

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Propuesta modelo de clima organizacional en la institución  
gubernamental Fondo de Desarrollo**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Mario Roberto Citalán Mejía

Guatemala, marzo 2014

**Propuesta modelo de clima organizacional en la institución  
gubernamental Fondo de Desarrollo**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Mario Roberto Citalán Mejía

Lic. Samuel Caal Klarks (**Asesor**)

M. SC. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz (**Revisora**)

Guatemala, marzo 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vice rectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vice rector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón  
**Vice Decano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo García de Ochoa  
**Coordinadora**

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

Licda. Karla Hurtarte De Sigüenza  
**Examinadora**

Licda. Marisol Arroyo Carillo  
**Examinadora**

M. Sc. Elio Nuñez  
**Examinador**

Lic. Samuel Caal Klarks  
**Asesor**

M. Sc. Maria Eugenia Sandoval Martínez de Paz  
**Revisora**

REF.:C.C.E.E.0092-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 25 DE NOVIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Samuel Caal Klarks, tutor y M. Sc. María Eugenia Sandoval de Paz, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROPUESTA MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL FONDO DE DESARROLLO" Presentada por el estudiante Mario Roberto Citalán Mejía, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.857, de fecha 26 de octubre del 2,013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Góbar \*

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks  
Título: Administrador de Empresas  
  
Dirección: 17 Avenida 28-76 zona 11.  
No. Teléfono cel.: 5363-1633  
No. De Fax  
E-mail: samuel.caalklarks@gmail.com

Guatemala, C.A., 17 de Agosto de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

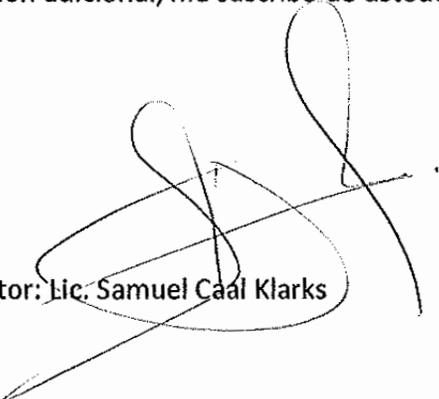
Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Propuesta modelo de clima organizacional en la institución gubernamental Fondo de Desarrollo” realizado por Mario Roberto Citalán Mejía, carné número 0909333, estudiante de la carrera de 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 sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) y por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial con la nota de setenta (70) puntos de cien (100).

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

Tutor: Lic. Samuel Caal Klarks



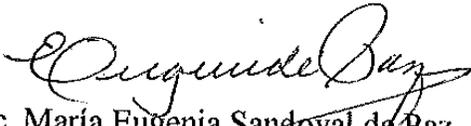
Guatemala, 26 de agosto de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta modelo de clima organizacional en la institución gubernamental Fondo de Desarrollo”**, presentado por el estudiante: Mario Roberto Citalán Mejía, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente **Dictamen** favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

  
M.Sc. María Eugenia Sandoval de Paz  
Revisora



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 062.2014

*El infrascrito Secretario General MEDEX. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Mario Roberto Citalan Mejía con número de carné 0909333, aprobó con 71 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiséis de octubre del año dos mil trece.*

*Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de febrero del año dos mil catorce.*

Atentamente,



*[Handwritten signature of M.Sc. Vicky Sicajol]*

M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

*[Handwritten signature of Vo.Bo. MEDEX. Adolfo Noguera Bosque]*



Laura B.  
cc. Archivo.

## **DEDICATORIA A:**

**Dios:** Por sus bendiciones, sabiduría y oportunidad de culminar la carrera.

**Mis padres:** Mario Citalán y Amparo Mejía, por sus esfuerzos y consejos.

**Mis hermanos:** Ingrid Citalán y Sahymo Citalán, por su especial forma de amarme y apoyo incondicional, los aprecio mucho.

**Mi esposa e hijos:** Gladys, por su apoyo incondicional, amor, desvelos y por dos regalos hermosos, nuestros hijos Sofia y Christian. Este logro también es tuyo.

**Mis amigos y amigas:** Por sus palabras de ánimo, apoyo, que me ayudaron para seguir adelante, por compartirme sus conocimientos y amistad para ustedes va este triunfo.

**Universidad Panamericana:** Agradecimientos y reconocimiento, por permitirme culminar mis estudios profesionales.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco Teórico	13
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	33
3.2 Objetivos de la investigación	34
3.3 Alcances y límites	34
3.4 Metodología	35
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados entrevista a Directores y Jefes de área	38
4.2 Presentación de resultados cuestionarios a colaboradores	47
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis de resultados	60
Conclusiones	67
Propuesta	68
Referencias bibliográficas	77
Anexo	79
1 Entrevista para Directores y Jefes	80
2 Cuestionario para colaboradores	84

### Contenido de figuras

1 Estructura Organizacional	4
-----------------------------	---

### Contenido de tablas

1 Análisis FODA	12
2 Muestra encuestados	35
3 Cronograma de actividades	37

## **Resumen**

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, requisito indispensable del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- que se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Panamericana, Licenciatura en Administración de Empresas, se seleccionó a la Institución gubernamental Fondo de Desarrollo ubicada en la zona 4 de la ciudad de Guatemala, la cual es una entidad del Gobierno dedicada a prestar ayuda técnica y financiera a pueblos indígenas del interior de la República.

Para la presente investigación, fue necesaria una visita preliminar a la Institución para observar el medio, se realizó una entrevista con la Directora de Recursos Humanos para establecer las posibles problemáticas por la cual atravesaba la entidad, por lo que en el capítulo 1, se realizó un análisis preliminar para tener una perspectiva de la misma y de igual forma se desarrollaron los antecedentes de la entidad.

Posteriormente se desarrolló un análisis FODA para poder determinar las fortalezas y debilidades de la Institución, así como las oportunidades y amenazas, de la cual se determinaron varios problemas administrativos y surgió la necesidad de hacer una evaluación del clima organizacional y posteriormente poder hacer una propuesta de mejora.

En el capítulo 2, se procede a realizar investigación bibliográfica sobre todos los conceptos y definiciones que competen al presente estudio, como lo son la Empresa, Gobierno, Pueblos Indígenas, Instituciones Públicas, así como todo lo relacionado a los factores del clima organizacional, como por ejemplo liderazgo, motivación y comunicación interna dentro de las organizaciones.

En el capítulo 3 se hace el planteamiento del problema, se desarrollan los objetivos, el general y los específicos, así como los alcances y límites de la misma y por último la metodología aplicada.

De igual forma, en el capítulo 4 se presentan los resultados que se generan del trabajo de campo por medio de instrumentos que ayudaron a recabar información, se grafican e indican los factores

que inciden dentro de la Institución de una forma favorable o desfavorable al clima organizacional, las cuales se comentan de una forma resumida, haciendo referencia sobre la cantidad de personas a favor y la cantidad de personas en contra con relación a la pregunta hecha hacia ellos.

El análisis de resultados se desarrolla en el capítulo 5, se revisa cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas, haciendo énfasis en todos los aspectos que en cierta manera afectan el buen desempeño, tanto de directores y jefes como colaboradores de todas las unidades, en la que también se dieron la libertad de expresar sus inconformidades, sus diferentes puntos de vista y sus inquietudes.

Por último, con los hallazgos encontrados y su respectivo análisis, se procedió a elaborar las propuestas que ayudarán a elevar el desempeño de los empleados, aumentando la motivación en ellos al cubrir sus diferentes necesidades, sintiéndose parte de la entidad para la cual laboran, obteniendo reconocimientos por parte de sus jefes inmediatos y de la Institución en sí.

Incrementando el nivel de liderazgo de las personas que tienen la responsabilidad de dirigir al personal que labora dentro de la entidad y creando un buen canal de comunicación que ayude a obtener los objetivos y cumplir con las metas trazadas por la Institución.

Con lo anterior se espera que el clima organizacional dentro de la entidad gubernamental Fondo de Desarrollo se eleve de una forma considerable, aportando al bienestar social de los empleados y por consiguiente logrando que la misma alcance los resultados deseados en un mediano y largo plazo.

## **Introducción**

El clima organizacional forma parte de la cultura de cada organización, ya sea privada o pública, es decir, es parte de la personalidad de la organización. El tema de esta investigación presenta el análisis del clima organizacional de la Institución gubernamental Fondo de Desarrollo, logrando determinar el estado actual del clima organizacional y analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral.

Lograr que la Institución cuente con un clima organizacional sano que le proveerá a la entidad de una útil herramienta, con lo que logrará alcanzar sus metas y cumplir sus objetivos. Una importante razón que motivó a realizar este estudio, es determinar cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional dentro de la Institución y con los resultados obtenidos se ofrecerá a la misma, propuestas que apoyara directamente la gestión del recurso humano.

La presente investigación fue estructurada en capítulos en los cuales se desarrollan los antecedentes de la Institución objeto de estudio, tales como su historia, misión y visión, los objetivos que persiguen, su estructura organizacional, los diferentes servicios que presta y el análisis de la matriz FODA.

De igual forma se desarrolla todo el marco teórico que sustenta los antecedentes relacionados con el problema y que soporta las bases teóricas del desarrollo de la investigación. También se presenta el planteamiento del problema de la Institución, se hace la pregunta de la investigación, se plantean los objetivos, general y específico y se delimitan los alcances de la investigación, tanto en extensión como en temporalidad. Se indica la metodología aplicada para la presente investigación, cuáles fueron los sujetos seleccionados para ello y los instrumentos utilizados para el trabajo de campo y su respectivo procedimiento.

Posteriormente, se presentan los resultados del trabajo de campo en forma gráfica, haciendo una breve descripción de dichos resultados, para que por último, se realice el análisis respectivo de los hallazgos encontrados dentro de la Institución, poniendo mayor énfasis en los problemas que afectan a la entidad.

Con lo anterior y en base a los resultados, se presenta las conclusiones a las que se llegaron después de realizar el trabajo y se plantean propuestas que contribuirán al desempeño de la Institución, aportando para la consecución de los resultados y objetivos propuestos.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

En 1991, en la Primera Cumbre Iberoamericana de Guadalajara Mexico, se presenta una propuesta por parte del Presidente de Bolivia, de crear un fondo que promoviera el desarrollo de los Pueblos Indígenas, el cual fue reconocido por la contribución de los pueblos indígenas al desarrollo y la obligación que tienen los estados de respetar los derechos a la identidad cultural de estos pueblos.

En 1992 en la segunda cumbre realizada en Madrid, se adopta la decisión de crear el Fondo Indígena Iberoamericano con la participación de organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización Internacional del Trabajo, las Naciones Unidas y Pueblos Indígenas, como producto de los esfuerzos y luchas de países internacionales que impulsaron la creación tanto del Fondo de Desarrollo de Bolivia como el de Guatemala.

En Guatemala, se crea como parte de las recomendaciones emanadas de la primera consulta que se realizó en Quetzaltenango en octubre de 1993, teniendo como respaldo el acuerdo No. 682-93 de la Unidad preparatoria del Fondo de Desarrollo que constituyó la contraparte del Fondo de Desarrollo de América Latina y el Caribe. En esta parte, la unidad preparatoria se consolida y se oficializa la interacción institucional para definir los lineamientos del marco conceptual y jurídico del fondo según las necesidades, los intereses y las expectativas de todos los pueblos indígenas de ascendencia Maya, Garífuna y Xinka.

A raíz de lo anterior y como resultado, el 20 de julio de 1994, fue creado el Fondo de Desarrollo y su Unidad Ejecutora contenidas en la Constitución Política de la República en los artículos 66 y 69 que se refieren a los Pueblos Indígenas y su accionar en el marco de los Acuerdo de Paz y el Convenio 169 (Acuerdo Gubernativo 435-94), siendo una institución interlocutora entre el Estado y los Pueblos Indígenas.

## **Estructura del fondo**

El Fondo de Desarrollo es un organismo Nacional, desconcentrada, con estructura bipartita, ya que está conformado por un Consejo Directivo Nacional, compuesta por personas propuestas por el gobierno central y organizaciones de la sociedad civil de los Pueblos Indígenas, con cobertura geográfica en las regiones lingüísticas del país.

Su base legal la constituye el Acuerdo gubernativo 435-94 por medio del cual se crea el Fondo de Desarrollo de urgencia y necesidad nacional. Las modificaciones se sustentan en los acuerdos gubernativos 500-95; 354-96; 95-2003; 32-2005 y 158-2006.

Como entidad gubernamental formal, cuenta con una estructura organizacional definida, con visión, misión, objetivos, manuales (funciones e inducción) y su reglamento interno.

## **Misión**

Fortalecer y promover el desarrollo humano integral de los pueblos Maya, Garífuna y Xinka, ejercicio de una plena ciudadanía, con enfoque multicultural e intercultural y la transformación del Estado en función de la realidad pluricultural, multiétnica y multilingüe.

## **Visión**

Promover el desarrollo humano integral con identidad cultural de los pueblos Maya, Garífuna y Xinka, que incide en la transformación del Estado Guatemalteco multiétnico, multilingüe y multicultural.

## **Objetivo general**

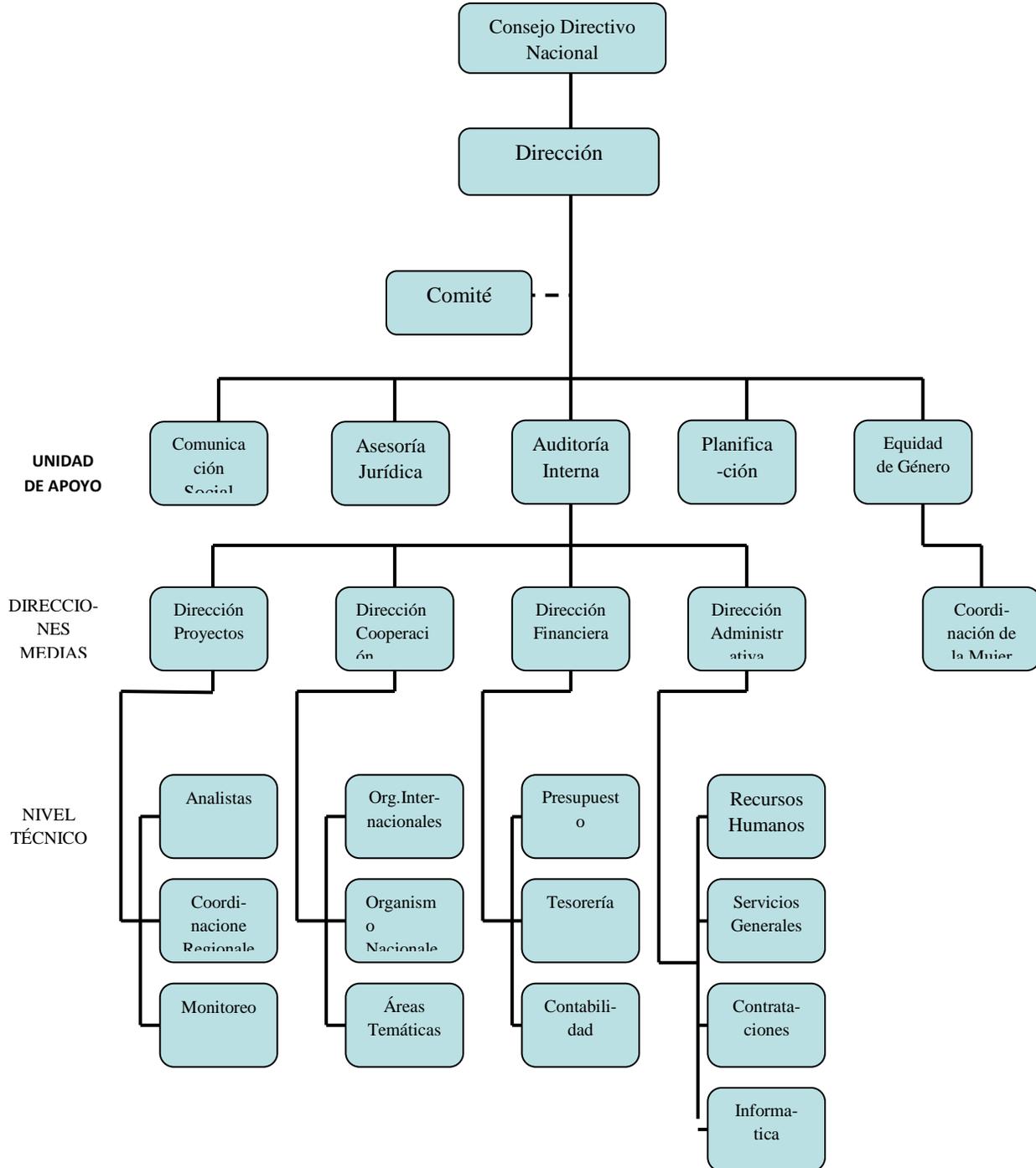
Promover, apoyar y fortalecer el desarrollo sostenido auto gestionado de los pueblos indígenas en el marco de su cosmovisión institucional, infraestructura y capacitación de recurso humano.

## **Objetivo específicos**

- Lograr la modernización del marco institucional del Fondo de Desarrollo, con base a los criterios técnicos, operativos, administrativos y financieros.
- Transversalizar el enfoque de género en las acciones del Fondo de Desarrollo para lograr la equidad.
- Alcanzar el apoyo técnico-financiero de la cooperación internacional para ampliar la proyección hacia los pueblos indígenas.
- Sistematizar una institución de conocimiento que contribuya a impulsar el desarrollo integral de los pueblos indígenas.
- Desarrollar las capacidades del Fondo de Desarrollo para que pueda brindar capacitación a las comunidades en formulación y ejecución de proyectos, para que sean ellas, desde su propia cosmovisión e idiosincrasia y desde su propia concepción del desarrollo, las que formulen y ejecuten los proyectos.

## Ilustración No. 1

Figura: Estructura Organizacional de Fondo de Desarrollo.



Fuente: Fondo de Desarrollo marzo 2013.

El organigrama muestra una representación de la división del trabajo, indicando los cargos y sus niveles jerárquicos, contando con 82 colaboradores en total.

A continuación se hace una breve descripción de las diferentes direcciones y unidades con que cuenta su estructura organizativa:

Dirección Ejecutiva. Es el órgano ejecutivo y administrador de las políticas y bienes del Fondo de Desarrollo y tiene bajo su responsabilidad la coordinación administrativa y técnica.

El Director Ejecutivo será nombrado por el Presidente de la Republica, el cual deberá de ser indígena de ascendencia Maya, Garífuna o Xinka.

Dirección Financiera. Su función es el control de las finanzas y velar porque se cumplan los principios contables aplicables a la administración pública y está integrada por:

- Sección de contabilidad
- Sección de presupuesto
- Sección de tesorería

Dirección Administrativa. Tiene como objeto planificar, coordinar, supervisar y controlar toda la gestión administrativa para el buen desarrollo de la Institución, está integrada por:

- Departamento de compras
- Unidad de informática
- Unidad de inventarios
- Unidad de almacén
- Unidad de transporte
- Unidad de servicios generales

- Unidad de archivo
- Recepción

Dirección de Planificación. Esta dirección está compuesta por las siguientes secciones:

- Cooperación
- Seguimiento del POA

Dirección de Recursos Humanos. La dirección tiene varias secciones a su cargo que se muestran a continuación:

- Gestión de personal
- Aplicación de personal
- Desarrollo de personal
- Admonición de personal

Dirección de Comunicación Estratégica. La dirección de comunicación estratégica dentro de la Institución, tiene una sola sección.

- Asistencia

Dirección de Desarrollo Maya, Garífuna y Xinka. Su principal función es planificar, coordinar, supervisar y controlar la gestión de proyectos para una efectiva contribución al desarrollo en el marco de la gestión del Fondo de Desarrollo.

Dirección de Supervisión de Obras y Servicios. Tiene varias secciones que se detallan a continuación:

- Supervisión central
- Coordinación regional 1
- Coordinación regional 2

- Coordinación regional 3
- Coordinación regional 4

Dirección de Asuntos Jurídicos. En materia jurídica, asesora y orienta a los miembros del Consejo Nacional y a la Dirección Ejecutiva con las siguientes secciones:

- Apoyo jurídico
- Revisión y análisis jurídico
- Asistencia jurídica

Dirección de Auditoría Interna. Se encarga de aprobar y verificar los procesos de las erogaciones que se ajusten al presupuesto autorizado y revisar los estados financieros y documentos contables ajustados a la ley:

- Auditorías especiales
- Auditorías administrativas
- Auditorías financieras
- Asistencia.

Servicios que presta

Es importante resaltar que el Fondo de Desarrollo es una organización bipartita entre el Gobierno de la República y Organizaciones Indígenas, situación que le da una particularidad especial en lo que respecta a su visión estratégica y estructura orgánica y funcional, que presta sus servicios a través de los siguientes programas y/o proyectos:

- Red Indígena Virtual

Este programa maneja la dotación de mobiliario y equipo de cómputo completo, libre accesos a la información, Auditoría social en forma virtual. Capacitación en el uso de sistemas de redes

virtuales. Contenidos: Consejo de Ancianos y Autoridades Indígenas, Reforma del Estado, Gestión para el Desarrollo, formación para gobernar. El sistema de mercadeo y negociación debe de facilitar el mercado virtual de igual manera una biblioteca virtual con temas referidos y de interés a los Pueblos Indígenas.

- Programa de formación política para gobernar

Talleres, spot, programas radiales, televisivos, publicaciones en periódicos regionales, volantes, folletos mediados, encuentros, intercambios, foros, vallas publicitarias y todos los demás medios de difusión masiva en idiomas de los pueblos Mayas, Garífunas y Xinka. Formación en convenios y tratados internacionales, la identidad cultural de los pueblos indígenas (niños, jóvenes y enfoque de género). Dicha formación se da a nivel comunal, comunidad lingüística, municipal, regional y nacional.

- Reforma del Estado

Con proyectos como las reformas institucionales que es la negociación y búsqueda de acuerdos de Pueblos Indígenas con instituciones del gobierno.

- Gestión para el Desarrollo

Recursos que son propios, del estado e internacionales, para la elevación de condiciones de vida de los Pueblos Indígenas.

- Consejo de Ancianos y Sistema de Autoridades Indígenas

El programa incluye la diversidad de formas de autoridad ancestral según las variables lingüísticas. Temas de aplicación general: Cosmovisión, características, principios y valores, tradiciones y costumbres. Procedimientos para resolver conflictos, análisis de fortalezas y debilidades del sistema jurídico propio de los Pueblos Indígenas.

## **FODA**

El análisis DAFO, también conocido como Matriz FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características interna (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en ingles SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de la organización. Este análisis, es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ayudará a plantear las acciones que se deben de poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

El objetivo primario de este análisis, consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto. Este constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis. Cumplido este, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir, empezando con hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponde a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho estudio, resultaría aconsejable no solo construir la matriz correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas. Además, el análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular.

Para el presente trabajo, se hizo una entrevista con directivos, para determinar factores que estuvieran afectando la funcionalidad del mismo, obteniéndose lo puntos siguientes:

- Oportunidades:

En cuanto a las oportunidades de la Institución, se pueden observar que para este año 2013, se ha autorizado un aumento en su presupuesto anual por parte del gobierno central, lo que da mayor oportunidad de invertir en su recurso humano entre otras cosas, de igual forma, también existe siempre la necesidad de implementar proyectos que apoyen a las comunidades del interior del país lo que ha hecho que las diferentes comunidades les apoyen y justifiquen la existencia del Fondo. Por otro lado, tiene la oportunidad de hacer alianzas con otras instituciones, tanto locales como del exterior para la implementación de los proyectos.

- Amenazas:

Con relación a las amenazas para la Institución, a futuro se puede dar el recorte presupuestario, ya que este lo reciben cada año y si bien es cierto, para este año tuvieron un aumento, puede que para los subsiguientes tengan un recorte. También está la amenaza de que otras instituciones hagan el mismo trabajo que está haciendo hoy por hoy el Fondo de Desarrollo.

- Fortalezas

Actualmente la Institución cuenta con un departamento de Recursos Humanos formal que ha hecho la labor de administrar el recurso humano interno y dentro de este departamento, también esta una unidad creada que va enfocada al desarrollo humano de la Institución. Por otro lado, el Director Ejecutivo de la Institución, se muestra muy anuente a cambios que pueden beneficiar el buen desempeño de la misma y para ello cuentan con recursos económicos para implementar dichos cambios.

- Debilidades

Se cuenta con una infraestructura que no va acorde al tamaño de la Institución, falta de un reglamento interno que no va acorde al tamaño y cambios dentro de la misma, el personal se encuentra poco o nada motivado ya que no cuentan con un plan de incentivos laborales

para los empleados, lo que ha provocado hasta cierto punto conflictos dentro de sus colaboradores. Otra debilidad es que forma parte de un fideicomiso, mismo que fue creado desde el inicio de las labores de la Institución y que este cuenta con fecha de vencimiento en muy corto tiempo.

**Tabla No. 1**

**Esquema: FODA de la institución Fondo de Desarrollo**

Factores Externos	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento autorizado por el gobierno central para el presupuesto del año 2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorte de recursos por parte del gobierno central en función del presupuesto general de la nación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de implementación de proyectos para apoyo a los pueblos del interior del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otras instituciones gubernamentales hacen el mismo trabajo que el Fondo de Desarrollo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza con otras instituciones, tanto locales como del exterior para capacitar al personal interno y apoyo en proyectos.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de las comunidades del interior del país al Fondo de Desarrollo.</li> </ul>	
Factores Internos	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee un departamento formal de Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura no acorde al tamaño de la institución, debido a su crecimiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una unidad aprobada de desarrollo humano para el personal interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de un reglamento interno que regule las acciones del personal y que este de acorde a la estructura actual.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Director de la institución, es una persona muy flexible en los cambios que benefician a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación por parte del personal en participación de actividades dentro de la institución.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con recursos económicos para implementar cambios a lo interno de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un plan de incentivos laborales para los empleados.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La institución forma parte de un fideicomiso que tiene fecha de vencimiento en muy corto tiempo.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional débil.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos internos dentro del personal.</li> </ul>

Fuente: Propia febrero, 2013.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

#### Empresa

Según Pallares Zoilo y Romero Diego (2005), a la empresa se le puede considerar como un sistema dentro del cual, una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.

Toda empresa persigue o tiene dos finalidades: la económica y la social:

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe de tratar de alcanzar simultáneamente. La empresa esta para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).
- Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.
- Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

#### a) Clasificación de las empresas

Las empresas para su estudio se han clasificado en diferentes tipos, dependiendo de su fin, su tamaño, su naturaleza, a continuación se mencionan en forma resumida algunas para dar una idea.

Según las relaciones que mantengan con otras empresas y con los clientes:

- Empresas aisladas o de lazo cerrado: Se trata de un conjunto de empresas que son independientes del resto del mercado, por lo que solo dependen de si mismas. (Este hecho implica que todo el producto ha sido realizado por ellas mismas, desde la materia prima hasta el producto elaborado, sin utilizar ningún producto semielaborados). En la actualidad este modelo de empresa es prácticamente inexistente.
- Redes de empresas o empresas de lazo abierto: Unión temporal de empresas con unos objetivos comunes, en la que cada una aporta sus competencias principales para responder a las necesidades del mercado y mejorar la situación de competencia. En la actualidad es muy común encontrar empresas especializadas en un subproducto concreto que forma parte de un producto elaborado. De esta forma también existen empresas especializadas en comprar y ensamblar las distintas piezas del producto acabado.

Según su actividad o giro

- Empresas del sector primario
- Empresas del sector secundario
- Empresas del sector terciario
- Empresas del sector cuaternario

Una clasificación alternativa puede ser:

- Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, se clasifican en:

- Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables.
- De producción. Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final.
- Comerciales. Son intermediarios entre productor y consumidor, su función primordial es la compra/venta de productos terminados y puede clasificarse en:
  - Mayoristas: venden a gran escala o a grandes rasgos.
  - Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
  - Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
  - Transporte
  - Turismo
  - Instituciones financieras
  - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
  - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
  - Educación
  - Finanzas
  - Salud

#### Según la forma jurídica

- Empresas individuales: solo pertenecen a una persona y pueden responder ante terceros con todos sus bienes, es decir su responsabilidad es ilimitada o hasta el monto del aporte para su constitución.
- Empresas societarias o sociedades: están constituidas por varias personas y se clasifican en: sociedad anónima, sociedad colectiva, sociedad comanditaria, sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada.

Según su tamaño

- Micro empresa, si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa, si tiene un numero entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa, si tiene un numero entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa, si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

Según su ámbito de actuación

- Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- Empresas multinacionales: o empresas transnacionales son aquellas que actúan en varios países.
- Empresas trasnacionales: son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar actividades mercantiles no los de venta y compra sino de producción en los países donde se han establecido.

b) Empresa pública

Se entiende por empresa pública a toda aquella que es propiedad del Estado, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo parcial o total. En caso de propiedad parcial, el criterio para determinar si una empresa debe o no ser considerada publica no está tanto el porcentaje de acciones en poder del sector privado como el control efectivo que el Estado tenga sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa. El elemento crucial en la empresa pública es la capacidad del estado para ejercer presión política directa en la compañía.

## 1. Objetivos de la empresa pública

La empresa pública precisa conocer claramente cuáles son los objetivos de índole social que se espera lograr mediante su actuación, que contra-prestación social va a recibir por atender a esa finalidad y que indicadores van a ser utilizados por la sociedad para medir los logros que se deben realizar.

La Rentabilidad; a diferencia de la empresa privada el cual busca la maximización del beneficio, la empresa pública en principio no tiene una especial consideración. No obstante el cambio que se viene experimentando en esta materia es notable.

La búsqueda de la rentabilidad por parte de la empresa pública se contempla también como un medio de estimular la eficiencia tecnológica y de gestión. De esta forma se sabe que si una empresa busca maximizar su beneficio, ello le exige que minimice sus costos para cualquier nivel de output. Sin embargo, el objetivo de la maximización del beneficio se ha rechazado explícitamente para las empresas públicas, puesto que en general, gozan de poder monopolístico en al menos algunos de los mercados en que se suministran sus productos o servicios.

## 2. La financiación de la empresa pública

Las empresas públicas se financian con cargo a los recursos del Tesoro Público, de los procedentes del mercado financiero y de los obtenidos de los beneficios de explotación. El grado en que la empresa acuda a cada una de las formas antes descritas para financiarse, dependerá de múltiples factores: ya sea de carácter permanente por su forma jurídica o sector de actividad o de naturaleza transitoria por la situación de los mercados, políticas económicas coyunturales.

También se encuentra una correlación entre la actividad económica desarrollada por la empresa, la forma jurídica de la misma y su estructura financiera, sin embargo, existen diferencias considerables en los mecanismos de financiamiento que las empresas públicas utilizan en las diferentes naciones.

Los recursos entregados por el Tesoro a las empresas públicas, excepción hecha de los asignados a suscribir acciones, pueden serlo a título de fondos de dotación, préstamos o subvenciones.

El fondo de dotación viene a representar lo que el capital en una sociedad. Esta práctica es muy restringida en principio, pero se ha ido extendiendo cada vez más entre los países comunitarios, básicamente en Francia e Italia.

Los préstamos del Tesoro u otros organismos públicos a las empresas públicas, tiene un uso más generalizado que las dotaciones de capital, siendo una modalidad de financiamiento prácticamente común a todos los países comunitarios.

## Gobierno

Según Castelazo Jose (2007), el gobierno es la organización que representa al Estado para el cumplimiento de sus objetivos y metas. En ese sentido, habitualmente se entiende por tal al órgano (que puede estar formado por un presidente o primer ministro y un número variable de ministros) al que la Constitución o la norma fundamental de un Estado atribuye la función o poder ejecutivo y que ejerce el poder político sobre una sociedad. También puede ser el órgano que dirige cualquier comunidad política. Otra definición de gobierno es un órgano o un conjunto de órganos integrados por personas a las que llamamos autoridades que ejercen el poder mediante leyes.

En términos amplios, el gobierno es aquella estructura que ejerce las diversas actividades estatales, denominadas comúnmente poderes del Estado.

### a) Ministerio

El ministerio (llamado departamento o secretaria en algunos países), es cada una de las partes en las que se puede dividir el Gobierno de un país. Por tanto, el gobierno de una nación estará dividido en partes funcionales llamadas ministerios.

En un sistema parlamentario la cabeza del Gobierno estará en el presidente del Gobierno, por encima jerárquicamente de todos los ministerios. Este dictara cuantos ministerios hay, como se denominan que funciones realiza cada uno y quien está a la cabeza. En el caso de un sistema

presidencial los ministros dependen del presidente (jefe de Estado y Gobierno a la vez) que es el encargado de nombrarlos y administrarlos y presidir las reuniones del Consejo de Ministros.

#### b) Fondos sociales

Según Hernández Pulido, Ricardo (2003), los fondos sociales son instituciones instaladas bajo un techo operacional que les permite entregar de forma rápida una gran cantidad de proyectos económicos y sociales de pequeña escala y al mismo tiempo tratar directamente con instituciones financieras internacionales y agencias de países donantes.

Los fondos han sido capaces de obtener montos significativos de dinero fresco de la comunidad internacional (mayormente en forma de préstamos blandos), evitando los canales gubernamentales tradicionales y distribuyendo rápidamente los recursos a los proyectos orientados a los pobres.

#### c) Sociedad y Estado

Según Ferraro Cibeli, Agustín E. (2009), el concepto de Estado se refiere al acuerdo voluntario, o contrato social, hecho por individuos que reconocen que solamente el establecimiento de un poder soberano podría preservarlos de la inseguridad, el desorden y la brutalidad del estado de naturaleza (la situación donde no existe un estado).

En base a lo anterior, se puede definir a la sociedad como a la agrupación de individuos que se produce entre humanos como entre algunos animales. En estos dos casos, la relación se establece entre los individuos y supera la mera transmisión genética e implica cierto grado de comunicación y cooperación, que en un nivel superior, esto cuando se produce la persistencia y la transmisión generacional de conocimiento puede calificarse como cultura.

Todo individuo que forma parte de una sociedad tiene derechos y obligaciones y es su compromiso el cumplir con las normas que establece la nación y el estado está en deber de contribuir suministrando los recursos que hacen falta en la población para así mantener y conservar un equilibrio social entre ambos.

- Clasificación de la sociedad Guatemalteca

La nación guatemalteca es una nación multiétnica, pluricultural y plurilingüe. Los pueblos Maya, Ladino, Xinka y Garífuna integraron una nación caracterizada a lo largo de la historia, por la diversidad cultural y lingüística

En base a las definiciones de Sociedad y Estado mencionadas anteriormente, el estado de Guatemala se ha caracterizado por ser un estado multicultural y multiétnico, derivado de cambios sufridos por el país desde la conquista de los españoles hasta nuestros días. En la actualidad, el estado guatemalteco está conformado por un 60% de Ladinos (mestizos y descendientes criollos) y un 40% de indígenas (39.5% Mayas y 0.10% Garífuna y Xinka).

- Pueblo Maya. Los mayas actuales son descendientes de los primeros pobladores conocidos que construyeron en Mesoamérica una de las grandes civilizaciones del continente americano. La cultura Maya se basa fundamentalmente en la agricultura como sustento material y espiritual.
- Pueblo Xinka. En la segunda parte del siglo XVIII se reportó su existencia en amplias zonas de Santa Rosa, sin embargo como consecuencia de múltiples traslados hacia otros lugares y variados procesos históricos, incluso en el periodo colonial, convirtieron a los Xinkas en un grupo muy vulnerable.
- Pueblo Garífuna. El origen de los Garinagu se remonta al siglo XVII. Los primeros Garífuna llegaron a Guatemala procedentes de Honduras. Arribaron a la bahía de Amatique en 1802, en una goleta al mando de Marcos Sanchez Diaz. Son un grupo étnico de fenotipo africano que habla un idioma amerindio.
- Pueblo Ladino. La población Ladina ha sido caracterizada como una población heterogénea que se expresa en idioma español como idioma materno, que posee determinadas características culturales de arraigo hispano matizadas con elementos culturales indígenas y viste a la usanza comúnmente llamada occidental.

#### d) Pueblos Indígenas

Según Aylwin O., José (2004), los pueblos indígenas son comunidades, pueblos y naciones indígenas los que, teniendo una continuidad histórica con las sociedades anteriores a la invasión y precoloniales que se desarrollaron en sus territorios, se consideran distintos de otros sectores de las sociedades que ahora prevalecen en esos territorios o en parte de ellos.

Forman en el presente actores no dominantes de la sociedad y están determinados a preservar, desarrollar y transmitir a las generaciones futuras sus territorios ancestrales y su identidad étnica, como los fundamentos básicos de la continuidad de su existencia como pueblos de acuerdo a sus propias culturas y a sus instituciones sociales y a sus sistemas legales.

#### Administración

Según Robbins, Coulter (2005), la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realice de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Se sabe que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás.

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones; por lo tanto, es aplicable a empresas privadas y públicas, instituciones públicas y organizaciones estatales y las distintas instituciones privadas.

Según Robbins, la administración tiene funciones administrativas que son inherentes a las personas que ejercen la tarea de administrar las organizaciones sin las cuales estas no alcanzarían sus metas y objetivos trazados, estas funciones son:

Planeación. Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Organización. Función de la administración que consiste en determinar que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

Dirección. Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados.

Control. Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.

#### 1. La administración por áreas funcionales de la empresa

La empresa a lo interno se divide en departamentos, unidades o direcciones que son las que ejecutan los procesos y la parte operatoria y estratégica de la organización, las más comunes que se encuentra son:

- Administración financiera o Finanzas corporativas.
- Administración comercial (marketing o mercadotecnia)
- Administración de la producción u operaciones.
- Administración de recursos humanos.

Pero otras organizaciones más maduras, pueden contar también con estos departamentos:

- Administración de las tecnologías.
- Organización y método.
- Administración estratégica.
- Gestión del conocimiento.
- Gestión del talento.
- Gestión de proyectos.
- Gestión de riesgo.
- Administración de la cadena de suministros y logística.

La administración se relaciona estrechamente con otras ciencias como la economía, la contabilidad, la psicología, la sociología, la política, las matemáticas, la estadística, la antropología, la historia, la geografía y la filosofía.

## 2. La administración de Recursos Humanos

Según R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (2005), la administración de Recursos Humanos es la utilización de los recursos humanos de una empresa para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia de estos, todos los gerentes deben de participar en la ARH eficaz. También se dice que las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante.

La finalidad del departamento de Recursos Humanos es de proporcionar a las personas que trabajan en una organización las herramientas necesarias para que puedan desempeñar bien sus tareas, tales como un buen ambiente de trabajo, salarios acordes a sus capacidades, mantenerlos motivados para que den lo mejor de sí, en pocas palabras, mantener un buen clima organizacional que beneficie a la organización en un todo.

## 3. Clima Organizacional

Según Palma, Sonia (2004) lo interpreta como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

- Su importancia

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado.

Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo o negativo.

Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación a cerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinaria, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

#### 4. Motivación

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa causa del movimiento.

Según Robbins Stephen P. (2005) indica la motivación como los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Según Anita Woolfolk (2006), la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Motivar a los empleados para que logren niveles altos de desempeño es un problema organizacional importante y los gerentes siguen buscando soluciones, para ellos a lo largo de la historia de la administración y las organizaciones, se han creado varias teorías que intentan

explicar del porqué de la forma de actuar de los individuos, específicamente dentro de las empresas.

Según Robbins Stephen P. (2005), existen varias teorías de la motivación, que se describen brevemente a continuación:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow.

La teoría mejor conocida tal vez sea la teoría de las necesidades de Abraham Maslow quien fue un psicólogo que propuso que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas. Alimentos, bebidas, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.
2. Necesidades de seguridad. Seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.
3. Necesidades sociales. Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima. Factores de estima internos, como respecto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. Necesidades de autorrealización. Crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que una persona es capaz de llegar a ser.

- Teoría X y teoría Y de McGregor

Douglas McGregor propuso dos series de supuestos sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y, en donde la teoría X representa un punto de vista básicamente negativo de las personas en la que indica que las personas tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. La teoría Y ofrece un punto de vista positivo e indica que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad y consideran el trabajo como una actividad natural.

¿Qué implica lo anterior en cuanto a la motivación? La respuesta se expresa mejor en el esquema que presenta Maslow. La teoría X suponía que las necesidades del nivel inferior dominaban a los individuos y la teoría Y suponía que las necesidades de nivel superior eran los dominantes.

- Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Esta teoría de Frederick Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la satisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso y la satisfacción de cada uno en su puesto de trabajo.

- Teoría de las tres necesidades

David McClelland y otros propusieron la teoría de las tres necesidades que afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad del logro (nLog) que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchas por tener éxito; la necesidad de poder (nPod) que es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo y la necesidad de pertenencia (nPer) que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

- Teoría de la fijación de metas

Existe un apoyo importante para la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz un mejor esfuerzo”.

- Teoría del reforzamiento

En contraste con la teoría de la fijación de metas, la teoría del reforzamiento dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. Mientras que la teoría de fijación de metas propone que el objetivo de un individuo es dirigir su comportamiento, la teoría del reforzamiento argumenta que el comportamiento tiene una causa externa, lo que controla el comportamiento son los reforzadores, consecuencias que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción.

- Teoría de la equidad

Esta teoría, desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (salidas) con relación a lo que aportan a esta (entradas) y después comparan su relación de entradas y salidas con las relaciones de entradas y salidas de otros empleados importantes. En este sentido, la mayoría de los empleados ven la motivación como una influencia importante de las recompensas relativas, así como de las recompensas absolutas, aunque algunos aspectos clave son pocos claros.

- Teoría de las expectativas

Fue desarrollada por Victor Vroom e indica que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentara un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. Por ejemplo, el individuo piensa si se esfuerza demasiado, así será la recompensa y así será el reconocimiento.

## 5. Comunicación

Según Master Lic. Rocio Saltos de Idrovo (2004), la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de una organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las

opiniones actitudes, relaciones y conductas de estos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad.

La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en el mismo son:

- Código. El código es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.
- Canal. El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales. El Canal sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación. Ej.: El aire en el caso de la voz y las ondas Hertzianas en el caso de la televisión. La radiocomunicación es un sistema de telecomunicación que se realiza a través de ondas de radio.
  - En tercer lugar debemos considerar el Emisor. Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.
  - El Receptor. Es aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje.
  - Naturalmente tiene que haber algo que comunicar, un contenido y un proceso que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive el Mensaje.
  - Las circunstancias que rodean un hecho de comunicación se denominan Contexto situacional (situación), es el contexto en que se transmite el mensaje y que contribuye a su significado.

En base a lo anterior, se puede decir que dentro de las organizaciones se da un intercambio de información dentro y fuera con un fin previamente planificado.

- Comunicación interna

Según VÉRTICE (2008), la comunicación interna está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella.

El objetivo de la comunicación interna dentro de las organizaciones es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes al constituir uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de las empresas. Así, estas no pueden existir sin la comunicación.

En una organización donde se da una buena comunicación interna, la relación que se da entre los miembros del grupo de trabajadores establece compromisos, delegaciones y se le encuentra sentido a ser parte de la institución, siendo un trabajador eficiente. De aquí la importancia de tener dentro de su estructura organizativa un sistema de comunicación e información eficaz.

- Función de la comunicación interna

En cualquier organización, la comunicación interna tiene cuatro funciones centrales:

1. Controlar: La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.
2. Motivar: La comunicación alienta la motivación porque no sólo le aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente, sino que fomenta su participación y promueve su identificación con la organización, ya que lo hace sentir parte de la misma y lo puede incentivar a una dinámica proactiva.
3. Expresar emociones: La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. La

comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

4. Informar: Mediante la transmisión de los datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

## 6. Liderazgo

Según Hitt, Michael (2006), el liderazgo es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta, con esto se busca destacar al liderazgo como un proceso de influencia social.

El liderazgo lo puede mostrar cualquier persona dentro de la organización y no se limita solo a quienes tienen puestos directivos. Esto significa específicamente, que no debe pensarse que el liderazgo ocurre tan solo o en su mayoría, en los niveles superiores de la organización por lo que el comportamiento de líder no solo se limita a los directivos de las organizaciones.

Por otro lado, cada líder tiene ciertos rasgos, características relativamente perdurables que tiene con otras personas, ya que se creía que los líderes nacían y no se hacían. Hoy por hoy, la perspectiva actual indica que si bien la presencia de los rasgos de líder no garantizan de manera invariable un liderazgo eficaz, si aumentan su probabilidad.

Según Robbins Stephen (2004) hay varias teorías o tipos de liderazgo:

- Teorías de los rasgos de liderazgo. Esta teoría consideran cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son.
- Teorías conductuales de liderazgo. Teorías que postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son. Dentro de esta teoría existen otras que surgieron a raíz de los estudios.

- Estudios de la Estatal de Ohio: Esta fue hecha dentro de la Universidad Estatal de Ohio a fines de la década de 1940, creando dos categorías de esta:

La iniciación de estructura y se refiere al grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas.

- La consideración se describe como el grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza, mutua, respecto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos.

- Teorías de la contingencia. Dentro de esta teoría, se pueden enumerar cinco métodos:

- Modelo de Fiedler. Este propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control.
- Teoría situacional de Hersey y Blanchard.
- Teoría del intercambio de líder y miembros. Esta señala que por obra de las presiones de tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, que forman su camarilla, confía en ellos, les presta una atención desproporcionada y son objetos de privilegio.
- Teoría de la trayectoria a la meta. Esta teoría indica que es trabajo del líder asistir a sus seguidores para que consigan sus metas y proporcionarles la dirección o el apoyo que requieran para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetos generales del grupo y la organización.

- Tipos de liderazgo

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los

líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

- *Líder Carismático*: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.
- *Líder Tradicional*: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reino.
- *Líder Legítimo*: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, *por si* lo único que puede distinguir a un *líder* es que tenga *seguidores: sin seguidores no hay líder*.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no Liderazgo dirige, sino que se trata de una figura de respeto como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado. El liderazgo no es otra cosa más que sentirse mejor que alguien.

Para que un líder manifieste un estilo de liderazgo efectivo, es necesario que ejercite acciones concretas y comportamientos de liderazgo. (Jaime Bonache, Ángel Cabrera; 2006).

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

El recurso humano se ha convertido en una pieza importante para el desempeño en toda organización y/o institución, es por ello que se estima de importancia diagnosticar el clima organizacional y de esta forma analizar críticamente la situación en la que se encuentra el ambiente laboral que perciben los empleados; así se identifican aspectos que pueden ser mejorados para generar altos niveles de desempeño y al mismo tiempo identificar las áreas clave que retrasan la productividad, reducen la eficacia y puede generar costos inesperados en un futuro.

En el Fondo de Desarrollo se han dado circunstancias que ha puesto en una situación difícil su clima laboral, a raíz de que el mismo personal se ha mostrado poco motivado para llevar a cabo su trabajo, la convivencia entre ellos ha sido difícil, a tal punto que el mismo Director Ejecutivo ha tomado medidas como el de realizar excursiones y algún tipo de celebración, pero hasta el momento se ha sido mínima la respuesta de los empleados.

Lo situación anterior a dejado dudas sobre la forma de ejercer el liderazgo por parte de los diferentes jefes de áreas, al no lograr que los empleados se sientan motivados en sus puestos de trabajo, al percibir también cierta inconformidad por parte de ellos con relación a los salarios que reciben y a la carga de trabajo que sienten que tienen unos, mientras que otros no tienen la misma cantidad de carga laboral. De igual forma la comunicación dentro de la institución es poco fluida, lo que ha hecho que no todos los empleados se enteren de lo que sucede dentro de la misma.

En resumen, tanto la motivación, la comunicación y el liderazgo, son factores que en gran medida inciden en el nivel de satisfacción del empleado dentro de la institución, permitiendo esto realizar un estudio y análisis sobre la situación actual y posibles recomendaciones que pueda analizar el clima laboral a través de los aspectos de motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.

Con el análisis de estos factores, se podrá identificar los aspectos más importantes que están afectando el clima organizacional en la institución Fondo de Desarrollo que se encuentra ubicado en la ciudad de Guatemala.

Pregunta de la investigación

Por lo anteriormente expuesto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las causas que impiden el desarrollo de un buen clima organizacional dentro de la institución gubernamental Fondo de Desarrollo?

### **3.2 Objetivos**

Objetivo General

Identificar las causas que impiden el desarrollo de un buen clima organizacional en la institución gubernamental Fondo de Desarrollo.

Objetivos específicos

- Establecer el nivel de motivación de los empleados dentro de la institución.
- Medir el nivel de liderazgo ejercido por los diferentes jefes de áreas y/o gerentes/directores de la institución sobre sus colaboradores.
- Determinar la forma de comunicación entre los trabajadores de la institución e identificar los medios por los cuales se da dicha comunicación.

### **Alcances y límites**

Alcances

Para la presente investigación, se permitió realizar trabajo de campo consistente en entrevistas y cuestionarios a los empleados en las instalaciones de la institución, de igual forma realizar un recorrido para observar los espacios de los puestos de trabajo y ubicaciones de los mismos.

## Límites

Se encontró con la limitante de no poder acceder a la planilla con el fin de verificar los salarios de cada empleado al indicar la administración que por ser información sensible de la Institución no se podía proporcionar.

### 3.3 Metodología

La presente investigación realizada es de tipo descriptiva, se analizó e interpretó la situación actual de la institución a través de entrevistas a los diferentes gerentes de áreas y cuestionarios al personal operativo y con los resultados se realizó una propuesta a la problemática encontrada para la mejora del clima organizacional.

#### 3.4.1 Sujetos

Los sujetos de la investigación se dividieron en dos partes: diez y seis (16) Directores y jefes y cincuenta y dos (52) colaboradores para un total de 68 personas, del total de los trabajadores de todas las áreas y departamentos con que cuenta la Institución, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla No. 2**  
**Esquema: Muestra encuestados**

Puesto	No. PERSONAS
Directores y jefes	16
Asistentes	52
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>

Fuente: Elaboración propia mayo 2013

### 3.4.2 Instrumentos

El instrumento que se utilizó para recolectar la información para esta investigación de campo fue el siguiente:

Según Hernández Sampieri (2010) un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y debe de ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis y que las preguntas pueden ser, cerradas y abiertas.

Por otro lado, también indica que estos cuestionarios pueden ser aplicados, ya sea auto administrado (cada participante llena el cuestionario) y por medio de entrevista personal (cara a cara) en la que hay una persona que hace las preguntas y otra que las responde.

El primer instrumento que se utilizó en el presente trabajo fue la técnica de entrevista para los Directores y Jefes de áreas, dicha entrevista contó con 16 preguntas y el objetivo principal fue indagar sobre los diferentes puntos de vista que tiene cada uno de ellos con relación al clima organizacional dentro de la Institución en la actualidad. Los temas fueron: Motivación, comunicación, liderazgo y satisfacción laboral.

El segundo instrumento que se utilizó fue un cuestionario con 23 preguntas cerradas y abiertas, con respuestas múltiples que eligieron las personas a quienes se les trasladó dicho cuestionario y así poder evaluar los aspectos que puedan estar afectando el clima organizacional dentro de la Institución, los temas que se trataron fueron: motivación, comunicación, liderazgo y satisfacción laboral en su puesto de trabajo.

### 3.4.3 Procedimientos

Para el presente trabajo, se realizaron varias actividades, desde definir el tema de investigación hasta la preparación de propuestas que ayudaran en cierta manera a mejorar el clima organizacional dentro de la Institución. A continuación el cronograma de actividades:

**Tabla No. 3**  
**Esquema: Cronograma de actividades**

No.	ACTIVIDAD	MESES						
		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
1	Definir tema de investigación de tesis							
2	Buscar empresa/institución para trabajo de tesis							
3	Visitas preliminares a institución							
4	Redactar antecedentes de la institución							
5	Elaboración de Marco Teórico							
6	Definir instrumentos de investigación							
7	Trabajo de campo							
8	Vaciado y análisis de datos							
9	Propuestas							

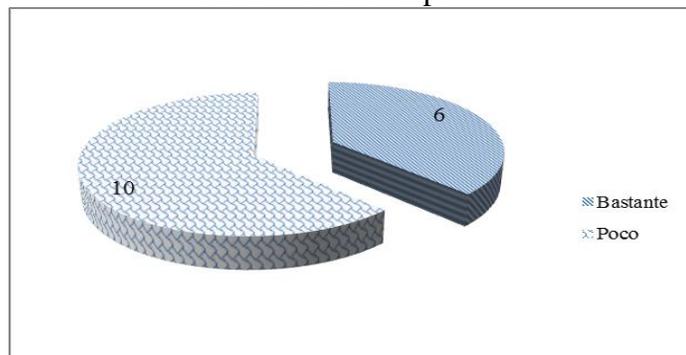
Fuente: Elaboración propia junio 2013

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados de la entrevista a Directores y Jefes de área

A continuación se muestra los resultados de la entrevista que fue dirigida a los Directores y Jefes de las diferentes áreas de la Institución.

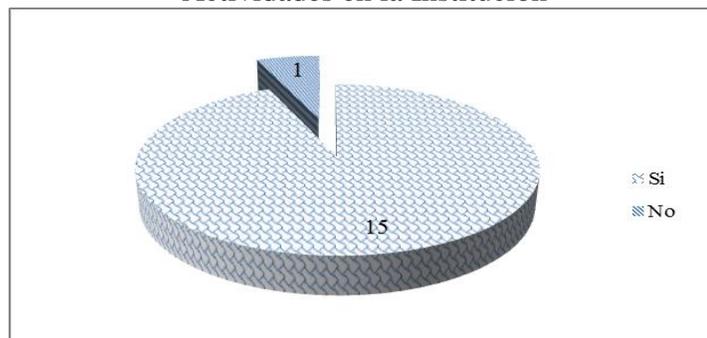
Gráfica No. 1  
Motivación al empleado



Fuente: elaboración propia julio 2013

Como se puede observar, dentro de la institución la motivación al empleado es muy poco según algunas opiniones de jefaturas que tiene claro de la falta del mismo.

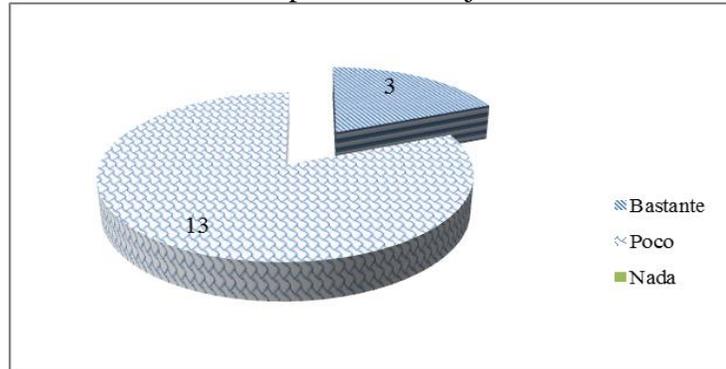
Gráfica No. 2  
Actividades en la Institución



Fuente: elaboración propia julio 2013

En la gráfica anterior, se puede apreciar que la mayor parte de jefes indican que se realizan diferentes actividades para que dentro de la institución haya un ambiente de armonía en lo laboral y en lo personal.

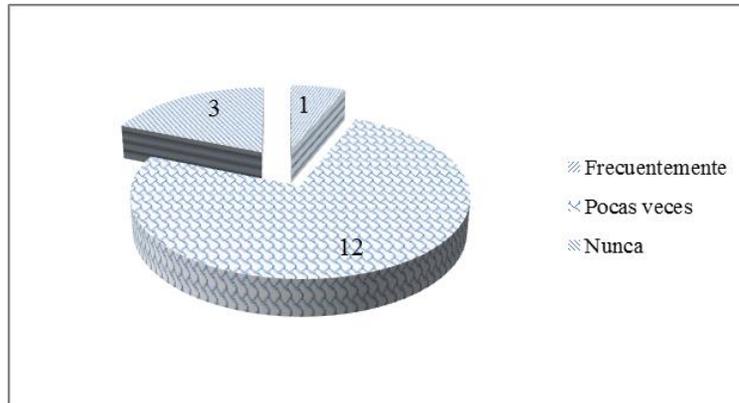
Gráfica No. 3  
Espacio de trabajo



Fuente: elaboración propia julio 2013

Debido al crecimiento de la Institución, el espacio de trabajo se ha vuelto reducido y poco acondicionado para que los trabajadores puedan llevar a cabo sus actividades de una mejor forma.

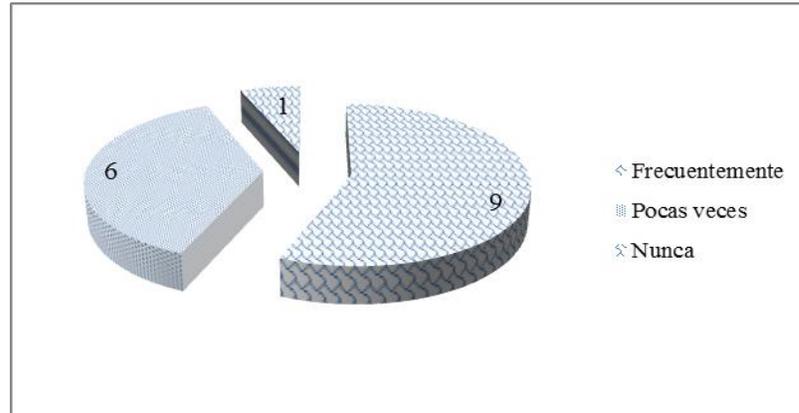
Gráfica No. 4  
Promoción de ascensos



Fuente: elaboración propia julio 2013

En esta gráfica se observa que en su mayoría, los jefes indican que muy pocas veces los empleados tienen oportunidad de aplicar y ascender a otros puestos de mayor jerarquía dentro de la entidad.

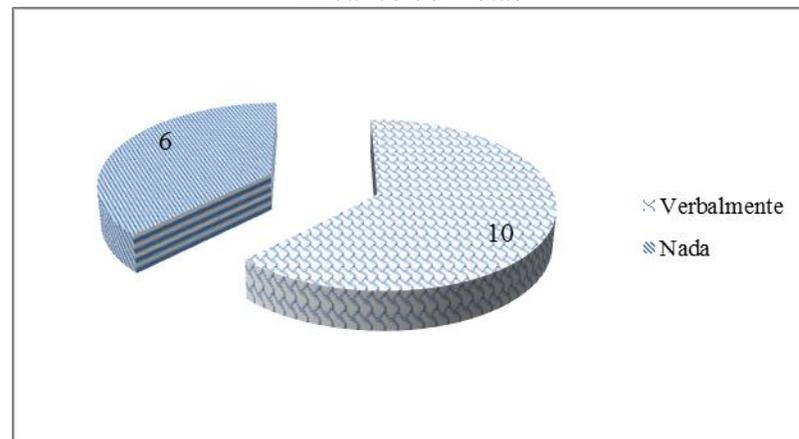
Gráfica No. 5  
Toma de decisiones



Fuente: elaboración propia julio 2013

En la gráfica anterior se observa que los jefes entrevistados opinaron que pocas veces a los empleados se les toma en cuenta en las decisiones a nivel directivo o jefatura dentro de los departamentos.

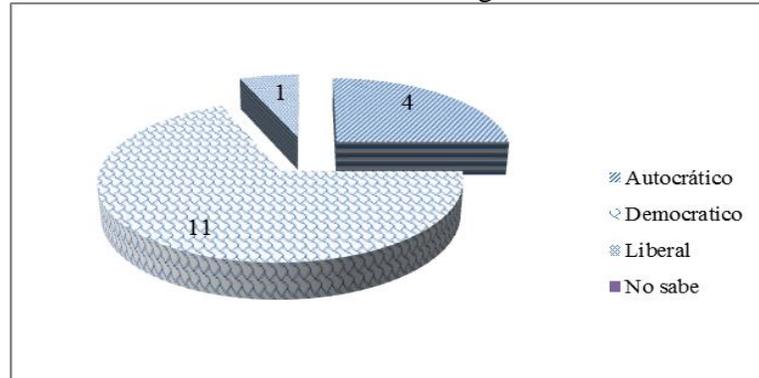
Gráfica No. 6  
Alcance de metas



Fuente: elaboración propia julio 2013

Como se puede observar en esta gráfica, la mayoría de jefes indicaron que de forma verbal se le reconoce al empleado el alcance de metas u objetivos de la institución, mientras que en otras ocasiones no se les indica de ninguna forma.

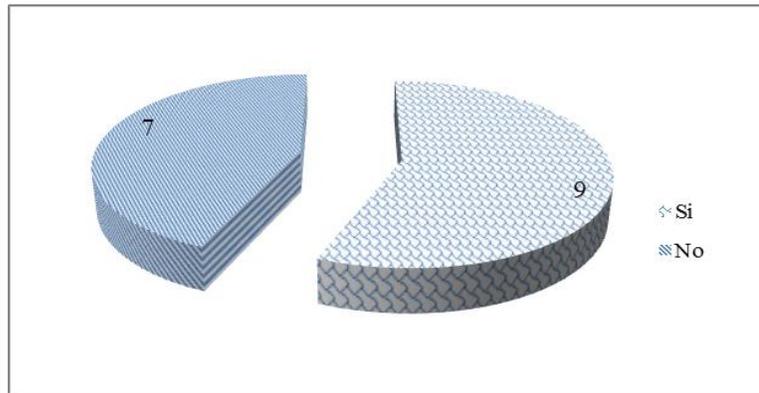
Gráfica No. 7  
Estilo de liderazgo



Fuente: elaboración propia julio 2013

Al observar la gráfica anterior, el estilo de liderazgo que adoptan la mayoría de jefes es el democrático al dirigir a sus colaboradores.

Gráfica No. 8  
Desarrollo de tareas



Fuente: elaboración propia julio 2013

Con relación a la respuesta anterior, las opiniones estaban muy parejas, al considerar que si era necesario o no supervisión a los empleados en sus tareas asignadas, obteniendo una leve ventaja los que opinaron que si era necesario.

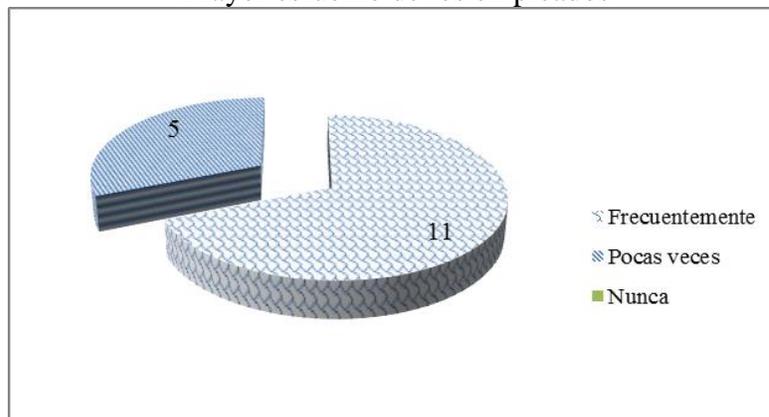
Gráfica No. 9  
Logro de resultados



Fuente: elaboración propia julio 2013

En la gráfica anterior se puede observar que la mayor parte de personas pocas veces ejercen presión a los empleados para lograr los resultados, debido a la confianza que tienen sobre ellos, mientras que otros opinan que si es necesaria la supervisión.

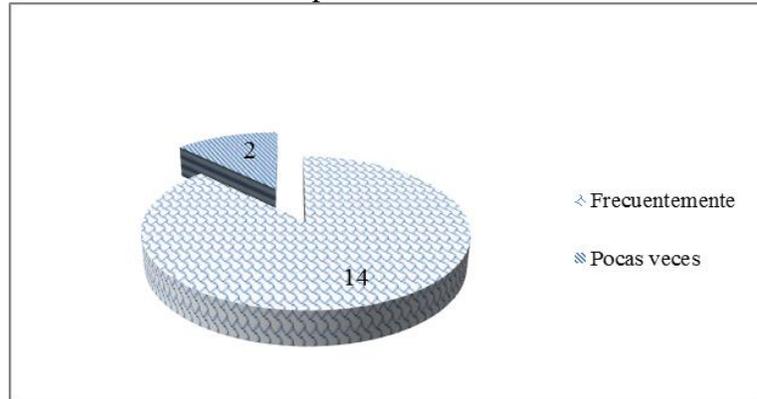
Gráfica No. 10  
Mayor esfuerzo de los empleados



Fuente: elaboración propia julio 2013

La mayoría de jefes indican que para lograr los objetivos, es necesario promover dentro de los empleados, un mayor esfuerzo para poder lograr las metas planteadas dentro de la institución.

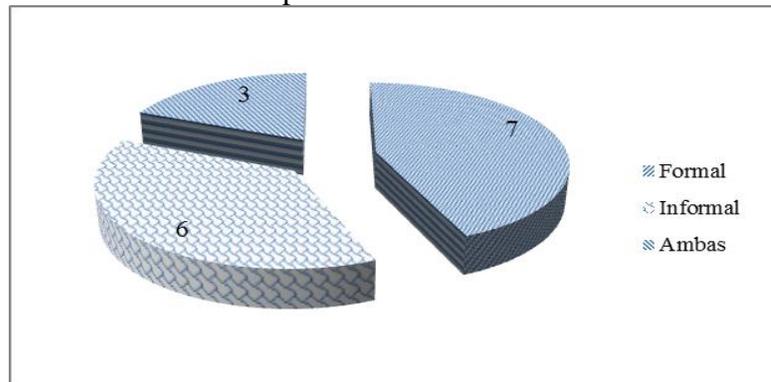
Gráfica No. 11  
Cooperación laboral



Fuente: elaboración propia julio 2013

Relacionado a la gráfica anterior, para lograr los objetivos, es necesaria la colaboración dentro de los empleados para terminar las tareas en el tiempo necesario.

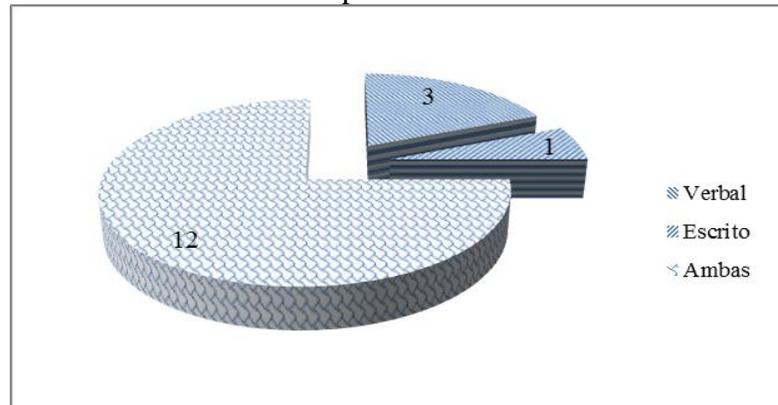
Gráfica No. 12  
Tipo de comunicación



Fuente: elaboración propia julio 2013

A la pregunta anterior, las opiniones de los entrevistados estaban muy divididas, ya que unas personas indicaron que se da la informal, otros opinaron que la formal y unos cuantos que se da ambas.

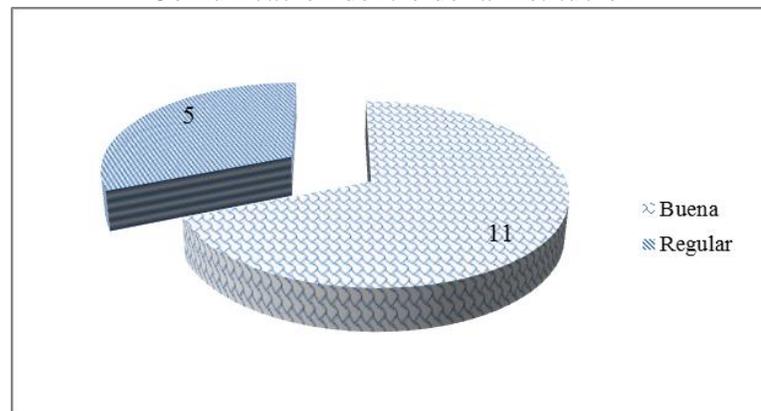
Gráfica No. 13  
Medios para comunicarse



Fuente: elaboración propia julio 2013

El medio de comunicación es muy importante dentro de una organización, es por ello que al observar la gráfica anterior, la mayor parte de las personas utilizan las dos formas para comunicarse, la verbal y la escrita.

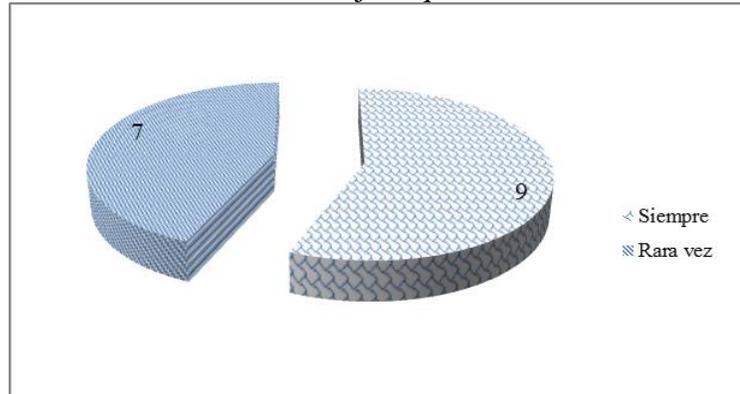
Gráfica No. 14  
Comunicación dentro de la Institución



Fuente: elaboración propia julio 2013

En una organización, la comunicación tiene que ser fluida para garantizarse que los empleados han comprendido y entendido el mensaje, es por ello que en la Institución la comunicación es catalogada como buena.

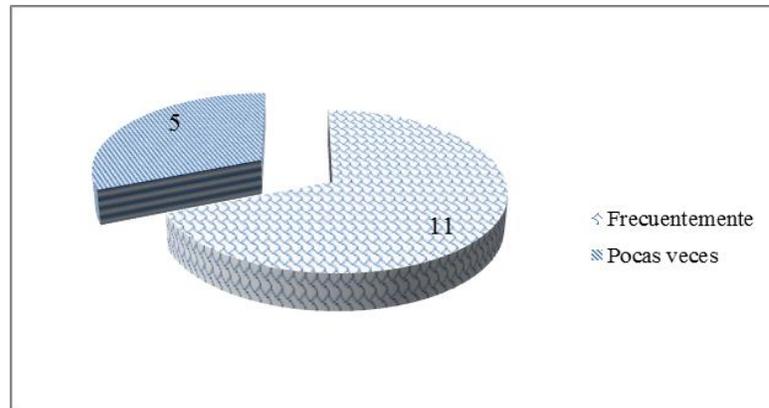
Gráfica No. 15  
Línea jerárquica



Fuente: elaboración propia julio 2013

Para comunicar algún problema o sugerencia, más de la mitad de los jefes entrevistados respondieron que siempre se respeta la jerarquía, mientras que el resto indicó que no se sigue la línea jerárquica adecuada.

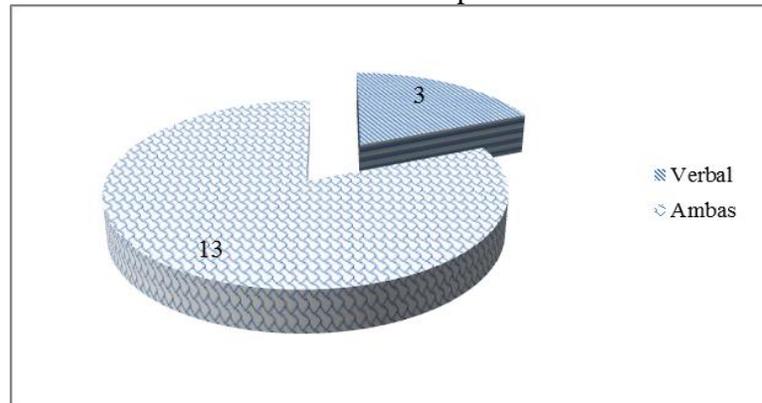
Gráfica No. 16  
Información institucional



Fuente: elaboración propia julio 2013

Los empleados dentro de una organización tienen que estar informados de todo lo que acontece dentro de su ambiente de trabajo, para poder tomar decisiones certeras, por lo que los jefes indican que se mantienen informados a sus colaboradores.

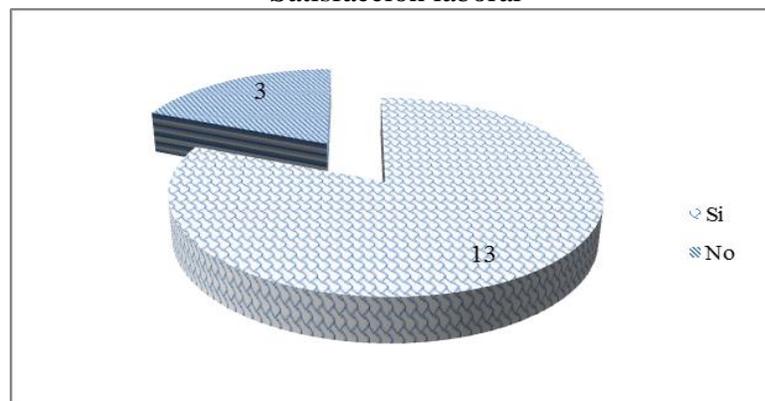
Gráfica No. 17  
Información a empleados



Fuente: elaboración propia julio 2013

La mayoría de jefes indicaron que la información hacia los empleados se da en ambas formas, verbal y escrita y así se garantizan que todos reciban la misma.

Gráfica No. 18  
Satisfacción laboral



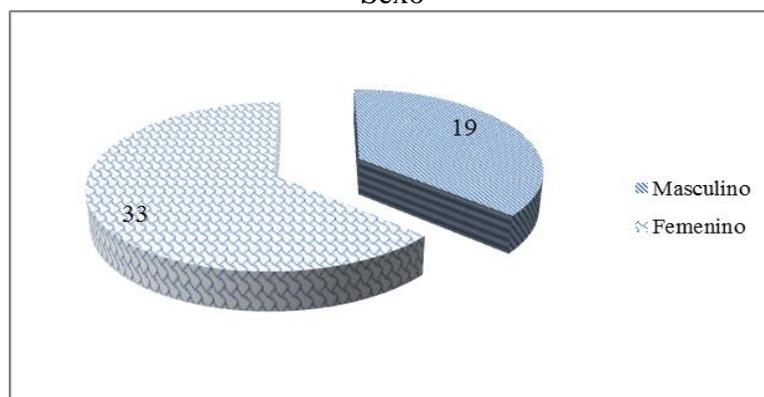
Fuente: elaboración propia julio 2013

En lo referente a la satisfacción laboral, la mayoría de los jefes perciben que los empleados se sienten bien en su puesto de trabajo dentro de la Institución.

## 4.2 Presentación de resultados de los cuestionarios a los colaboradores

A continuación se muestran los resultados de la entrevista dirigida a los colaboradores de la institución.

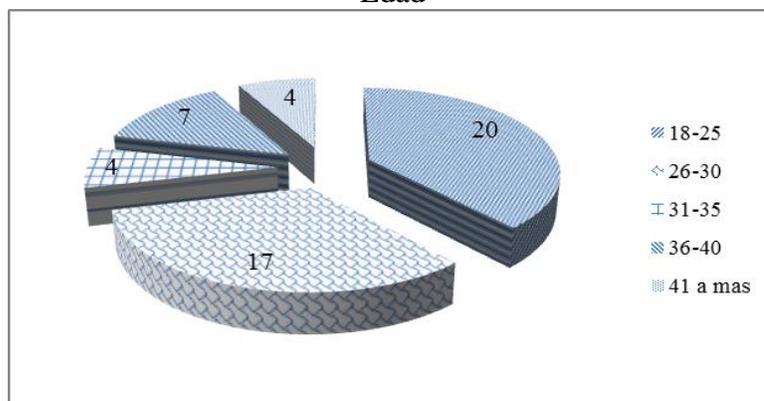
Gráfica No. 19  
Sexo



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según se puede apreciar en la gráfica anterior, del total de empleados con que cuenta la Institución, la mayoría son mujeres.

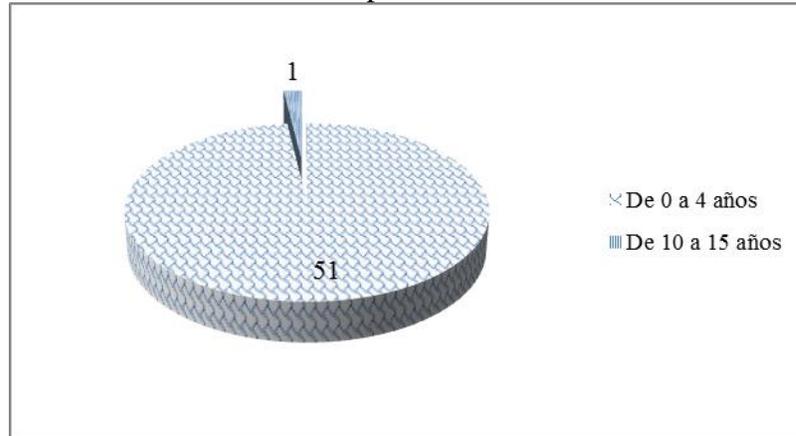
Gráfica No. 20  
Edad



Fuente: elaboración propia julio 2013

Como se puede observar para los rangos de edad de las personas que laboran dentro de la institución, la mayoría de personas están entre los 26 a treinta años, lo que hace al capital humano estar entre los adultos jóvenes.

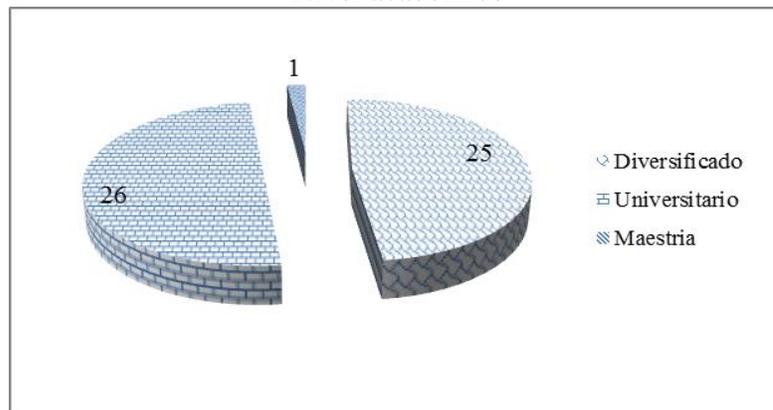
Gráfica No. 21  
Tiempo laborado



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según se muestra en la gráfica anterior, casi la totalidad de los empleados son relativamente nuevos, al estar en el rango de 0 a 4 años de laborar dentro de la institución. Esto demuestra que en cierta manera ha tenido una alta de rotación, contado la antigüedad de la entidad.

Gráfica No. 22  
Nivel académico



Fuente: elaboración propia julio 2013

El contar con personal con nivel académico superior, da una ventaja competitiva en el mercado, por lo que se puede apreciar, la Institución cuenta en su mayoría con personas preparadas y capacitadas para llevar a cabo sus tareas.

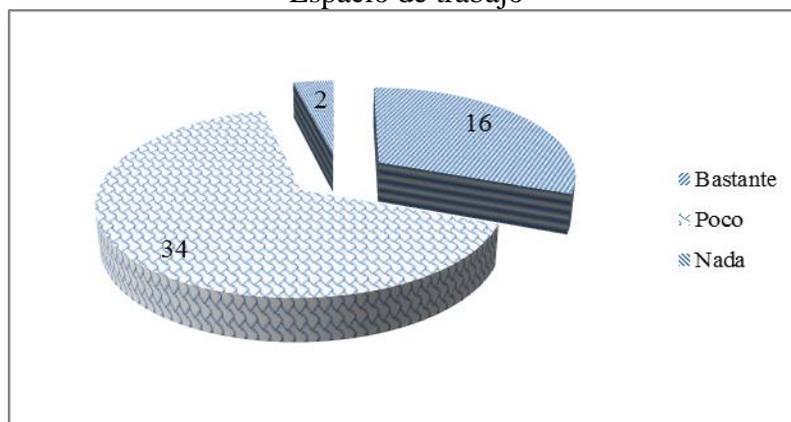
Gráfica No. 23  
Actividades en la Institución



Fuente: elaboración propia julio 2013

La gráfica anterior muestra que dentro de la entidad se hacen actividades para que los empleados puedan socializar entre ellos para que el ambiente de trabajo sea agradable.

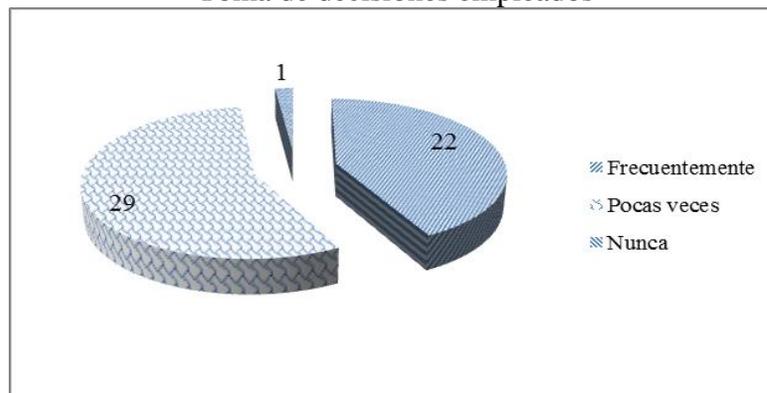
Gráfica No. 24  
Espacio de trabajo



Fuente: elaboración propia julio 2013

Como se puede observar en la gráfica anterior, más de las personas indicaron que no cuenta con un lugar de trabajo adecuado, al ser poco acondicionados, estrechos, poco cómodos y con la mayoría de equipo obsoleto.

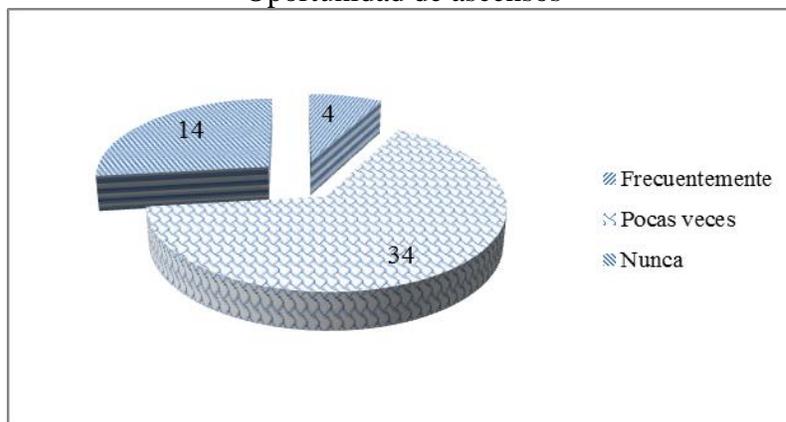
Gráfica No. 25  
Toma de decisiones empleados



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según los empleados encuestados, más de la mitad indicó que sus opiniones no eran tomadas en cuenta para la toma de decisiones importantes dentro de sus departamentos y por consiguiente en la institución.

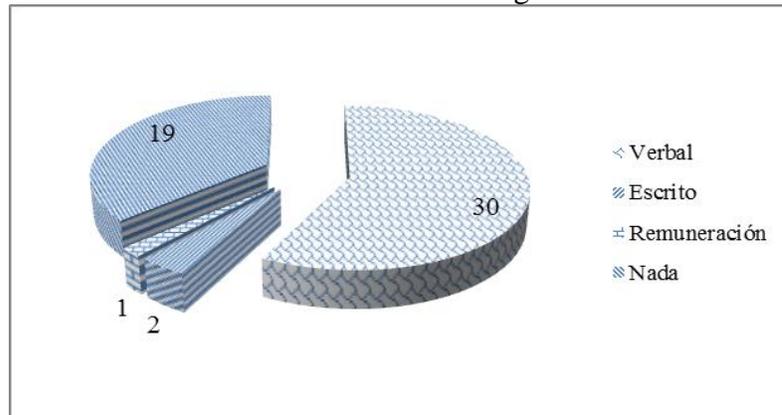
Gráfica No. 26  
Oportunidad de ascensos



Fuente: elaboración propia julio 2013

De acuerdo al resultado anterior, se puede apreciar que a los empleados muy pocas veces tienen la oportunidad de ascender dentro de la institución, de hacer carrera y de superarse dentro de la misma.

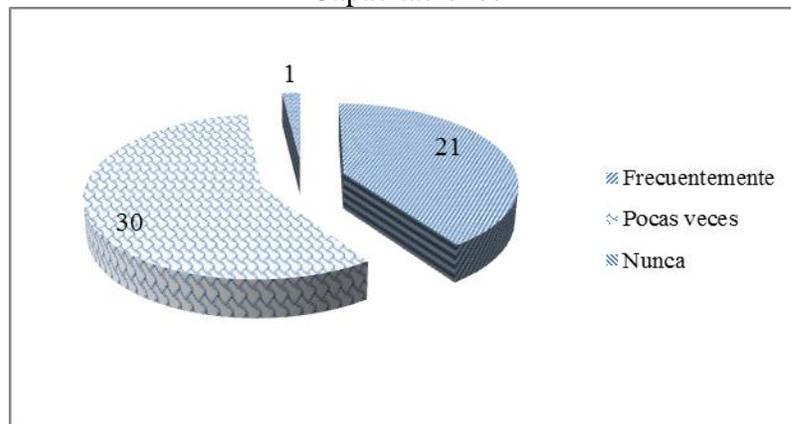
Gráfica No. 27  
Reconocimiento de logros



Fuente: elaboración propia julio 2013

El reconocimiento por parte de la organización en el alcance de metas es un factor motivante para los empleados y dentro de la institución se hace de una forma verbal, pero solamente de esta forma.

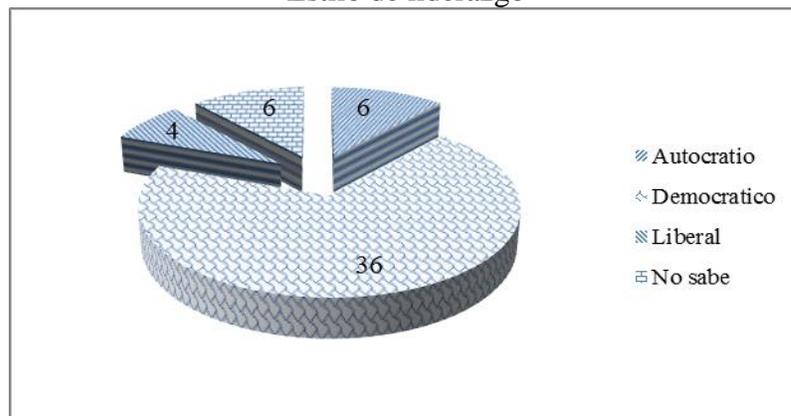
Gráfica No. 28  
Capacitaciones



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según las respuestas a la pregunta, más de la mitad indicó que reciben capacitaciones que son promovidas por la institución y que van de acuerdo a sus funciones y tareas asignadas.

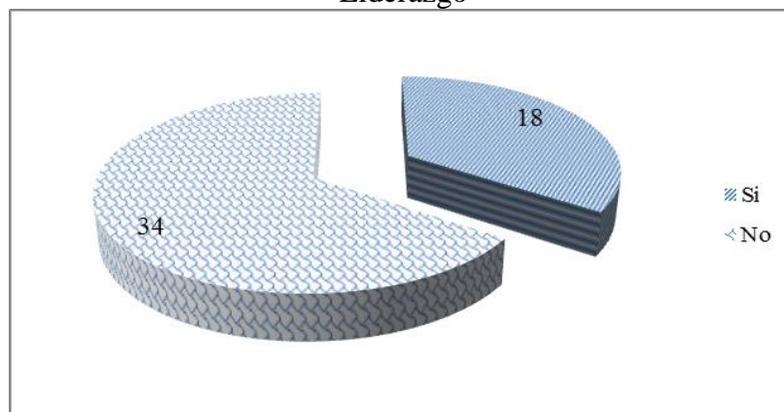
Gráfica No. 29  
Estilo de liderazgo



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según se puede apreciar en la gráfica anterior, la mayoría de encuestados indicaron que su jefe inmediato ejerce un estilo de liderazgo democrático sobre ellos, eso les da mayor libertad para realizar sus tareas.

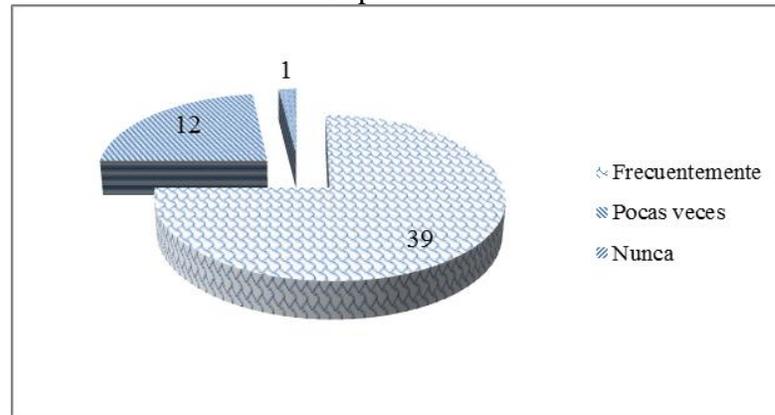
Gráfica No. 30  
Liderazgo



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según los resultados de esta gráfica y que va relacionada a la anterior, la mayor parte de los encuestados indicaron que no influye en ellos el estilo de liderazgo ejercido por su jefe inmediato, que de igual forma ellos realizan sus tareas.

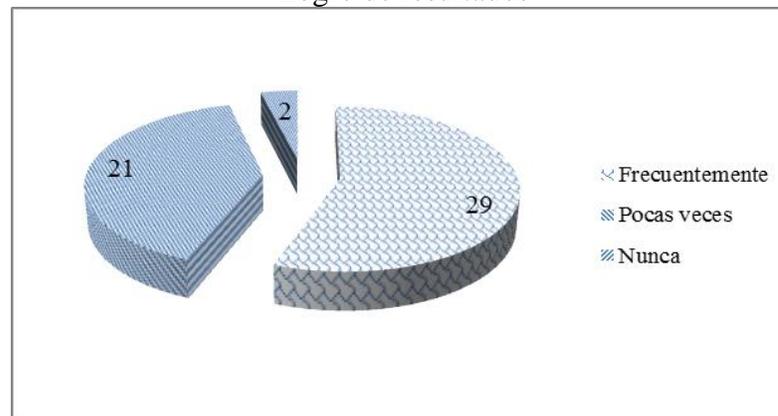
Gráfica No. 31  
Supervisión



Fuente: elaboración propia julio 2013

De acuerdo a las respuestas dadas por los encuestados, ellos indicaron que su jefe inmediato les supervisa las tareas de una forma frecuente para verificar el cumplimiento de las mismas en el tiempo estipulado para ello.

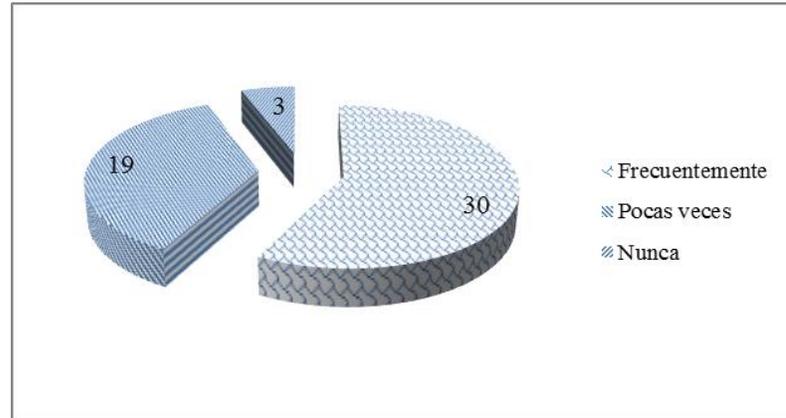
Gráfica No. 32  
Logro de resultados



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según la gráfica anterior, la mayoría de las personas indicaron que su jefe inmediato constantemente les motiva a esforzarse más, para obtener mejores resultados en su trabajo y así superar los del pasado.

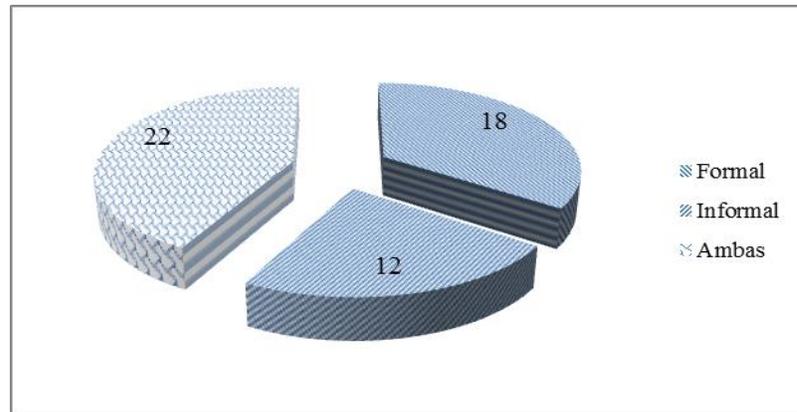
Gráfica No. 33  
Colaboración



Fuente: elaboración propia julio 2013

La colaboración entre los miembros del equipo es un factor importante y en el caso de la Institución, más de la mitad indicaron que frecuentemente se les insta a colaborar entre ellos para evitar que el trabajo se acumule y no se realice en el tiempo indicado.

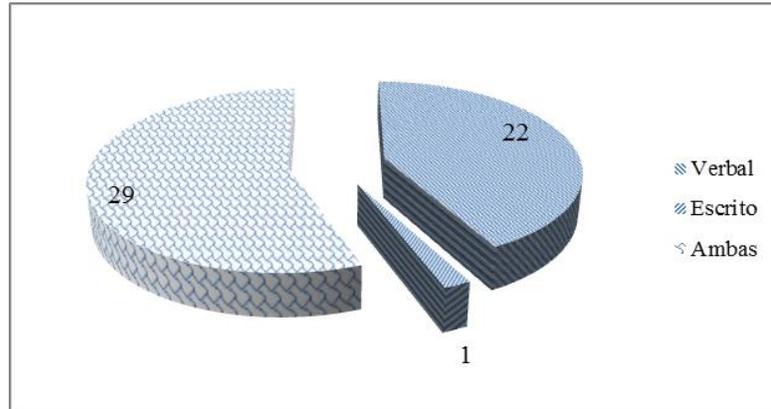
Gráfica No. 34  
Comunicación interna



Fuente: elaboración propia julio 2013

Con relación a la gráfica anterior, se puede apreciar que los comentarios de los encuestados están muy divididos, ya que mientras unos opinan que la comunicación es la formal, otros indican que es informal o en algunos casos indican que se dan ambas.

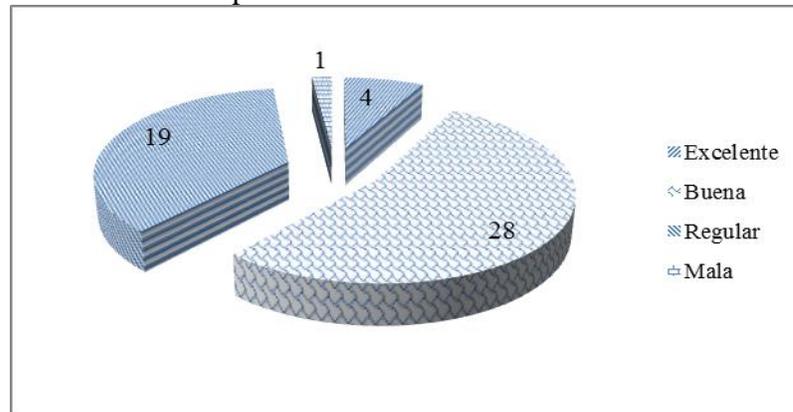
Gráfica No. 35  
Medio de comunicación interna



Fuente: elaboración propia julio 2013

De acuerdo a la gráfica anterior, más de la mitad utilizan todos los medios con que cuenta la entidad para llevar a cabo la comunicación interna, pero otro buen porcentaje de los encuestados indicaron que se utiliza la comunicación verbal.

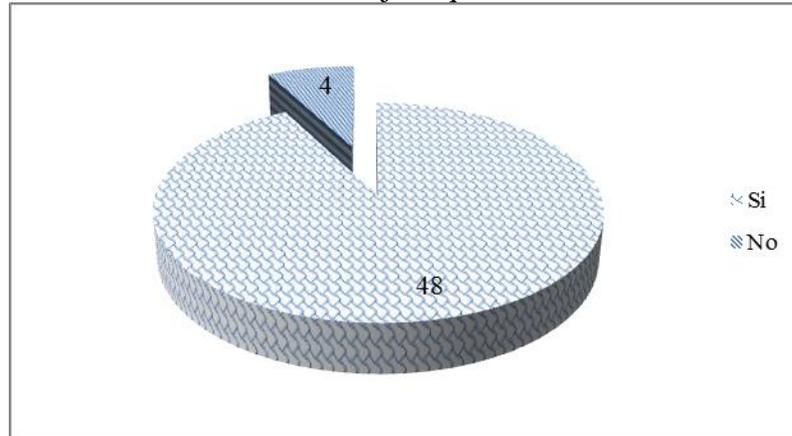
Gráfica No. 36  
Percepción de la comunicación interna



Fuente: elaboración propia julio 2013

Una buena comunicación dentro de las organizaciones es un factor importante, por ello en la Institución, la comunicación que se da dentro entre los empleados es catalogada como buena.

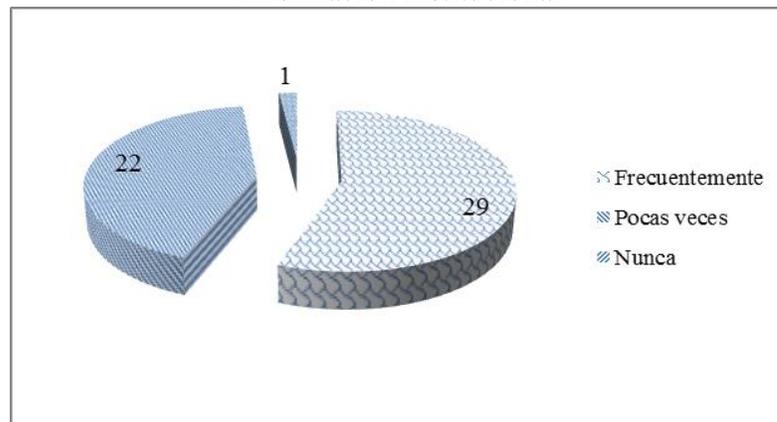
Gráfica No. 37  
Línea jerárquica



Fuente: elaboración propia julio 2013

De acuerdo a la gráfica anterior, casi la totalidad de personas indicaron que utilizan y respetan las líneas jerárquicas para resolver problemas que se dan en su trabajo diario y sus relaciones con sus compañeros para resolver problemas o conflictos internos.

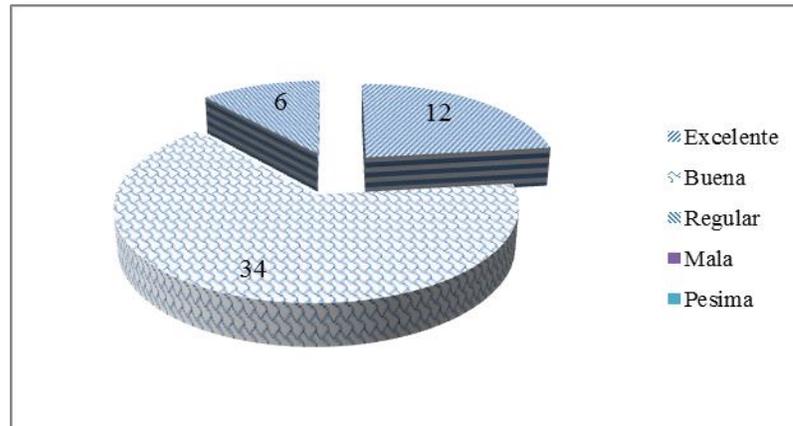
Gráfica No. 38  
Información institucional



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según el resultado anterior, la información en las organizaciones es de suma importancia y dentro de la institucional se da de una forma fluida, pero no se transmite a la totalidad de los empleados.

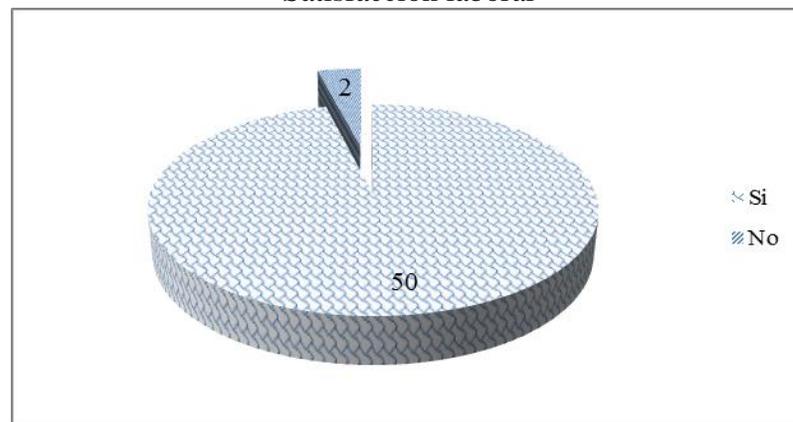
Gráfica No. 39  
Relación laboral



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según los colaboradores, más de la mitad tiene una relación buena con sus compañeros dentro de la institución. Esto conlleva a que los procesos sean más fluidos y que el trabajo se pueda realizar sin contratiempos.

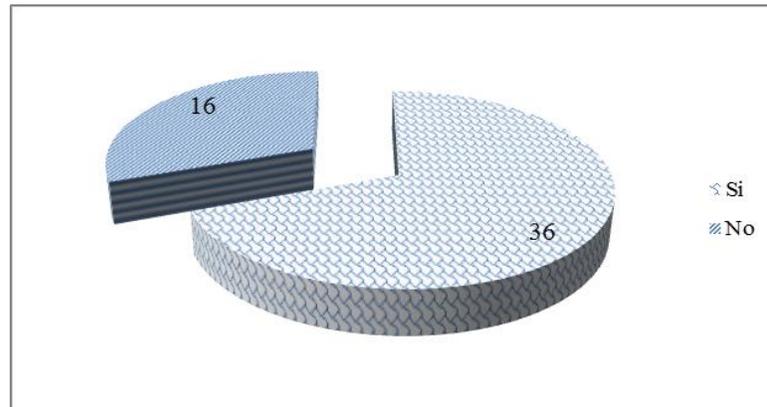
Gráfica No. 40  
Satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según la gráfica anterior, casi la totalidad de empleados se siente satisfechos en su ambiente de trabajo, al contar con un medio que les ayude a solventar sus necesidades, tanto individuales como familiares.

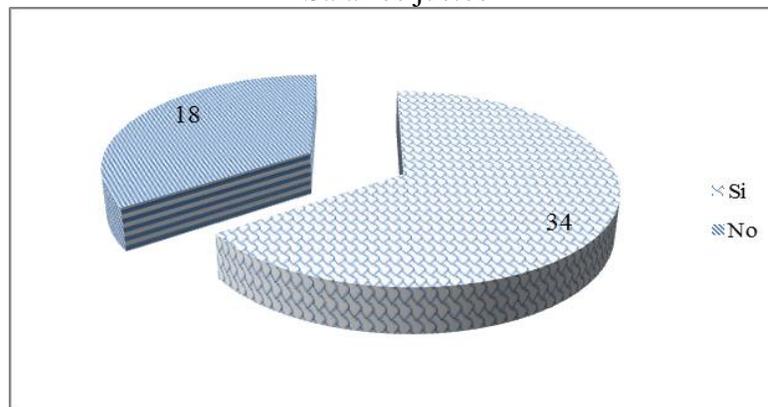
Gráfica No. 41  
Remuneración económica



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según se puede apreciar en la gráfica, más de la mitad de los empleados opina que, tanto su experiencia, capacidad y preparación académica está bien remunerada por parte de la institución, pero otros opinan, que no reciben el salario que esté acorde a sus cualidades.

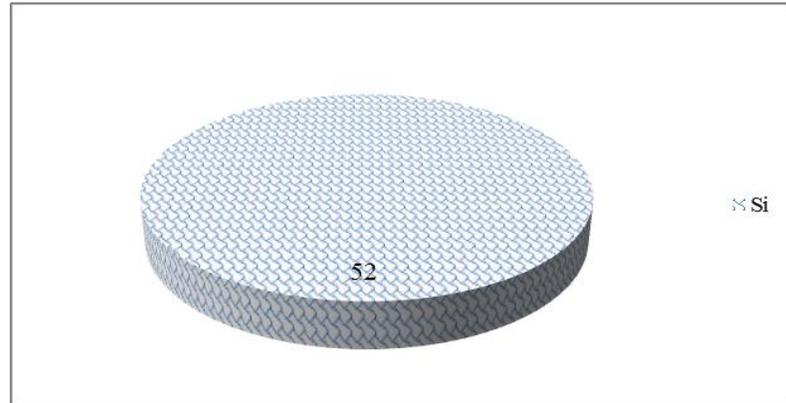
Gráfica No. 42  
Salarios justos



Fuente: elaboración propia julio 2013

Según las respuestas brindadas por los colaboradores, más de la mitad de ellos creen que la remuneración otorgada está bien y en relación a las tareas de cada uno, pero otros opinan que no es justa ni mucho menos ecuánime.

Gráfica No. 43  
Identificación con la Institución



Fuente: elaboración propia julio 2013

La identificación de los empleados con el lugar de trabajo, es un factor importante para poder obtener la lealtad de los trabajadores, es por ello que en la Institución, los empleados al preguntárseles, responde que si se siente parte de la entidad.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis de resultados

A través de la investigación que se realizó en la institución gubernamental Fondo de Desarrollo y cuyo objetivo fue identificar las causas que impiden el desarrollo de un buen clima organizacional dentro de la institución, de lo cual se analiza lo siguiente: motivación, liderazgo y comunicación.

En cuanto a la motivación, según Robbins Stephen P. (2005) indica la motivación como los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

En base a la definición anterior, se puede indicar que durante el tiempo, varios actores han elaborado varias teorías para plantear los factores que motivan a un persona a realizar una u otra actividad dentro de una organización, tal es el caso de la pirámide de Maslow quien indica que para que una persona pase a un nivel inmediato superior, necesita tener satisfecha la primera y así sucesivamente. En el ámbito laboral, toda persona presta sus servicios para recibir algo a cambio, ese algo a cambio va relacionado a una remuneración acorde a sus capacidades, conocimientos, experiencia; de igual forma debe de contar con un ambiente agradable en donde pueda desarrollar sus actividades satisfactoriamente, así como el trato que reciba de sus pares y superiores.

Con relación al trabajo de campo, en cuanto a preguntarles a los Jefes sobre si dentro de la institución se motiva al empleado, más de la mitad contesto que si se motiva al empleado con actividades de celebración de días especiales, actividades deportivas, convivios, excursiones entre otros, esto se pudo constatar con los colaboradores que la totalidad de los encuestados indico que si se realizan, pero solo en estas casos especiales, no siendo esto muy recurrente.

Según Robbins, Stephen (2005), en la pirámide de Maslow, existen varios niveles de necesidades de los individuos, que van desde las más básicas (fisiológicas), pasando por las de seguridad (seguridad y protección), seguido de las sociales (afecto, pertenencia, aceptación y amistad), las

de estima (respeto a uno mismo, autonomía, logros, estatus, reconocimiento y atención) y por ultimo de autorrealización (crecimiento, logro, autosatisfacción). Con relación a lo anterior, cada empleado dentro de una organización busca que sea reconocido su esfuerzo, que sean tomados en cuenta, sus opiniones, tener oportunidades de crecimiento laboral, que puedan contar con incentivos que les permitan sentir que sus necesidades están siendo cubiertas con el salario percibido y sentir que están aportando al crecimiento del lugar de trabajo.

Es por ello que al preguntársele a los empleados sobre su espacio de trabajo, más de la mitad, tanto Jefes como colaboradores opinaron, que es poco cómodo, poca iluminación y que no está bien acondicionado para poder desarrollar con satisfacción sus tareas laborales, esto porque la institución ha crecido en número de trabajadores que han ingresado a laborar a dicho lugar, dando lugar a que los puestos físicos de trabajo sean reducidos. También se pudo observar que hay lugares de trabajo que son muy estrechos, en espacios reducidos hay entre tres y cuatro personas y en otros casos, estos son húmedos. Al verificar la estructura en donde se encuentra la institución, se pudo constatar que la infraestructura es la de una casa particular y que conforme ha ido pasando el tiempo se ha ido acondicionando para que puedan funcionar las oficinas.

De igual forma se pudo determinar que en cuanto a promocionar a los empleados para optar a ascensos dentro de la institución, más de la mitad de los empleados contestaron que pocas veces se les toma en cuenta para poder aplicar a ascensos dentro de la misma, esto debido a que algunas veces ya hay personas designadas para ocupar estos puestos.

Cuando se les cuestionó sobre si se toman en cuenta las opiniones para la toma de decisiones, más de la mitad de los jefes indicaron que es muy frecuente hacerlo, pero no contrasta con lo que los colaboradores indicaron, ya que más de la mitad indicó que muy pocas veces toman en cuenta lo que ellos opinan. Es importante indicar para que el colaborador se sienta motivado y que aporta a la institución, es necesario escucharlos ya que cada persona tiene un punto de vista diferente que puede aportar para el logro de objetivos.

De esta forma al preguntarles a los jefes si cuando un empleado logra alguna meta u objetivo de la institución como se le reconoce, más de la mitad indicaron que lo hacen de forma verbal, la mismo opinaron los colaboradores y un tercio de los colaboradores indicó que no les dicen nada.

Esto se puede comparar con lo que indica Robbins en su libro de administración, al mencionar la teoría de la equidad desarrollada por J. Stacey Adams, en el que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral, llamadas también salidas, con relación a lo que aportan a esta, o se las entradas para verificar si sus aportes están ayudando a la organización y si esta les está reconociendo su esfuerzo.

También se consultó si los colaboradores reciben algún tipo de capacitación, de los cuales más de la mitad contestos que pocas veces reciben capacitaciones y más de un cuarto indico que es frecuentemente, entre las capacitaciones que han recibidos los colaboradores se pueden mencionar: cursos de trabajo en equipo, servicio al cliente (interno y externo), diplomados que van acorde al área en donde laboran entre otros pero es importante que estas capacitaciones lleguen a todos los empleados, ya que un empleado capacitado aporta más a la organización o institución.

En cuanto a la satisfacción, según Maslow, el ser humano tiene la necesidad de sentirse realizado y satisfecho con lo que tiene y ha conseguido en la vida, por lo que al consultarse como percibían a los empleados en sus puestos de trabajo, más de la mitad de los jefes respondieron que sí notaban la satisfacción de sus colaboradores y que lo demostraban con un mayor compromiso con su trabajo, mayores logros en sus tareas y su identificación con la institución.

Al preguntársele a los colaboradores, casi la totalidad de ellos indicó que si se sentían satisfechos, esto probablemente porque cuentan con un medio de subsistencia que les permita cubrir sus necesidades, tanto personales como familiares, pero solo un 70% indicó que su salario estaba acorde a su preparación académica, experiencia y tareas asignadas, mientras que el porcentaje restante opino que no estaba satisfecho debido a que algunas personas tienen un nivel académico superior, que tienen un cargo con muchas responsabilidades, que algunos ganan más y no tienen mucha preparación, que debieran de existir un bono incentivo por el nivel académico, por los logros obtenidos o por la experiencia y capacidad, entre otros.

También se pudo establecer que en cuanto a la remuneración recibida por parte de los colaboradores, no es del todo justa, ya que más de una tercera parte opinó que algunas personas reciben puestos superiores por recomendaciones, algunas otras no tienen muchas tareas

asignadas y tienen un salario mayor que otros que si las tienen, igual la preparación académica, ya que algunos con nivel superior ganan menos que los que no lo tienen.

Esto también se puede observar al consultarles si se sienten parte de la institución, la totalidad de los encuestados indicaron que si se sentían parte de la institución y que si les preguntan en donde laboran, ellos contestarían de una forma entusiasta, es importante indicar que todas las personas al estar laborando en una institución y/o organización, forman parte de esta ya que ellos colaboran y aportan para el crecimiento de las mismas, pero no significa que estén del todo satisfechos si no cubren todas sus necesidades.

Liderazgo, según Hitt, Michael (2006), es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta, con esto se busca destacar al liderazgo como un proceso de influencia social. El liderazgo lo puede mostrar cualquier persona dentro de la organización y no se limita solo a quienes tienen puesto directivos, esto significaría que no debe pensarse que el liderazgo ocurre tan solo o en su mayoría, en los niveles superiores de la organización.

Para el presente trabajo, se tomaron en cuenta tres tipos de líderes: Líder Autocrático, líder democrático y líder liberal. Definiendo a cada líder, el líder autocrático es el único que toma decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin tener que justificarlas en algún momento; el líder democrático es el que toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus colaboradores, ya que los criterios de evaluación y las normas son claras y explícitas y el líder liberal o laissez faire es el que adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo y en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

Con relación a lo anterior, al preguntar a los jefes que tipo de líder se consideraban, más de la mitad opino que se considera un líder democrático, mientras que un cuarto de ellos se denominó un líder autocrático y solo una persona indicó ser liberal.

Lo anterior se pudo constatar con la siguiente pregunta sobre ejercer una constante vigilancia sobre las tareas de los trabajadores, los cuales los jefes que se consideran líderes autocráticos, la

mitad de ellos indicaron que si era necesario ejercer control sobre los colaboradores ya que de esta manera se conocía lo que hacen y el avance de las tareas; mientras que los jefes que se consideran democráticos, unos consideran que si es necesario ejercer algún tipo de vigilancia para obtener mejores resultados y lograr los objetivos, mientras que otros indican que no es necesario porque saben lo que tienen que hacer, saben sus funciones, se les otorga mayor libertad y así trabajan mejor.

Es importante indicar que todo líder, debe asistir a sus seguidores para que consigan sus metas y proporcionarles la dirección o el apoyo que requieran y así garantizar que las metas de cada uno de los colaboradores sean compatibles con los de la organización. Robbins Stephen (2004).

En cuanto a los colaboradores, más de la mitad opino que el estilo de liderazgo ejercido por sus jefes era democrático y de igual forma no le afectaba el estilo que su jefe había adoptado. Con esto se demuestra que el estilo ejercido es muy variado y esta va en función de las áreas y los niveles de responsabilidad que cada una de ellas tienen, cada jefe adopta el estilo que mejor se adapte a su personalidad y hasta el momento les ha funcionado porque han logrado cumplir con las tareas asignada.

Al preguntársele a los jefes si ellos promueven un mayor esfuerzo para lograr mejores resultados de los obtenidos en el pasado, más de la mitad respondió que sí y esto va relacionado con la siguiente pregunta que se les hizo, ya que más de la mitad respondió que el promueve la cooperación entre los empleados. Esto es importante mencionarlo, el promover la cooperación, ya que esto le da a entender al colaborador que puede recibir ayuda de sus compañeros con el respaldo de su jefe y que no se siente solo con mucha carga de trabajo.

Los colaboradores opinaron de la misma forma, más de la mitad opino que su jefe les insta a realizar mayores esfuerzos para lograr mejores resultados, así como también, más de la mitad indico que su jefe promueve la cooperación entre ellos para realizar las tareas y conseguir las metas y objetivos establecidos por la institución, pero por el contrario, otro buen porcentaje indico que sus jefes pocas veces les insta a esforzarse para conseguir mejores resultados. Esto también conlleva a no brindar apoyo a sus compañeros de trabajo, ya que solo cumple con sus

tareas asignadas en el horario establecido, producto de débil nivel de liderazgo ejercido por el jefe inmediato.

Según Master Lic. Rocio Saltos de Idrovo (2004), la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de una organización para con sus miembros y la sociedad, con la finalidad de influir en las opiniones actitudes, relaciones y conductas de estos, para respaldar así el logro de sus objetivos acrecentando de una u otra forma la productividad.

Según VÉRTICE (2008), la comunicación interna está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella.

En una organización en donde se da una buena comunicación interna, la relación que se da entre los miembros del grupo de trabajadores establece compromisos, delegaciones y se le encuentra sentido a ser parte de la institución, siendo un trabajador eficiente ya que su comunicación es fluida, concreta y directa.

Con relación a la comunicación, se pudo determinar que dentro de la institución el tipo de comunicación no se encuentra bien definida, ya que algunas personas utilizan solo un tipo que es la formal, otras utilizan la informal y otros utilizan ambas, pero que el medio que utiliza el jefe con sus colaboradores es una mezcla entre los dos tipos de comunicación ya conocidos, el formal y el informal. En cuanto a los colaboradores, ellos opinaron que la comunicación que prevalece en la institución es la formal e informal y que las mismas utilizan para comunicarse entre ellos. Se constató que la formal son los correos electrónicos y los memos y la informal es más utilizada para asuntos que no tendrán mayor trascendencia y en reuniones grupales. También se determinó que la comunicación que se da dentro de la institución está entre el rango de regular a buena.

En cuanto a la comunicación respetando los puestos jerárquicos, un poco más de la mitad de los jefes indicaron que si se respeta, mientras que el resto opino que no, porque algunos empleados y jefes no siguen la línea de autoridad establecida y se comunican directamente con el nivel ya sea inmediato superior o igual al de sus compañeros de la misma línea jerárquica. Con relación a la

opinión de los empleados, se determinó que casi la totalidad de los colaboradores si respetan las líneas de autoridad al dirigirse directamente con su jefe inmediato superior para consultar algún problema o sugerencia relacionada al trabajo.

Una de las funciones principales de la comunicación, es la de ser un medio de control, ya que esta controla la conducta de los miembros de varias maneras, las líneas jerárquicas, lineamientos formales que deben de seguir los empleados, indica también que los empleados primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato. Vértice (2008).

En cuanto a servir como medio de comunicación, Vértice (2008) indica que esta sirve como medio de motivación, porque no solo aclara a los empleados que deben de hacer, como lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar su rendimiento, sino que fomenta la participación y promueve la identificación con la organización. De igual forma, también sirve como un medio para informar, la de transmitir los datos para identificar y evaluar las posibles opciones y proporcionar la información que necesitan las personas.

En virtud de lo anterior, se determinó que la información relacionada a los logros de metas y objetivos de la institución, esta no llega a la totalidad de los empleados a pesar de utilizar las formas escritas y verbales para comunicarlo.

También se pudo verificar que la relación entre los colaboradores o compañeros de trabajo es buena. De igual forma se constató que la comunicación que se da entre los diferentes departamentos es la informal ya que se reúnen para tratar asuntos de trabajo, pero estas reuniones no son formales, sino que son reuniones de pasillo.

## Conclusiones

1. Se pudo establecer que el nivel de liderazgo está en el rango de lo aceptable, ya que hasta el momento el trabajo diario se ha llevado a cabo, pero se necesita reforzar la identificación del estilo de liderazgo, la forma de aplicarlo, proveer herramientas a los diferentes jefes de cómo dirigir de una mejor forma a sus colaboradores de tal manera que puedan aprovechar al máximo las cualidades, destrezas y habilidades de cada uno de ellos.
2. Se pudo establecer que en cuanto a la motivación de los empleados, la Institución ha hecho esfuerzos para mantener a los empleados motivados, pero existen factores que lo limitan, tal es el caso de los ascensos dentro de la entidad que casi nunca suceden, debido a que los empleados no son tomados en cuenta y que estos puestos ya están asignados a personas fuera de la misma, los salarios no están acorde a la preparación académica, experiencia y carga de trabajo ya que unos ganan más que otros y por lo tanto cuando un empleado logra alguna meta, no se les reconoce de tal forma que ellos puedan seguir aportando más a la institución, todo ello ha provocado que los empleados no sienten la razón de estar preparados académicamente, de realizar sugerencias, de involucrarse más en sus áreas y por consiguiente de no aportar a la Institución en general.
3. Se pudo determinar que la forma de comunicación que se da dentro de la institución no está bien definida, debido a que utilizan las dos formas ya existentes, formales e informales y esto ha provocado que no todos los empleados estén enterados de lo que sucede dentro de la misma, pero que es necesario tener bien establecido el tipo de comunicación a utilizar para que esta sea más fluida y que pueda llegar a todos.

## Propuesta

La presente propuesta es una herramienta que busca mejorar el clima organizacional de la institución gubernamental Fondo de Desarrollo, esto debido a que el factor humano, es un elemento importante e indispensable en cualquier organización y/o institución por lo que se debe de poner mayor atención a las necesidades y requerimientos que estos tengan dentro de las organizaciones así como proveer un ambiente agradable para que puedan desarrollar sin ningún inconveniente sus actividades laborales.

### Objetivos

#### General

- Proponer a la institución actividades que ayuden a mejorar el clima organizacional según los resultados obtenidos durante la investigación de campo.

#### Específicos

- Reforzar el liderazgo ejercido por los jefes sobre sus colaboradores dentro de la institución.
- Desarrollar diferentes actividades que motiven al empleado y a su reconocimiento por su trabajo para aumentar el nivel de compromiso, satisfacción en su puesto de trabajo e identificación con la institución.
- Crear un medio de comunicación que ayude a informar a los empleados sobre los aspectos importantes de la institución.

### Metodología

La implementación y actualización de la presente propuesta la cual consta de una serie de actividades de capacitaciones de liderazgo y dirección de personal, actividades de celebración de cumpleaños, bono económico y creación de medios de comunicación que incluya a todo el

personal administrativo y que cuente con correo electrónico, estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, juntamente con el Director Ejecutivo de la institución.

Recursos Humanos deberá de elaborar anualmente el presupuesto para las diferentes actividades establecidas, haciendo los contactos correspondientes con los diferentes proveedores que proporcionaran los productos y/o servicios, así como informar a todos los empleados sobre las diferentes actividades a realizarse.

#### Resultados esperados

Se espera que la Institución al poner en marcha las actividades propuestas, pueda contar con personal motivado, informado de todas las actividades que se desarrollan dentro de la institución, personal comprometido con la misma y así se puedan alcanzar de mejor manera, los objetivos propuestos, para lo cual se presentan las siguientes propuestas:

- Celebración de cumpleaños:

Esta actividad va encaminada a la motivación del empleado, al celebrar una fecha tan importante como es el cumpleaños.

Se hará de una forma bimensual, teniendo como responsable al departamento de Recursos Humanos, en el cual todos los empleados de la Institución podrán asistir.

**Ilustración No. 3**  
**Cuadro: Motivación al empleado**

<b>Estrategia:</b> Desarrollar un mejor clima organizacional en el cual el empleado se sienta motivado.					
<b>Objetivo:</b> Motivar al empleado a través de estas actividades de celebración y reconocimiento.					
<b>Resultado:</b> Personal motivado dentro de la institución.					
<b>Actividad:</b>	<b>Responsable</b>	<b>Personal</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total anual</b>
Celebración de cumpleaños	Departamento de Recursos Humanos	Todo el personal	Cada dos meses	Q.500.00	Q.3,000.00

Fuente: Elaboración propia agosto 2013.

- Bono económico:

Esta actividad va encaminada a la motivación del empleado y tiene como objetivo principal, que los empleados se sientan identificados con la Institución, a través de sus aportes y esfuerzo para lograr los objetivos establecidos por el Fondo.

A este bono aplicaran todos los empleados, utilizando como método el establecimiento de tareas individuales. Estas tareas, tienen que estar alineadas a los objetivos de la unidad que a su vez tendrán relación directa con las de la Institución y a fin de mes deberán de ser revisadas por sus jefes inmediatos y verificar el cumplimiento de las mismas.

Cada departamento enviara al departamento de Recursos Humanos, el nombre de un empleado, el que cumplió con sus tareas asignadas según las revisiones efectuadas en cada área y este a su vez hará una segunda revisión para determinar las tres personas a quienes les entregaran los bonos.

También se publicaran en el mail general a los nominados y por medio de carteleras para que todos estén enterados.

**Ilustración No. 4**  
**Cuadro: Motivación al empleado**

<b>Estrategia:</b> Establecer tareas individuales y por departamentos para lograr los objetivos planteados por la institución.					
<b>Objetivo:</b> Reforzar la identificación del empleado con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipos.					
<b>Resultado:</b> Que los logros obtenidos en su desempeño laboral sean motivos para seguirse esforzando y aportando a la Institución.					
<b>Actividad:</b>	<b>Responsable</b>	<b>Personal</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total anual</b>
Bono económico	Departamento de Recursos Humanos	Todo el personal	Mensual	Q.200.00 por persona x 3 = Q.600.00	Q.7,200.00

Fuente: Elaboración propia agosto 2013.

- Cursos para directores y gerentes:

Esta actividad va encaminada al liderazgo dentro de la Institución y así lograr los objetivos de la misma y tiene como objetivo el reforzar el nivel de liderazgo ejercido por los jefes.

Dentro de estas actividades están los cursos de liderazgo y dirección de personas, los cuales pretenden manejar los siguientes temas:

Liderazgo:

- Conceptos teóricos y esencia de liderazgo.

- Personalidad y liderazgo

- Liderazgo y empoderamiento

- Estilos de liderazgo

- Etapas de desarrollo del seguidor

- Liderazgo en los grupos de trabajo

- Liderazgo con valores

En dirección de personas:

- Entender que las personas son el factor más estratégico de una empresa y/o institución

- Desarrollar habilidades directivas para actuar como líder, mejorando la comunicación y motivación de las personas.

- Actuar como motores del cambio.

Para evaluar la efectividad de estos cursos en los Directores, Gerentes y/o Jefes, se evaluarán los resultados de su gestión al frente de las áreas y/o direcciones, esto se verá reflejado en el personal que dirige, ya que ellos al lograr las metas, sentirse motivados y cumplir con su trabajo, al igual que las relaciones que se den dentro de ellos mismo, demostraran el nivel de liderazgo ejercido por su jefe, esto se hará cada año por medio del Departamento de Recursos Humanos, quien

juntamente con la Dirección Ejecutiva, revisaran los objetivos alcanzados por departamento, y así observando si se necesita retroalimentación en las diferentes jefaturas.

**Ilustración No. 5**  
**Cuadro: Liderazgo en la institución**

<b>Estrategia:</b> Capacitar a los líderes de la institución para encaminarla a la consecución de sus resultados.					
<b>Objetivo:</b> Reforzar el nivel de liderazgo ejercido por las diferentes jefaturas de la institución.					
<b>Resultado:</b> Contar con líderes comprometidos con la institución al dirigir de forma correcta a sus colaboradores.					
<b>Actividad:</b>	<b>Responsable</b>	<b>Personal</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total anual</b>
Competencias para dirigir personas	Departamento de Recursos Humanos	Todos los directores, gerentes y jefes	Anual	Q.1,200.00 x 20 = Q.20,000.00	Q.24,000.00
Cursos de liderazgo	Departamento de Recursos Humanos	Todos los directores, gerentes y jefes	Anual	Q.1,200.00 x 20 = Q.20,000.00	Q.24,000.00
				<b>TOTAL</b>	<b>Q.48,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia 2013.

- Mail general:

Esta actividad va encaminada a la comunicación dentro de la institución y tiene como objetivo el de poder contar con un medio de comunicación general para que todos los empleados, que posean este servicio estén enterados de lo que sucede dentro y fuera de la institución. Para aquellos empleados que no cuenten con este servicio (pilotos), serán los jefes inmediatos los encargados de transmitirles la información.

Estará bajo la responsabilidad del departamento de Informática, quien creara los usuarios y perfiles y adquirirá las licencias del caso, para lo cual se utilizara el más común, Microsoft Outlook que es el más común dentro de las organizaciones y que viene incluido dentro del

paquete de Microsoft Office, solo hay que configurarlo, a no ser que se adquiriera una nueva versión de Office.

**Ilustración No. 6**  
**Cuadro: Comunicación dentro de la institución**

<b>Estrategia:</b> Desarrollar un medio de comunicación genérico dentro de la institución.					
<b>Objetivo:</b> Contar con un mail general que pueda ser recibido por todo el personal de la institución.					
<b>Resultado:</b> Que todos los empleados estén enterados de todas las noticias importantes y relevantes, tales como: cumpleaños, cambios, políticas, ascensos, promociones, oportunidades de empleo, etc.					
<b>Actividad:</b>	<b>Responsable</b>	<b>Personal</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total anual</b>
Mail general	Departamento de Informática	Todo el personal	Inmediato	Q.170.00 x 24 horas	Q.4,080.00

Fuente: Elaboración propia agosto 2013.

Para llevar a cabo todas estas actividades, es necesario el involucramiento activo de todas las direcciones y en especial la de Recursos Humanos, para hacerles llegar a todos los empleados estas actividades.

El proceso empezara con Recursos Humanos, ellos se reunirán primeramente con la Dirección Ejecutiva para tratar el tema y luego hacerles llegar a las otras direcciones sobre los cambios.

Posteriormente, RRHH hará una tarea de comunicación masiva por medio de afiches y carteles al igual que enviar correos para los empleados que ya posean este servicio, haciendo saber sobre estas nuevas actividades, por lo menos con tres meses de anticipación para que los empleados lo tomen con la mayor normalidad.

Estos carteles y/o afiches estarán dirigidos a todos aquellos empleados que no posean correo electrónico.

## Recursos necesarios

Para llevar a cabo las actividades que ayudaran a mejorar el clima organizacional dentro de la institución, se harán uso de los siguientes recursos:

### Humanos

Estos lo integran todos los empleados de la institución gubernamental Fondo de Desarrollo y expositores especializados en los temas que darán a los jefes/directores de todos los departamentos.

### Materiales

Las actividades de capacitación a los jefes/directores de los diferentes departamentos se desarrollaran en lugares adecuados y proporcionados por la empresa experta en la materia la cual desarrollara la capacitación. De igual manera, las otras actividades de celebración se llevaran a cabo dentro de las instalaciones de la institución.

### Financiero

Durante el desarrollo de las diferentes actividades en términos generales se incurrirán en los siguientes gastos:

**Ilustración No. 7**  
**Cuadro: resumen de gastos**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL AÑO</b>
<b>Celebración de cumpleaños</b>	Departamento de RR.HH.	6 celebraciones	Q.500.00	Q.3,000.00
<b>Bono económico</b>	Departamento de RR.HH.	12 vales mensuales a 3 personas	Q.200.00 por vale	Q.7,200.00
<b>Competencias para dirigir personas</b>	Departamento de RR.HH.	20 Directores/Jefes	Q.1,200.00	Q.24,000.00
<b>Cursos de liderazgo</b>	Departamento de RR.HH.	20 Directores/Jefes	Q.1,200.00	Q.24,000.00
<b>Mail general</b>	Departamento de Informática	24 horas hombre	Q.170.00	Q.4,800.00
			<b>Costo Total</b>	<b>Q.63,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia agosto 2013.

Cronograma de actividades

A continuación se detallan las actividades a seguir en los meses propuestos para llevarlas a cabo:

**Ilustración No. 8**  
**Cuadro: Cronograma de actividades**

<b>Actividad</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero 14</b>
Creación de mail genérico					
Cursos para directores/gerentes					
Celebración de cumpleaños					
Bono económico					

Fuente: Elaboración propia agosto 2013.

## Referencias bibliográficas

1. Aylwin, J. (2004). *Derechos Humanos y Pueblos Indígenas*. Universidad de La Frontera. Chile.
2. Baguer Alcalá, Á. (2009). *Dirección de personas*. España. Ediciones Díaz de Santos.
3. Bonache, J., Cabrera, Á. (2006). *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Editorial Pearson Educación. Madrid.
4. Brandolini, A., Gonzales Frigoli, M., Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Argentina. Ediciones La Crujía.
5. Castelazo, J. (2007). *Administración Pública: Una visión de estado*. Instituto Nacional de Administración Pública. España. (INAP).
6. Chiang, M., Martin, J., Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España. Editorial R.B. Servicios Editoriales, S.L.
7. De Pallares Zoilo, R., Herrera, M. (2005). *Hacer empresa: un reto*. Fondo Editorial Nueva empresa.
8. Editorial VÉRTICE (2008). *Comunicación Interna, Dirección y Gestión de empresas*. España. Publicaciones Vértice S.L.
9. Ferraro Cibeli, A. (2009). *Reinventando El Estado*. Ministerio de Administraciones Públicas. España. INAP.
10. Hernandez Pulido, R. (2003). *Empleos y fondos de inversión social en América Latina*. Oficina Internacional del Trabajo.
11. Hitt Michael A. (2006). *Administración*. (9na Edición). Editorial Pearson, Prentice Hall.

12. N. Lussier, R., Achua, C. (2008). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. EE.UU. Editorial Thomson.
13. Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral*. Editorial Cartolan.
14. Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España. Ediciones Diaz de Santos.
15. R. Wayne, Robert M. N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na. Edición). Mexico. Editorial Pearson Prentice Hall.
16. Robbins, C. (2005). *Administración*. (8va. Edición). Mexico. Editorial Prentice Hall.
17. Robbins P., Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma. Edición). Mexico. Editorial Pearson Educación.
18. Romeo Delgado, M. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. España. Editorial UOC.
19. Salazar, J., Guerrero, J., Machado. (2009). *Clima Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Mexico. Centro Universitario de Ciencias de la Salud.
20. Sampieri Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta. Edición). Editorial McGraw Hill.
21. Stephen P., R. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma. Edición). Mexico. Editorial Pearson educación.
22. Universidad Panamericana de Guatemala. (2013). *Manual de estilo*.
23. Wollfolk, Anita. (2006). *Psicología Educativa*. Editorial Pearson Educación. México.

### **Fuentes de Internet**

1. <http://es.wikipedia.org/wiki/Diag%C3%B3stico>

## ANEXOS

Anexo 1

**Universidad Panamericana de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Programa ACA de Licenciatura de Administración de Empresas**

**Investigación: Clima organizacional**

**Investigador: Mario Roberto Citalan Mejía**

**ENTREVISTA PARA DIRECTORES Y JEFES DE AREA**

**Objetivo:**

El objetivo de la presente entrevista es poder determinar el nivel de clima organizacional dentro de la institución.

**Nombre de la institución:**

Fondo de Desarrollo.

Puesto que ocupa el encuestado: \_\_\_\_\_

Fecha de la aplicación de la entrevista: \_\_\_\_\_

---

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" la opción que más se acerque a su experiencia en esta institución.

---

1. ¿Cree usted que en la institución se motiva al empleado?

\_\_\_Bastante                      \_\_\_Poco                      \_\_\_Nada

2. ¿Dentro de la institución se hacen actividades para que los empleados socialicen entre sí?

\_\_\_Si                                      \_\_\_No

3. ¿Qué tipo de actividades?

\_\_\_ Celebración de cumpleaños y días especiales

\_\_\_ Actividades deportivas

\_\_\_ Convivios

\_\_\_ Excursiones

\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

4. ¿El espacio de trabajo del que dispone el empleado es cómodo, bien iluminado y acondicionado?

\_\_\_ Bastante

\_\_\_ Poco

\_\_\_ Nada

5. ¿Se le promociona a los empleados para optar a ascensos dentro de la institución?

\_\_\_ Frecuentemente

\_\_\_ Pocas veces

\_\_\_ Nunca

6. ¿Toma en cuenta la opinión del empleado para la toma de decisiones?

\_\_\_ Frecuentemente

\_\_\_ Pocas veces

\_\_\_ Nunca

7. ¿Si un empleado alcanza una meta, de qué forma se le motiva?

\_\_\_ Verbalmente

\_\_\_ Por escrito

\_\_\_ Remuneración

\_\_\_ Nada

8. ¿Cómo considera el estilo de liderazgo que ejerce sobre los empleados?

\_\_\_ Autocrático

\_\_\_ Democrático

\_\_\_ Liberal

\_\_\_ No sabe

9. ¿Cree que es necesario ejercer una constante vigilancia en el desarrollo de las tareas de los empleados?

\_\_\_ Si

\_\_\_ NO

\_\_\_ No sabe

¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Ejerce presión sobre los empleados para lograr los resultados deseados?

Frecuentemente       Pocas veces       Nunca

11. ¿Promueve el mayor esfuerzo de trabajo para lograr mejores resultados a los obtenidos en el pasado dentro de los empleados?

Frecuentemente       Pocas veces       Nunca

12. ¿Promueve usted la cooperación entre los empleados?

Frecuentemente       Pocas veces       Nunca

13. ¿Qué tipo de comunicación cree que se da dentro de la institución?

Formal       Informal

14. ¿Qué medios utiliza usted para comunicarse con los empleados?

Verbal       Escrito       Ambas

15. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la institución?

Excelente       Buena       Regular       Mala

16. ¿Para comunicar algún problema o sugerencia cree que se respeta las posiciones jerárquicas?

Siempre       Rara vez       Nunca

17. ¿Se mantiene informado a los empleados constantemente sobre los objetivos o inconvenientes que tiene la institución?

Frecuentemente       Pocas veces       Nunca

18. ¿De qué forma se les informa?

Escrita       Verbal       Ambas

19. ¿Considera que los empleados se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo?

\_\_\_Si                    \_\_\_No

Si la respuesta es negativa ¿Por qué?\_\_\_\_\_

20. Si la respuesta es positiva ¿Cómo ha notado la satisfacción laboral de los empleados?

\_\_\_Mayor compromiso con su trabajo

\_\_\_Mayores logros en sus tareas

\_\_\_Se siente identificado con la institución al hablar de ella

\_\_\_Otros

Gracias por su colaboración.

Todos los datos recopilados serán usados con total discreción.

Anexo 2

**Universidad Panamericana de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Programa ACA de Licenciatura de Administración de Empresas**

**Investigación: Clima organizacional**

**Investigador: Mario Roberto Citalan Mejía**

**CUESTIONARIO PARA COLABORADORES**

**Objetivo:**

El objetivo del presente cuestionario es poder determinar el nivel de clima organizacional dentro de la institución.

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa el encuestado: \_\_\_\_\_

Fecha de la aplicación de la entrevista: \_\_\_\_\_

---

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una “X” la opción que más se acerque a su experiencia en esta institución.

---

Sexo

Masculino\_\_\_      Femenino\_\_\_

Edad

18-25\_\_\_      26-30\_\_\_      31-35\_\_\_      36-40\_\_\_      41 a mas\_\_\_

Tiempo de laborar en la institución

De 0 a 4 años\_\_\_      De 5 a 9 años\_\_\_      De 10 a 15 años\_\_\_      De 16 a mas\_\_\_

Nivel Académico

Primaria\_\_\_ Básico\_\_\_ Diversificado\_\_\_ Universitario\_\_\_ Maestría\_\_\_

1. ¿Dentro de la institución se realiza algún tipo de actividad para que los empleados socialicen entre sí?

\_\_\_Si            \_\_\_No

2. Si es afirmativa ¿Qué tipo de actividad?

\_\_\_Celebración de cumpleaños y ocasiones especiales

\_\_\_Actividades deportivas

\_\_\_Excursiones

\_\_\_Convivios

\_\_\_Otros

3. ¿El espacio de trabajo que posee es cómodo, bien iluminado y acondicionado?

\_\_\_Bastante            \_\_\_Poco            \_\_\_Nada

4. ¿Cree que se toma en cuenta sus opiniones para la obtención de resultados?

\_\_\_Frecuentemente            \_\_\_Pocas veces            \_\_\_Nunca

5. ¿Se le toma en cuenta para ascensos que surgen dentro de la institución?

\_\_\_Frecuentemente            \_\_\_Pocas veces            \_\_\_Nunca

6. ¿Si usted alcanza alguna meta u objetivo, de qué forma se le reconoce?

\_\_\_Verbal            \_\_\_Escrito            \_\_\_Remuneración            \_\_\_Nada

7. ¿Si recibe algún tipo de capacitación con qué frecuencia lo recibe?

\_\_\_Frecuentemente            \_\_\_Pocas veces            \_\_\_Nunca

8. ¿Qué tipo de capacitación?

Trabajo en equipo

Manejo de quejas

Servicio al cliente (interno y externo)

Otros, especifique \_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera el estilo de liderazgo ejercido por su jefe inmediato?

Autocrático     Democrático     Liberal     No sabe

10. ¿Le afecta el estilo de liderazgo ejercido por su jefe inmediato?

Si     No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Con que frecuencia su jefe inmediato le supervisa sus tareas?

Frecuentemente     Pocas veces     Nunca

12. ¿Qué tanto le insta su jefe inmediato a realizar mayor esfuerzo para lograr mejores resultados que los obtenidos en el pasado?

Frecuentemente     Pocas veces     Nunca

13. ¿Promueve su jefe inmediato la colaboración entre el personal?

Frecuentemente     Pocas veces     Nunca

14. ¿Qué tipo de comunicación cree que se da dentro de la institución?

Formal     Informal     Ambas

15. ¿Qué medios utiliza usted para comunicarse con sus compañeros de trabajo?

Verbal     Escrito     Ambas

16. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la institución?

Excelente       Buena       Regular       Mala

17. ¿Si tiene algún problema o inconveniente laboral, se lo comunica a su jefe inmediato superior dentro de su departamento?

Si       No

Si es negativa ¿Por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Le informan constantemente sobre los logros en las metas y objetivo o alguna otra información relacionada a la institución?

Frecuentemente       Pocas veces       Nunca

19. ¿Cómo es su relación laboral con sus compañeros de trabajo?

Excelente       Buena       Regular       Mala       Pésima

20. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo dentro de la institución?

Si       No

Si su respuesta es negativa ¿Por qué? \_\_\_\_\_

21. ¿Cree que el salario recibido esta acorde a su preparación académica, experiencia y tareas asignadas?

Si       No

Si su respuesta es negativa ¿Por qué? \_\_\_\_\_

22. ¿Cree que la remuneración que otorga la institución es justa y equánime para todos?

Si       No

Si es negativa ¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. ¿Se siente parte de la institución?

Si                     No

24. ¿Si le pregunta en donde labora, usted responde?

Con entusiasmo                     Con vergüenza

No dice nada y cambia de tema

Gracias por su colaboración.

Todos los datos recopilados serán usados con total discreción