3	3	3

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 7**Resultados del indicador: Comunicación organizacional (Ítems 20 al 23)**

		Uso de lenguaje sencillo por su jefe	Conoce las funciones de su puesto de trabajo	Se evalúa la comunicación en la empresa	La comunicación organizacional mejora el desempeño laboral
N	Válido	200	200	200	200
Media		2.35	3.15	1.35	3.66
Mediana		2.00	3.00	1.00	4.00
Moda		2	3	1	4

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 8**Resultados del indicador: Trabajo en equipo (Ítems 24 al 27)**

		Se impulsa el trabajo en equipo	Se toman en cuenta sus opiniones	Unión con sus compañeros de trabajo	Su líder resuelve sus dudas
N	Válido	200	200	200	200
Media		1.00	1.69	2.12	1.35
Mediana		1.00	1.00	2.00	1.00
Moda		1	1	2	1

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 9
Resultados del indicador: Trabajo en equipo (Ítems 28 al 31)

		Todos sus compañeros persiguen el mismo objetivo	Tienen metas en el equipo de trabajo	Resuelven problemas sin consultar al jefe	Evalúan las metas del equipo de trabajo
N	Válido	200	200	200	200
Media		1.23	1.84	1.35	2.08
Mediana		1.00	2.00	1.00	2.00
Moda		1	1	1	1

Fuente: elaboración propia, 2019

Tabla 10
Resultados del indicador: Trabajo en equipo (Ítems 32 al 35)

		Existe una persona que lidera el equipo	El trabajo en equipo mejora el desempeño laboral	El liderazgo empresarial mejora el desempeño laboral
N	Válido	200	200	200
Media		2.23	4.00	4.00
Mediana		2.00	4.00	4.00
Moda		2	4	4

Fuente: elaboración propia, 2019

Capítulo 3

Discusión

3.1 Extrapolación

A continuación, se presenta una comparación entre la teoría y los resultados obtenidos en la presente investigación relacionado con los ítems de estudio:

Los estilos de liderazgo se evalúan en una organización para identificar el tipo de estilo que se está utilizando. Barahona et al. (2011) indica que. “A partir de 1940, autores como Lewin, Lippit y White (1939) y sus colaboradores en dicha universidad identificaron los estilos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire al tomar como grupo de estudio diferentes clubes de niños”. En efecto de lo anterior descrito cabe mencionar que cada líder tiene un estilo de liderazgo diferente, a algunos los hace ser un buen líder y a otro no tanto, cuando una persona tiene la capacidad para liderar a un equipo debe de adoptar el estilo de liderazgo de como desea ser visto por los demás y si es el estilo correcto acorde a su personalidad.

Cardona y Buelvas (2010) indica:

Refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera.

Algunos de los factores que influyen en la eficacia de un líder se deben a su personalidad, capacidad, y experiencia, la forma inconsciente de influir en los demás de manera positiva, hace que una persona obtenga respeto y admiración de los demás.

De acuerdo con los resultados obtenidos respecto al indicador estilos de liderazgo en organizaciones de beneficencia social en Guatemala, se puede establecer que existen situaciones que según las respuestas dadas por los colaboradores el estilo de liderazgo que predomina en la

organización es el autocrático, que no es más que el líder al cual no se le discute ninguna acción ni decisión simplemente por el cargo de ostenta, no toma en cuenta opinión de los empleados ni los hace partícipes de ideas a posibles soluciones.

Se puede constatar que no existe ninguna comunicación entre el líder y los empleados más que para dar órdenes y regaños a los colaboradores, no se preocupa por el bienestar de los demás, tampoco se interesa por implementar un plan de motivación para empleados, no tiene participación en ninguna tarea, el ambiente cuando se encuentra el líder es tedioso, la mayoría de los colaboradores le tienen temor cuando está cerca, los colaboradores no se animan a entablar conversación con el líder, se muestra con carácter prepotente y a muchos de los empleados ni siquiera les sabe su nombre.

De los estilos de liderazgo definidos por los autores el líder autocrático es quien impone su autoridad, ante todo. El mal liderazgo muchas veces debilita el desempeño de los colaboradores, su rendimiento cada vez es más bajo, no se sienten motivados para realizar las tareas diarias, no buscan a obtención de mejores resultados, el trabajo se convierte en una rutina estresante y los colaboradores no persiguen los mismos objetivos. Existen características que un buen líder debe de tener y en este caso el líder en organizaciones de beneficencia social de Guatemala no logra llenar tales como, Empatía, dinamismo y capacidad de formar equipos.

Al realizar una comparación entre lo que establece la teoría y los resultados se puede confirmar que en Organizaciones de beneficencia social en Guatemala, el liderazgo se ve afectado y los colaboradores no se sienten parte de la organización por no tomárseles en cuenta y por no sentirse valorados como seres humanos que día a día aportan su granito de arena para el fortalecimiento de la institución dando lo mejor de cada uno.

Gonzales (2010) afirma que:

La motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, y se manifiestan como actividad motivada. (p.52)

La motivación laboral es un elemento muy importante con el que deben de cumplir las organizaciones, un colaborador motivado es eficiente, es eficaz es responsable, es puntual, es comprometido con la empresa, y muchos factores más que permiten que un colaborador se sienta parte del lugar donde trabaja, se sienta valorado y amado, en la actualidad muchas empresas se han olvidado que el recurso humano es el más importante, el cual no deben de descuidar, un colaborador puede ser muy bueno en lo que hace, pero si solo exigen y presionan el colaborador llega a colapsar, y posiblemente realice las tareas diarias solamente por el sueldo que devenga mas no por amor ni pasión a su trabajo, el recurso humano en una empresa es fundamental y necesario.

Para (Chiavenato (2009),

La motivación es un proceso psicológico básico, Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (p.236)

La motivación como proceso fundamental para conocer la personalidad, carácter, habilidades y capacidades del ser humano, como lo menciona Chiavenato esta no puede ser vista tan solo es la forma de conocer a las personas, de las necesidades insatisfechas que provocan en el ser humano baja moral.

“La motivación es la disposición a invertir recursos, que suelen ser limitados, para el logro de algo que perceptualmente, te dará los mayores beneficios, deseados por tu consciente o por tu inconsciente.”(Perret, 2015, p.16). En su mayoría la falta de motivación dentro de la institución crea un ambiente en el cual no se les brinda reconocimiento e incentivo alguno por las labores realizadas.

En organizaciones de beneficencia social en Guatemala, dentro de sus generalidades muestra que carece de planes de motivación para los empleados, según las respuestas obtenidas en el instrumento utilizado para la presente investigación se puede constatar que los empleados no reciben ningún tipo de incentivo que los motive a desempeñar un mejor trabajo dentro de la organización

En dichas Organizaciones se puede observar que los empleados son responsables en el cumplimiento de las tareas diarias de forma normal pero si la organización desea empleados con desempeño excelente necesitan motivarlos para que exploten sus habilidades y destrezas, de la motivación de los empleados depende el éxito de la empresa , una de las formas más efectivas de que una empresa funcione correctamente es motivar al personal porque son ellos los que día a día colaboran para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en la organización. La falta de planes de motivación afecta al buen desempeño de los empleados. El establecimiento de estrategias de motivación puede ayudar a reducir la baja moral de los empleados, el aumento en actitudes positivas en tiempos difíciles y que los empleados trabajen con mejor rendimiento.

En Organizaciones de beneficencia social se pudo comprobar que los empleados no reciben incentivos económicos o no económicos, no otorgan el día libre a sus empleados en su cumpleaños como reconocimiento por el buen desempeño, no elaboran diplomas como premio al mejor colaborador del mes o implementar días recreativos para salir de la rutina, estos son algunos de los factores que influyen en el comportamiento de los empleados, el bajo desempeño y muchas veces incumplimiento de los objetivos.

Comparando los elementos teóricos establecidos por el autor tomado para la presente investigación como un modelo teórico esto se confirma por los resultados obtenidos por medio de la investigación de campo, debido a que en las organizaciones de beneficencia social en Guatemala no cuentan con planes motivacionales que permitan a los empleados sentirse con ánimo para la realización de las tareas diarias, se torna complicado el logro de las metas y objetivos establecidos, esto impide el éxito de la empresa de lo cual la motivación nace de una necesidad que se desea satisfacer, y cuando esta no es saciada crea tensión y por ende bajo desempeño. Una persona con alta motivación tendrá óptimos resultados cumpliendo con los objetivos en tiempo y forma por lo contrario con una persona no motivada, tendrá un rendimiento no satisfactorio y no cumple con las expectativas organizacionales.

“Todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe una forma contraria al comportamiento (es decir, el no-comportamiento), tampoco existe la “no-comunicación”. Por eso, en todos los ámbitos de la vida personal y social es imposible no comunicar” (Favaro, 2006, p. 9). La comunicación como elemento fundamental para el buen funcionamiento de una organización, por medio de la comunicación se informa al personal sobre cuál es la misión, visión metas y objetivos con los que desea cumplir, estos pueden ser a corto o plazo, la comunicación mejora la efectividad de la empresa, rapidez en la solución de problemas, aumenta la confianza y mantiene buenas relaciones.

Trelles, (2005) asegura que:

La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

De acuerdo con el autor la comunicación es el medio por el cual las personas se pueden comunicar y transmitir información importante, la comunicación puede ser verbal y no verbal, la empresa decide qué tipo desea utilizar para no distorsionar el mensaje que sea deseado a los colaboradores. Cuando no se cuenta con buena comunicación los colaboradores toman el rumbo que mejor les parezca o el que crea que será mejor, la organización poco a poco irá decayendo por no contar con un elemento sumamente importante.

“Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente” (Chiavenato, 2009, p.305).

Como bien lo menciona Chiavenato la comunicación es una red extensa e importante para el buen funcionamiento de una empresa, la comunicación facilita el logro de objetivos y metas establecidas, un aspecto muy importante de la comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende, para evitar ese tipo de situaciones no hay nada mejor que una buena comunicación organizacional.

La comunicación es un elemento muy importante para el buen funcionamiento de la empresa, se puede observar en las respuestas obtenidas por los colaboradores que la comunicación organizacional no es muy favorable, muchas veces la información no es trasladada oportunamente o es por un medio informal que puede generar mala información, algunos de los empleados están más cargados que otros esto como consecuencia de la mala comunicación, se encuentran colaboradores que no tienen bien claras sus funciones dentro de la empresa, la mala comunicación genera que los empleados se informen de lo que sucede dentro de la empresa por otros compañeros o de alguna reunión importante que se realizara y hay empleados que desconocen la situación.

Algunos de los factores que influyen a la carencia de comunicación son, la mala selección de canales de comunicación, la falta o ausencia de planeación, distorsión en el contexto del mensaje, información expresada de forma deficiente, pérdida de información por retención limitada y por desconfianza, estos factores afectan directamente a la organización e impiden el cumplimiento de metas y objetivos.

Contrastando las respuestas obtenidas con las definiciones dadas por autores, se puede comprobar que en las Organizaciones de beneficencia social en Guatemala, no existe una buena comunicación Organizacional que no permite el funcionamiento adecuado de la empresa ni el rendimiento deseado por parte de los empleados, la comunicación deficiente evita el desarrollo empresarial y personal y no se logra con exactitud el cumplimiento de lo establecido por la empresa.

Whetten, D. Cameron, K (2011), indica que:

Se ha descubierto que el trabajo en equipo influye de forma notable en el desempeño organizacional. Algunos directivos dan créditos a los equipos por ayudarlos a lograr resultados increíbles. Sin embargo, los equipos no funcionan todo el tiempo en todas las organizaciones. Por lo tanto, los directivos deben decidir cuándo deben formar equipos. (p. 493)

De acuerdo con el autor del significado de trabajo en equipo, considero que cuando hay unión y apoyo en un equipo de trabajo las tareas a realizar se vuelven más efectivas y motivadoras para los colaboradores, existen situaciones en organizaciones donde no saben ni siquiera que es trabajar en equipo, cada quien hace lo que le corresponde y aunque en el mismo departamento se encuentre una persona cargada de mucho trabajo no lo apoyan por el simple hecho de que no es su trabajo, y en lugar de ser compañeros de trabajo parecen más enemigos trabajando para la misma empresa, y también como lo menciona el autor no en todas las organizaciones funcionan bien el trabajo en equipo, porque los colaboradores no se encuentran identificados con la empresa.

Fainstein (2003) afirma: "Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados".

Equipo de trabajo establecido en tres palabras, pero con gran significado, como se dice que la unión hace la fuerza así mismo funciona un equipo trabajando de la mano para cumplir con los objetivos propuestos y con la positividad de obtener buenos resultados. Contar con un equipo multidisciplinario es esencial para un alto rendimiento en cualquier empresa, trabajar en equipo no implica que todos los miembros se enfoquen en la misma tarea o que cada uno tenga que ser capaz de desempeñar las funciones de los demás, al contrario se trata de que todos aporten algo de sus experiencias y habilidades, esto con el fin de enriquecer el trabajo y lograr buenos resultados.

Díaz (2003) afirma "Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común".

El trabajar en equipo no significa que las personas involucradas piensen o actúen de la misma manera, trabajo en equipo se refiere a personas con diferentes destrezas y conocimiento que trabajando juntos pueden aportar diferentes ideas que ayudarán al cumplimiento de una meta en común. Trabajar en equipo muchas veces es difícil, el tolerar actitudes que a veces no agradan o personas que simplemente son irresponsables en la colaboración de las tareas esperando que otros las hagan por ellos es desgastante pero, el reto es ese aprender a convivir con personas de diferentes personalidades.

En organizaciones de beneficencia social en Guatemala, se puede comprobar con las respuestas obtenidas por los colaboradores por medio del instrumento de investigación, el trabajo en equipo es deficiente, muchas veces se ha propuesto trabajar en equipo pero los miembros que lo componen no fijan su mirada en el cumplimiento del mismo objetivo, cada uno toma un rumbo que mejor le parezca y esto solo logra malos resultados y el incumplimiento del objetivo establecido, considerando que cada equipo de trabajo está conformado de 5 a 7 personas, cada uno con

diferentes personalidades y capacidades, se puede observar un alto nivel de egoísmo entre compañeros.

Existen factores que no permiten que el trabajo en equipo funcione correctamente en la organización como lo son, carencia de metas claras, liderazgo no efectivo, conflictos personales, mala comunicación e individualismo, estos factores impiden que el trabajo en equipo mejore el desempeño de los colaboradores y el cumplimiento del objetivo en común.

Contrastando la teoría de los diferentes autores con los resultados obtenidos se puede establecer que en las organizaciones de beneficencia social en Guatemala se ve afectado el trabajo en equipo, el cual no permite el correcto funcionamiento de la institución, el trabajar en equipo, mejora e implementa la creatividad, aumenta la comunicación y eficiencia, estos son elementos indispensables en una organización para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos, el mal funcionamiento o falta de trabajo en equipo solo impide el éxito de la empresa.

3.2 Hallazgos y análisis general

Después de haber realizado una comparación entre la teoría y los resultados obtenidos de la investigación se pueden establecer como elementos relevantes y concretos los siguientes:

- Los estilos de liderazgo establecido en las organizaciones es el estilo autocrático, el cual no permite el desempeño deseado en los colaboradores, existen muchos factores que impiden que los colaboradores mejoren su desempeño y se pueda cumplir con las metas y objetivos establecidos.
- La motivación laboral no se encuentra implementada en las organizaciones y esto no permite que los colaboradores se sientan con ánimo para desempeñar las tareas diarias, el trabajo se convierte en una rutina tediosa y los colaboradores se sienten estresados por la falta del mismo.

- La comunicación como pilar importante en una institución se encuentra afectada, y el mal uso de esta ha causado inconvenientes entre los colaboradores, evitando poder trabajar como equipo, esto repercute en el desempeño de sus funciones en cada área de trabajo, la mala o nula información hace que los colaboradores desconozcan situaciones que los afectan directamente y la organización como tal.
- El trabajo en equipo sirve de apoyo para la realización de las tareas con mayores resultados y en el menor tiempo, pero este no es el caso de las organizaciones de beneficencia social en Guatemala, el trabajo en equipo muchas veces ha afectado a colaboradores y en su rendimiento, debido a que no a todos les gusta trabajar de esta forma y si lo hacen no lo realizan de la manera correcta.

De lo expuesto anteriormente se puede establecer que el liderazgo en organizaciones de Guatemala es bajo, tomando los criterios de las tablas 1 y 2, estableciendo que el significado de los indicadores de calificación son los siguientes, el número 1 significa nunca, el número 2 a veces, número 3 casi siempre y número 4 siempre. De este modo se puede constatar que el liderazgo es bajo, la cual se define de la siguiente forma en cada uno de sus indicadores de estudio:

- Estilos de liderazgo: Los líderes siempre intervienen solo cuando se le necesita, los colaboradores nunca tienen participación en la toma de decisiones, nunca hay fortalecimiento por errores o debilidades que se observen en los colaboradores, las decisiones siempre son tomadas por el jefe inmediato, indicaron que siempre el estilo de liderazgo mejora el desempeño.
- Motivación laboral: Los colaboradores a veces reciben reconocimientos económicos y no económicos, el salario a veces es justo de acuerdo a su trabajo, los colaboradores casi siempre son partícipes de éxitos y fracasos en su área de trabajo.

- **Comunicación Organizacional:** A veces hay calidad en la comunicación con el jefe inmediato, casi siempre la información recibida es por medios formales, a veces el jefe utiliza un lenguaje sencillo con los colaboradores, nunca se evalúa la comunicación en el área de trabajo.
- **Trabajo en equipo:** Nunca se impulsa el trabajo en equipo dentro de la organización, nunca se toman en cuenta las opiniones, a veces existe unión con los compañeros de trabajo, el líder nunca resuelve las dudas de los colaboradores, nunca ninguna persona persigue el mismo objetivo en el área de trabajo, nunca se tienen metas como equipo de trabajo, nunca los colaboradores resuelven los problemas sin consultar al jefe, nunca se evalúan las metas del equipo de trabajo, a veces existe una persona que lidera el equipo de trabajo en las organizaciones.

3.3 Conclusiones

- El liderazgo es una herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores en organizaciones de beneficencia social en Guatemala, con esta herramienta se lograría un mejor desempeño de los colaboradores, el sentirse parte de la empresa ayudará a que las tareas que realizan día a día sean más efectivas, se sientan comprometidos con la institución y contribuyan al logro de las metas y objetivos establecidos, un liderazgo efectivo conlleva a la empresa y a sus colaboradores al éxito.
- Se identificó el estilo de liderazgo de los colaboradores de las organizaciones de beneficencia en Guatemala, y se determinó que cuenta con un liderazgo autocrático, que no es favorable para los colaboradores, debido a que las formas de dirigir la institución no es la adecuada, no se piensa en el bienestar de los empleados, y solo hace que se sientan agotados al final del día, debido a que tanta presión y cargas de trabajo los hacen sentirse estresados, como consecuencia de esto impiden que se esmeren en lograr el cumplimiento de logros y objetivos organizacionales.

- Se analizó la motivación laboral de los colaboradores de organizaciones de beneficencia social en Guatemala, y se comprobó que los colaboradores no reciben ningún tipo de incentivo o reconocimientos que premien su buen desempeño laboral, debido a esto se sienten sin ánimo de realizar las tareas diarias y solo ven el trabajo como una rutina, por ello los colaboradores no se esfuerzan en el cumplimiento de metas porque no hay nada que los motive a lograr lo establecido por la institución, muchos de los empleados se quejan de no recibir un salario acorde a sus funciones, pero son responsables en la realización de las tareas por mantener su estabilidad laboral.
- Se examinó la comunicación organizacional dentro de las organizaciones de beneficencia social en Guatemala y se constató que es deficiente lo que contribuye muchas veces al mal desempeño de los colaboradores por no contar con la información adecuada o en el momento oportuno, la información algunas de las veces es de manera informal y en ocasiones los colaboradores se informan por compañeros de trabajo y no por su jefe inmediato, estos factores influyen a que los colaboradores desconozcan situaciones que puedan afectarlos directa o indirectamente, la comunicación debería de ser fundamental para poder tener una buena relación y un buen clima laboral.
- Se caracterizó el trabajo en equipo en las organizaciones de beneficencia de Guatemala, y se determinó que muchas veces por falta de elementos como un buen liderazgo, motivación y comunicación en lugar de ser de beneficio el realizar tareas en equipos de trabajo para eficientizar y ser más productivos solo se logran conflictos y un mal desempeño, para que el realizar trabajos en equipo sea de beneficio a la empresa primero deben de cumplir con los elementos que son fundamentales y que sin ellos será más difícil poder cumplir las metas y objetivos organizaciones.

Referencias

- Chiavenato (2009). *Comportamiento Organizacional*, (2da. Ed.) México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Daniel A. Favaro (2006) *Comunicación Organizacional*, Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio Camacué 238 - 1406 - Buenos Aires – Argentina.
- David A. Whetten & Kim S. Cameron (2011) *Desarrollo de habilidades directivas*, (8va. Ed) PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011
- Dr. Héctor N. Fainstein (2003) *El trabajo en equipo en las organizaciones*.
- Jhon C. Maxwell (2014) *Liderazgo*.
- Whetten, D, Cameron, K & Colectivo, D (2017) *Trabajo en equipo*.
- Ángela Yojana Rodríguez (2016) *La comunicación dentro de las organizaciones*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14976/RODRIGUEZ%20MORALESANGELA%20YOJANA2016.pdf?sequence=1>
- Diego Jorge Gonzales Serra (2010) *Psicología de la motivación*, Recuperado de http://newpsi.bvpspsi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf
- Juana Maria Zuzama Covas (2014-2015) *Liderazgo*, Recuperado de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_J%09uana_Maria.pdf?sequence=1
- Perret, Ricardo E. (2016, 10 de noviembre, 2018). *El secreto de la motivación*. Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/El+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf>

Anexos

Anexo 1

Cuadro de sistematización del problema

Síntomas	Causas	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none">• Poca concentración en el personal.• Agotamiento físico y mental.• Falta de conocimiento del puesto de trabajo.• Bajo rendimiento• Baja calidad en los procesos.• Pérdida de tiempo.• Acumulación de trabajo.• Permisos constantes para ausentarse de sus labores.• Insatisfacción del personal.• Conflictos laborales.	<ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga de trabajo.• Falta de Capacitación.• Bajos salarios.• Falta de comunicación.• Deficiente organización.• Falta de liderazgo.• Falta de motivación laboral.• Estrés laboral.• Falta de trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Cambio constante de personal.• Incumplimiento de metas y objetivos.• Costos elevados de reclutamiento y selección de personal.• Costos en imagen y reputación.• Alta rotación de personal.• Poca credibilidad en las instituciones de beneficencia.

Fuente: Elaboración propia, año 2019

Anexo No.2



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario Estructura No. 1 dirigido a los Colaboradores de Organizaciones de Beneficencia Social en Guatemala.

Objetivo: Obtener información sobre el tipo de liderazgo implementado en organizaciones de beneficencia social en Guatemala.

Instrucciones: Marca con una X para representar que tan de acuerdo o en desacuerdo estas con las siguientes afirmaciones.

Ponderación:

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca

Datos Generales:

Edad: de 20 a 30 de 31 a 40 de 41 a 50 de 51 en adelante

Tiempo de servicio: 1 a 10 años 11 a 20 años 21 en adelante

Nivel académico: Primaria Básico Diversificado Universidad

Género: Femenino Masculino

No	Items	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
		4	3	2	1
	Estilos de liderazgo				
1	Considera ser un líder que solo interviene cuando es necesario.				
2	Fomenta el entusiasmo de los trabajadores para obtener la participación de todo el grupo.				
3	Inspira confianza a los colaboradores de modo que pueda existir una buena comunicación.				
4	Toma en cuenta a sus colaboradores al momento de tomar una decisión.				
5	Considera ser una persona que acepta con facilidad sus errores y debilidades ante sus colaboradores.				
6	Considera ser una persona que toma de su tiempo para revisar el trabajo realizado de sus colaboradores.				
7	Las decisiones en la Organización son tomadas exclusivamente por el jefe.				
8	Los jefes dejan tomar decisiones a sus colaboradores sin consultarles.				
9	El estilo de liderazgo mejora el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.				

No	Items	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
		4	3	2	1
	Motivación laboral				
10	Otorga algún tipo de incentivo económico a los colaboradores por su buen desempeño laboral.				
11	Otorga algún tipo de incentivo no económico a los colaboradores por su buen desempeño laboral.				
12	Considera que los colaboradores reciben un salario de acuerdo a sus responsabilidades en la organización.				
13	Considera que los colaboradores se sienten con ánimo para realizar las tareas diarias en el trabajo.				
14	Hace partícipe de los éxitos o fracasos a los colaboradores de su área de trabajo.				
15	Me encuentro satisfecho con el trabajo que desempeño en la Organización.				
16	La motivación laboral mejora el desempeño laboral en los colaboradores.				
	Comunicación organizacional				
17	Mantiene una buena comunicación con sus colaboradores.				
18	La comunicación organizacional mejora el desempeño de los colaboradores.				

No	Items	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
		4	3	2	1
19	Informa a sus colaboradores en tiempo oportuno de las actividades que se realizarán.				
20	Proporciona toda la información que necesitan los colaboradores para realizar bien su trabajo.				
21	Considera que utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a sus colaboradores.				
22	Conocen las funciones de sus puestos de trabajo.				
23	Se tienen establecidas las líneas de comunicación formal dentro de la organización.				
24	Evalúa la comunicación dentro de la organización.				
	Trabajo en equipo				
25	Impulsa a sus colaboradores a trabajar en equipo.				
26	El trabajo en equipo mejora el desempeño en los colaboradores.				
27	Cuando tiene dudas las resuelve consultando con sus colaboradores.				
28	Existe unión entre los miembros de un área o departamento.				

No	Items	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
		4	3	2	1
29	Todas las personas en la organización persiguen el mismo objetivo.				
30	Todos los colaboradores resuelven los problemas en su puesto de trabajo sin consultar al jefe.				
31	Existe una persona que lidere el equipo de trabajo dentro de la organización.				
32	Evalúa constantemente las metas alcanzadas por el equipo de trabajo de la organización.				
33	¿El liderazgo en la organización actualmente es favorable?				
34	¿El desempeño de los colaboradores es alto?				
35	¿El desempeño de los colaboradores es bajo?				

Observaciones: _____

Gracias por su colaboración en responder al cuestionario, su aporte será de mucha importancia para establecer si el liderazgo es una herramienta administrativa para mejorar el desempeño de los colaboradores en organizaciones de beneficencia social en Guatemala.