

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"IMPORTANCIA DE UNA DIRECCIÓN EFICAZ PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
DE LAS INSTITUCIONES MICRO-FINANCIERAS DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN"**

TESIS DE GRADO

ANGELA DOMINGA VELASQUEZ VELASQUEZ
CARNET 3480-00

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"IMPORTANCIA DE UNA DIRECCIÓN EFICAZ PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
DE LAS INSTITUCIONES MICRO-FINANCIERAS DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPÁN"**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

ANGELA DOMINGA VELASQUEZ VELASQUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2017

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULLIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN

MGTR. MIGUEL JESÚS ABALLI MOTA

MGTR. WALTER ALFREDO SANTIZO LÓPEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 4 de abril de 2017.

Ingeniera
Nivia Calderón
Sub Directora Académica
Campus de Quezaltenango
Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada, **La importancia de una dirección eficaz para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones micro financieras del municipio de Totonicapán**, elaborada por la estudiante **Angela Dominga Velásquez Velásquez**, quien se identifica con carné No. 348000 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos, establecidos en la guía de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que la estudiante **Angela Dominga Velásquez Velásquez**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Mgtr. Stella Bauer Walter de Méndez.
Asesora de Tesis



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01380-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANGELA DOMINGA VELASQUEZ VELASQUEZ, Carnet 3480-00 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01412-2017 de fecha 6 de julio de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"IMPORTANCIA DE UNA DIRECCIÓN EFICAZ PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS
OBJETIVOS DE LAS INSTITUCIONES MICRO-FINANCIERAS DEL MUNICIPIO DE
TOTONICAPÁN"**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de agosto del año 2017.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

Agradecimiento

- A Dios:** Por la vida y salud que me ha dado, por la sabiduría y haber concedido mis sueños que hoy se vuelve realidad todo se lo debo a Dios.
- A mis Catedráticos:** Por todos los conocimientos académicos durante el proceso de formación y haber culminado los años de estudio.
- A la Universidad:** Por creer en mí y brindarme la oportunidad de emprender uno de mis sueños a través del apoyo económico de la beca; haciendo de mí una profesional con educación en valores.
- A mis Compañeros:** Por brindarme su apoyo incondicional en cada una de las etapas de la carrera, y los momentos especiales que compartimos, y la amistad de cada uno de ellos.
- A mi Asesora:** MGTR. Stella Bauer Walter de Méndez por el apoyo en el procesos de asesoramiento y animarme en seguir adelante y haber culminado esta etapa en mi vida,
- A las Instituciones**
- Micro Financieras:** Por la oportunidad que me dieron de realizar mi investigación dentro de las instituciones y el apoyo en brindar información.
- A mis Amigos (a):** Mary y Olga por su apoyo y amistad gracias amigas las quiero mucho.

Y mis amigos (a) en general gracias por sus palabras de ánimo siempre los tengo en mi mente y corazón.

A mis Primas:

Marta e Isabel, gracias primas por apoyarme en todo momento, espero que Dios las bendiga en sus vidas y a seguir adelante y conseguir lo que anhelan.

Dedicatoria

- A Dios:** Por la vida, la salud, el amor, mi familia, mis amigos y mi trabajo. Porque en todo momento esta con migo y haberme brindado sabiduría e inteligencia, me ha dado la capacidad para enfrentar los obstáculos en mi vida y la paciencia para poder concluir con éxito las metas durante los años de mi vida.
- A mis Hijos:** Javier Alejandro y Angel Estuardo, gracias por su comprensión quizá en algún momento no les di el tiempo necesario que necesitaban como niños, este triunfo se los dedico a ustedes mis niños, espero que ustedes puedan alcanzar mayores metas. Los quiero mucho.
- A mis Padre:** Juan Pedro Velásquez (+) flores sobre su tumba.
- A mi Madre:** Manuela Velásquez por haber brindado la educación desde pequeña. Y haber sacado adelante con todo su esfuerzo a cada uno de nosotros, por su amor incondicional y el apoyo en todo momento. Gracias madre este logro también es suyo.
- A mis Hermanos:** Antonio, Jesús, Juan y Pedro, por sus apoyo incondicional durante el proceso de formación y las sus palabras de ánimo por su cariño y amor. Gracias queridos hermanos, los quiero mucho.

Índice

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I MARCO DE REFERENCIA.....	3
1.1 Marco Contextual.....	3
1.2. Marco Teórico.....	10
1.2.1 Dirección.....	10
1.2.2 Información acerca de las instituciones micro financieras.....	30
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	32
2.1 Objetivos.....	33
2.1.2 Objetivos Específicos.....	33
2.2 Variables.....	34
2.3 Definición de las variables.....	34
2.3.1 Definición conceptual.....	34
2.3.2 Definición operacional.....	34
2.4 Indicadores.....	34
2.5 Alcances y limites.....	34
2.6 Aporte.....	35
III MÉTODO.....	36
3.1 Sujetos.....	36
3.2 Población y muestra.....	37
3.2.1 Población.....	37
3.2.2 Muestra.....	37
3.3 Instrumentos.....	37
3.4 Procedimientos.....	37
IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	39
V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	82
VI CONCLUSIONES.....	87
VII RECOMENDACIONES.....	88

VIII	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
	ANEXOS.....	91

Resumen

La tesis titulada "La importancia de una dirección eficaz para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones micro financieras del municipio de Totonicapán" se desarrolla a través de un análisis bibliográfico actualizado del tema de investigación así como del trabajo de campo para que la misma alcance los objetivos propuestos, y a la vez se constituya como un instrumento administrativo de apoyo a los directores de las instituciones financieras objeto del presente estudio, del municipio y departamento de Totonicapán; teniendo como finalidad el estudio de cada uno de los elementos o componentes de la dirección tales como: la motivación para los colaboradores (as) el tipo de liderazgo que se maneja, así como los grupos y/o equipos de trabajo y la fluidez de la comunicación dentro de las instituciones, así determinar la efectividad del mismo en cada elemento, para el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de las instituciones. La unidad de análisis comprende las instituciones micro financieras del Municipio y departamento de Totonicapán, los sujetos de estudio son los directores generales y personal operativo. Los datos y resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de campo se ven reflejados en las gráficas, mismos que se analizaron y cotejaron con las diferentes teorías de los autores. De las conclusiones y recomendaciones, se propone realizar capacitaciones sobre un elemento que se considera débil, tal es el caso de la comunicación, con ello se pretende tener mayor fluidez en los diferentes niveles organizacionales, lo cual contribuirá a mejorar todos los elementos de la dirección, para considerarla eficiente. En la parte final se presenta la bibliográfica en la que se basa el marco teórico y las boletas utilizadas para recabar la información de campo tanto a nivel de los directores generales y colaboradores operativos.

INTRODUCCION

En el mundo globalizado de hoy, las empresas e instituciones presentan varios desafíos para el cumplimiento de los objetivos en especial las instituciones micro financieras, esta responsabilidad recae directamente en las personas que las dirigen, basados en que la dirección es un proceso que consiste en influir en cada uno de los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos, por lo tanto la dirección a nivel institucional es un factor importante para alcanzar los objetivos que empiezan a establecerse y uno de los procesos administrativos comprende la dirección y los diferentes elementos que la integran como la motivación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo.

Las instituciones micro financieras establecidas en el departamento y municipio de Totonicapán, se encuentran con varios desafíos para ser eficientes y eficaces y lograr mantenerse en el mercado de los negocios financieros.

Para dicha investigación se recurrieron a distintas fuentes bibliográficas sobre el tema de administración, mismas que por medio de diversos criterios y opiniones de autores que han realizado investigaciones sobre las variables de la dirección y como estos elementos administrativos repercuten a nivel de las empresas e instituciones y la influencia de la misma para contar con una buena dirección.

La segunda parte se plantea la problemática de las instituciones micro financieras, así como se presentan los objetivos, tanto generales como específicos; las definiciones conceptuales y operacionales de las variables, además se da a conocer los alcances, los límites y el aporte del trabajo realizado.

En la tercera parte se da a conocer el procedimiento utilizado para determinar los sujetos de estudio, entre los cuales se encuentran los directores generales y el personal operativo de las instituciones micro financieras y el diseño de investigación.

En la cuarta parte, contiene la presentación de los resultados, el análisis realizado y la interpretación del mismo, y en la quinta parte la discusión de resultados, y sexta fase que contienen las conclusiones, y séptima parte recomendaciones.

La propuesta, consiste en un programa de capacitación sobre el elemento de la comunicación, se determinó en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo la debilidad en este aspecto, con la finalidad de contar con una herramienta para los directores generales y el personal operativo de las instituciones micro financieras.

I MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Contextual

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística INE (2012) El departamento de Totonicapán se encuentra localizado en el altiplano occidental de Guatemala, a una distancia de 203 kilómetros de la ciudad capital, con una extensión territorial de 1,061 Km², colinda al Norte con el departamento de Huehuetenango, al Sur con el departamento de Sololá, al Oriente con el departamento del Quiché y al Occidente con el departamento de Quetzaltenango. En la actualidad su cabecera departamental es Totonicapán, cuenta con ocho municipios que siendo los siguientes: Totonicapán, San Cristóbal, San Francisco el Alto, San Andrés Xecul, Momostenango, Santa María Chiquimula, Santa Lucía la Reforma, San Bartolo Aguas Calientes; posee un clima que por su posición geográfica y orografía es predominantemente frío con temperatura promedio anual que varía de los 7 a los 18 grados centígrados.

La población para 2012 ascendía a 506,537 habitantes, de las cuales las actividades que se desarrollan son, agropecuario, industrial, y el comercio. La agricultura es la principal fuente de empleo de los pobres, más del 60 por ciento de ellos se dedican a la agricultura, en tanto que la industria manufacturera y servicios ocupan más a gente no pobre que pobre, esto como consecuencia de que el salario promedio en el sector agrícola es el más bajo del país. En Totonicapán se da la particularidad de que se practican actividades productivas mixtas y la agricultura se trabaja más en una forma de subsistencia y seguridad alimentaria que como generadora de ingresos.

La tenencia de la tierra es uno de los problemas estructurales de Totonicapán, presentándose un minifundio acentuado. Como respuesta a este fraccionamiento de la tierra los habitantes de Totonicapán han desarrollado actividades productivas variadas de manera autónoma y original, las que alternan con la agricultura. La transformación que la sociedad Totonicapense realiza de lo agrario a lo preindustrial y los servicios se observa en forma dinámica y lo interesante a destacar, es que los

habitantes de Totonicapán denotan habilidades para el comercio y artesanías. La agricultura de subsistencia y su complementariedad con actividades artesanales, han hecho que las personas individualista y hábil para la detección de oportunidades. Totonicapán es altamente vulnerable, ya que es uno de los departamentos con mayores índices de pobreza. El índice de pobreza del 73.29 y de extrema pobreza es de 20.99 por ciento, pobreza extrema 52.30, observándose situaciones extremas tal es el caso de los municipios de Santa Lucia la Reforma y Santa María Chiquimula que se encuentran entre los municipios más pobres de la República.

Del desarrollo anterior a lo que concierne al departamento de Totonicapán, se puede determinar que es extremadamente vulnerable pobre y que las fuentes de ingresos se dan por las actividades de comercio, agricultura, artesanías, por lo que en el departamento de Totonicapán cuentas con varias instituciones formales e informales las primeras los bancos, que legalmente establecidas y reguladas por la ley de Bancos, las cooperativas reguladas por las leyes de cooperativas, y las organizaciones comunitarias de desarrollo que carecen de regulaciones, pero que estas funcionan para apoyar a las familias que tienen actividades individualistas, para lograr tener un capital para realizar las diferentes actividades, además tiende a contribuir a la creación de un negocio.

Motivo por lo cual el tema es de gran interés e importancia se cree conveniente presentar los temas relacionados a la presente investigación y estudio de la misma.

Ortega (2016) En la tesis titulada, evaluar el proceso de dirección en un supermercado ubicado en el municipio de Estansuela, Zacapa.

El objetivo de la presente investigación es de evaluar el proceso de la dirección de un supermercado ubicado el municipio de Estansuela, Zacapa. Con el siguiente estudio se verifico la eficiencia de la dirección en la empresa, los elementos que intervienen para un adecuado proceso de dirección.

Por lo que se identifica que la ausencia de un adecuado proceso de dirección; y deficiencias tales como: la desmotivación laboral, mala relación con los compañeros de trabajo, falta de capacitación u orientación en el puesto que ejercen, las informaciones solo se realizan en forma verbal, por lo que no queda evidencia de la información.

Los sujetos de investigación son los encargados de área, asistente administrativo, auxiliar de pista, encargados de embutidos, personal de mantenimiento, cajeros y bodegueros del supermercado.

Concluye que las funciones de la dirección se lleva a cabo en forma eficiente, la comunicación se realiza en forma verbal, el liderazgo que se maneja el participativo por lo tanto involucra a todo el personal, se considera que la motivación es deficiente no se encuentran motivados para la realización de las actividades, y la vez no se realiza trabajo en equipo por lo que esto provoca que no se cumplen con el fin del trabajo.

Recomienda a nivel de dirección seguir fortaleciendo el trabajo que se desarrolla, y poner en practica la propuesta del Check list, donde se encuentran los elementos de la dirección; que se motive a los empleados a través de talleres capacitación, felicitaciones; al respecto de la comunicación se debe de realizar por los dos tipos de comunicación en forma verbal o escrita, para dejar evidencia de las informaciones; se debe de realizar actividades de equipo fuera del lugar de trabajo y fomentar la participación a nivel general.

La propuesta tiene la finalidad que se cumplan los objetivos y metas planeadas de la empresa, por lo que presenta un check list, con las actividades a realizar incluyendo cada indicador para que permita una adecuada dirección.

Paz (2016) En la tesis titulada, fase de la dirección en una empresa privada de venta y distribuidora de productos electrodomésticos en Zacapa.

La presente investigación se realizó en una empresa privada de venta y distribuidora de productos electrodomésticos ubicada en el departamento de Zacapa, planteándose como objetivo general; determinar como la fase de dirección contribuye al logro de los resultados y metas de la empresa, con la finalidad de determinar las fases de dirección que se desarrollan dentro de la empresa y así, alcanzar los objetivos y metas tanto como organizacionales y personales.

Los factores que afectan el desempeño se considera que la motivación de los trabajadores, por lo cual la actitud de los colaboradores están provocando un bajo rendimientos; la falta de una comunicación adecuada provoca a que se sientan desplazados.

Los sujetos de investigación son el personal administrativo y operativo de la empresa privada de venta y distribuidora de productos electrodomésticos en Zacapa, contando con 30 colaboradores, a nivel de la empresa.

En conclusión la fase de la dirección que se maneja contribuye al cumplimiento de los objetivo; el sistema de comunicación para transmitir la información con la interacción personal, correos electrónicos, teléfonos cartas, a través de ella es fluido la comunicación. Se motiva al personal a través de: prestaciones, premios, reconocimientos, incrementos salariales, seguro de vidas y/o médicos y recreaciones lo que se considera favorable para todo el personal. El liderazgo que se maneja es el democrático porque influye de manera directa; se desarrolla trabajo en equipo a nivel institucional.

Recomienda seguir manteniendo y orientar la fase de dirección con actividades en equipo, realizar un boletín mensual de comunicación interna para transmitir información, realizar actividades de trabajo en equipo para colaboradores no integrados a la fecha, se recomienda motivación por medio de recompensa no económica, como agradecimientos verbales, escritos y tarjetas de felicitaciones por logros alcanzados.

La siguiente propuesta, un plan de trabajo anual para el fortalecimiento en trabajo en equipo, por lo que se considera una debilidad dentro de la institución.

Choc (2016) En la tesis titulada, evaluación de cómo afecta la función de dirección en el logro de las metas y objetivos a una empresa hotelera del municipio de Teculután. El objetivo de la presente investigación es la evaluación de la función de dirección en una empresa hotelera del municipio de Teculután, verificar la comunicación que utiliza la empresa, la motivación que se brinda a los colaboradores y si fomentan el trabajo en equipo para la prestación de atención y servicio de calidad a sus clientes, para el logro de sus metas y objetivos, para la elaboración de una propuesta que aumente su rendimiento.

Por lo anterior los propietarios han identificado que en el hotel, el personal no está estimulado a ser innovado, la calidad de comunicación no es óptima entre los distintos niveles jerárquicos. El liderazgo es percibido en una mínima parte, los colaboradores solo esperan instrucciones de los gerentes, no se desarrollan relaciones interpersonales en los grupos

Los sujetos de investigación se consideraron a todo el personal de la empresa hotelera, como los gerentes generales, coordinadores de área, encargado de cada área, y personal operativo de la empresa hotelera.

En conclusión se define que el trabajo en equipo permite la agilización de las tareas y es de gran utilidad para los colaboradores de la empresa hotelera para la prestación de un servicio de calidad. Se identificó que los colaboradores de las empresas perciben un alto grado reconociendo como tales a su jefe inmediato, se determinó que los colaboradores se encuentran motivados a través del reconocimiento de su trabajo.

Por lo anterior se recomienda que se trabaje en equipo para el mejoramiento y reducción de tiempo al prestar el servicio, reestructurar el programa de incentivos

ofrecidos a los empleados, se hace falta reforzar la comunicación a través de reuniones de trabajo.

Por lo que se propone una capacitación que le permita a una empresa hotelera reforzar las funciones y obtener la mayor productividad en el desempeño de las tareas.

Loeza (2013) En el artículo, la dirección dentro de la dirección de empresas. Expresa la importancia de la dirección eficientemente es determinante en los empleados, y consecuentemente en la productividad. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Menciona que la motivación: es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

A nivel de dirección se menciona los estilos de dirección: el autocrático, impone normas y sus criterios; estilos paternalista establece una actitud protectora con los subordinados; estilo laissez faire, el jefe no interviene en las decisiones no motiva, no da instrucciones, de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados; estilo democrático mantiene un equilibrio entre autoridad y la libertad de los empleados para la toma en las decisiones; estilo burocrático, la organización establece una estructura jerarquía, con normas pautas de actuación.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en logro de los objetivos comunes.

De lo referente a la comunicación menciona es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establece una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas.

En general la dirección es un factor importante a nivel organizacional, y la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones a través de un buen liderazgo; y la comunicación también forma parte fundamental de la dirección, por lo que la comunicación debe ser efectiva.

Zambrano (2016) En el artículo, las funciones de la dirección administrativa.

Expresa la importancia y funciones de la dirección como fase del proceso administrativo, principios de la dirección, la comunicación como instrumento de la dirección, las funciones de la dirección.

La dirección es un proceso complejo que consiste en tomar decisiones para planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar los actos o acciones de los individuos dentro de la institución. Y a la vez el desarrollo de los elementos que la integran.

La función dirección se refiere de guiar y supervisar a los subordinados, orientarlos, y darles la información necesaria para que puedan realizar todas las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

A respecto del liderazgo, el director debe tener las condiciones de líder. Esto significa que debe de ejercer el mando o autoridad, a través de la unidad de acción y unidad de mando a nivel institucional.

Se considera que la comunicación es un elemento importante y que debe de existir adecuados medios entre los diferentes niveles de autoridad que permita transmitir las instrucciones e informaciones y también contribuye a facilitar la tomas de decisiones en los niveles de dirección y en los niveles operativos, utilizando los tipos de comunicación oral y escrita.

La motivación consiste en suministrar al trabajador las condiciones ideales para que se sientan a gusto, a la vez se puede motivar a través de recompensar con

reconocimientos y buena paga por un trabajo bien hecho al realizar cada uno de sus actividades para el cumplimiento de metas y objetivos.

En términos generales los directores realizan un papel muy importante y tienen la responsabilidad del cumplimiento y objetivos y metas institucionales.

1.2. Marco Teórico

1.2.1 Dirección

Benavides (2014) indica que la dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado para que, de esta forma, trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.

Koontz, Weihrich y Cannice (2014) manifiestan que la dirección como el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Se debe de incluir los factores humanos. Administrar requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupo hacia la consecución de objetivos integrados.

Munch y García (2014) indican que la dirección es la esencia misma de la administración, siendo unas de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno. Conceptualizando se tienen autores como Robert B. Bucele. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

La dirección consiste en influir en los empleados para que contribuyan, y realicen cada uno de las funciones para alcanzar los objetivos institucionales, a la vez motivarlos para que trabajen en cumplimiento de las metas a nivel organizacional.

a) Principios de la dirección

Benavides (2014) menciona que los principios de la dirección son:

- ✓ Coordinación de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa. Estos sólo podrán alcanzarse si el personal se interesa en ellos, y si se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales se satisfacen al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.
- ✓ Impersonalidad de mando: El ejercicio de una autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados, no de la voluntad de personal o arbitraria, que también se puede definir el tipo de mando autoritario en que se tenga que realizar cierta actividad como el director o jefe lo quiera.
- ✓ De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe de proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- ✓ De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- ✓ De la resolución de conflictos: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento en que aparezcan evitando que dichos problemas se propaguen y creen contratiempos colaterales más graves.
- ✓ Del aprovechamiento del conflicto: Este principio aconseja el análisis los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

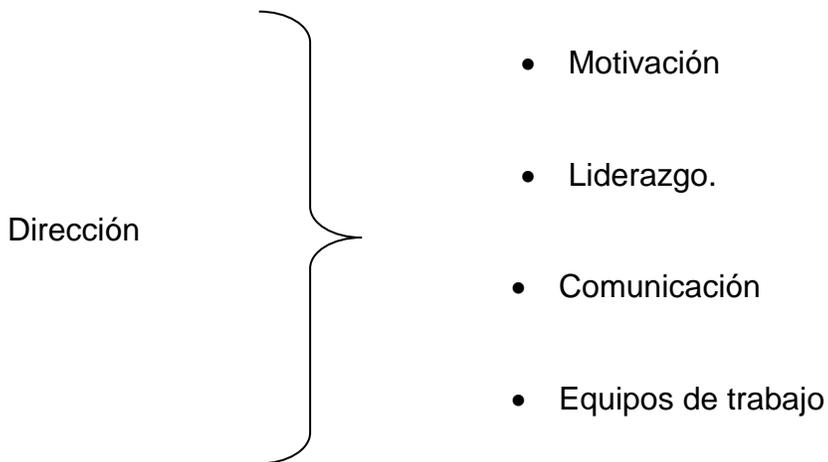
b) Errores básicos en la dirección

Benavides (2012) menciona los errores básicos de la dirección son:

- ✓ La dirección por improvisación. Como se efectúan las provisiones pertinentes, al surgir dificultades los dirigentes ponen parches y remedios fuera de tiempo con costo y trastornos sumamente elevados.
- ✓ La dirección por ensayos. Los dirigentes no se sabe bien lo que quieren, y actúa efectuando pruebas y ensayos de acciones hasta lograr resultados positivos, o sea, hasta dar el blanco por casualidad.
- ✓ La dirección por urgencias. En la dirección no hay objetivos ni prioridades y el criterio de actuación es la urgencia que se presente; o bien, cuando hay una urgencia, sea importante o no, se alteran los programas de actuación existentes y se ordena a los empleados que se pongan a trabajar ella.
- ✓ La dirección por acontecimientos: Es muy próxima la anterior. En este caso no es la urgencia la que manda sino el acontecimiento que se presenta en un momento determinado y concentra la actuación de todo un equipo de personas. Muy frecuentemente se origina por acciones de la competencia a las que hay que responder.
- ✓ La dirección por sobresaltos. Se produce cuanto se tiende a reacción ante cualquier problema nuevo como si fuera el más importante. Se asusta a todo el equipo directivo haciendo que todos alteren sus prioridades y trabajen en la solución del incidente.

c) Elementos de la dirección

Introducción: La dirección se compone de factores humanos, la cual implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que cada uno de los colaboradores trabaje en conjunto en favor del cumplimiento de los objetivos comunes, tanto de la empresa como los individuales.



Fuente: Benavides (2014)

- Motivación

Benavides (2014) menciona que motivar, es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar a su mejor realización, y guiar, enseñar a los empleados cómo hacer el trabajo mediante la demostración real de las tareas específicas y a través del propio comportamiento y actitud del gerente.

Koontz y Weihrich y Cannice (2012) indican que la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

Robbins, et al. (2013) definen la motivación como, proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia.

- ✓ Energía: es una medida de intensidad o impulso. Una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también debe considerarse la calidad del esfuerzo. Los niveles altos de empeño no necesariamente llevan a un desempeño laboral favorable a menos que sea canalizado en una dirección.

- ✓ Dirección: que beneficia a la organización. El esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que queremos de nuestros empleados.
- ✓ Perseverancia. Queremos empleados que perseveren en dar mayor esfuerzo para alcanzar esas metas.

La motivación es un factor muy importante, para que el colaborador pueda desarrollar el objetivo de las instituciones; influyen en la conducta y van orientadas hacia el cumplimiento de objetivos individuales e institucionales.

Para lograr los objetivos de la organización, los administradores han de tener conocimientos básicos sobre qué aspectos motivan a los trabajadores.

Munch y García (2014) mencionan que motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante, de la dirección, a la vez es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

✓ Teorías de la motivación

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que uno de los primeros modelos del comportamiento: teoría X y teoría Y de McGregor. Un punto de vista sobre la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y. Administrar sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los gerentes así mismos respecto de los demás. Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la percepción de la naturaleza humana.

Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas, y McGregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de buenos o malos.

Supuestos de la teoría X

Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluye en la teoría como sigue.

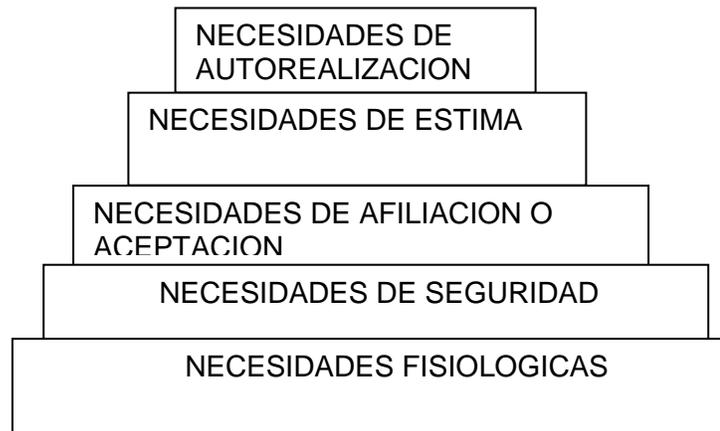
- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitan si pueden.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

Supuestos de la teoría Y

- El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se autodirigirán y autocontrolarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- El grado de compromisos con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación inventiva y creatividad en la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio sólo utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales.
- ✓ Teoría de la jerarquía de las necesidades

Koontz, Wehrich y Cannice (2012) expresa una de las teorías más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien estimaba

que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador.



Fuente; Koontz, Weihrich y Cannice (2012)

- Necesidades fisiológicas: Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño.
 - Necesidad de seguridad: Las personas quieren estar libres de peligros físicos y de temor a perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
 - Necesidad de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
 - Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer sus necesidades de pertenencia, elevan su autoestima. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
 - Necesidades de autorrealización. En la jerarquía de Maslow está es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse al lograr y maximizar el propio potencial.
- ✓ Técnicas especiales de motivación
- Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que después de analizar las teorías de la motivación, bien podría preguntarse qué significado tienen para los

gerentes. ¿Qué técnicas de motivación pueden utilizar? Si bien la motivación es tan compleja e individualizada que quizá no haya una respuesta correcta o mejor, pueden identificarse algunas de las técnicas de motivación más importantes.

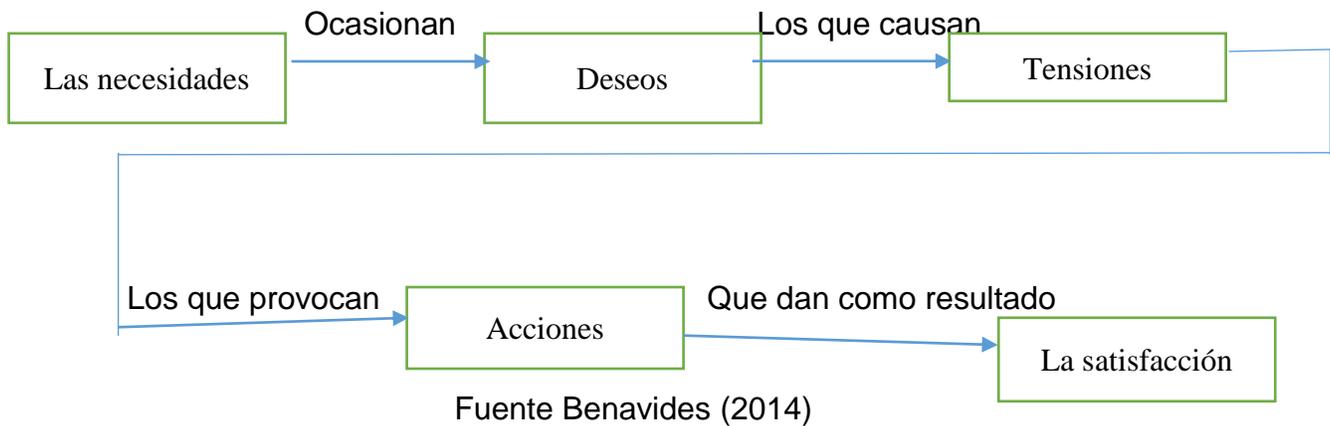
- Dinero: nunca puede sobreestimarse al dinero como motivador; ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Como algunos autores señalan, el dinero a menudo es más que valor monetario: también significa estatus, poder u otras cosas.
- Las recompensas intrínsecas o extrínsecas: las intrínsecas pueden incluir una sensación de logros o hasta la autorrealización; las extrínsecas incluyen beneficios, reconocimientos, símbolos de estatus y, por supuesto, dinero. Algunos planes de compensación pueden no proporcionar un fuerte incentivo, como el salario por hora, semanal o hasta anual; en cambio los planes de incentivos pueden basarse en trabajo por pieza, comisión por ventas pago por méritos, planes de bonos, reparto de utilidades o ganancias.
- Participación: son pocas las veces que no se motiva a las personas cuando se les consulta sobre una acción que les afecta, es decir, cuando se las hace ser parte del acto; además, la mayoría de quienes están en el centro de una operación tienen conocimientos de los problemas y su solución.
- Calidad de vida laboral: es un enfoque sistemático al diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el panorama general de la ampliación de las responsabilidades laborales, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas socio técnicos de la administración.

✓ La importancia de la motivación

Benavides (2014) expresa que la fuerza laboral capacitada sigue siendo necesaria para el mundo de los negocios. En lugar de limitarse a obtener una ventaja

competitiva de un reducido número de trabajadores clave de alto nivel, las compañías deberán hallar la manera de lograr la participación activa de todo el personal, de motivar a todos los empleados para alcanzar niveles cada vez más elevados de rendimiento y calidad.

Cadena de necesidades –deseos-satisfacciones.



Como administradores es importante motivar a los empleados para que alcancen su mejor desempeño, muestren fidelidad y se comprometan personalmente y para que tengan estabilidad en el trabajo. El dinero es el mejor incentivo más común y de mayor uso, pero no es el único medio de motivar a los trabajadores, también se debe de considerar incentivos no monetarios como: días extras, vacaciones, horarios flexibles, actividades recreativas en el trabajo y otros.

- Liderazgo

Robbins, et al (2013) indica que el liderazgo es un proceso interpersonal que implica los intentos en influir en otros individuos para lograr una determinada meta.

Jones y George (2014) mencionan que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo influye sobre los demás e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización.

Benavides (2014) expresa que el liderazgo es el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objeto.

El liderazgo es la capacidad influir, guiar la conducta de los seguidores en diferentes formas, para alcanzar los objetivos.

✓ Enfoques en el estudio del liderazgo

Benavides (2014) explica que son muchas las perspectivas que se han adoptado para estudiar el liderazgo, entre ellas encontramos los siguientes enfoques.

- De los rasgos.
- Conductual.
- De contingencias.
- Del establecimiento de metas.
- De los rasgos.

En este enfoque subyacía la premisa de que los líderes nacen y se intentó determinar las características que poseían los buenos líderes.

En las investigaciones correspondientes se planteaban preguntas como:

¿Quién puede ser un buen líder?

¿Cuáles son las características que debe de poseer una persona para ser un líder?

¿Podemos predecir el desempeño gerencial a partir de los rasgos de personalidad?

De esta forma, las investigaciones realizadas arrojan una serie de cualidades o atributos sin que pudieran identificarse aquellas a las que se les considera determinantes.

- Enfoque conductual

En este enfoque se intentó determinar cuáles son las conductas efectivas del líder, mediante la formulación de las siguientes preguntas:

¿Qué hacen los buenos líderes?

¿Existe un estilo particular de liderazgo que convierten en efectivos a los grupos y organizaciones.

Se ocupa de lo que hacen los líderes, no de las características personales que pudieran reunir. Los estilos que determinaron fueron.

- Democrático. Las decisiones del grupo se tomaban por voto mayoritario, se fomentaban la participación común y las críticas y los castigos eran mínimos.
- Autocrático. Las decisiones las tomaba el dirigente y se requería que quienes fueron sometidos a la investigación siguieran procedimientos prescritos según normas de disciplina estrictas.
- Laissez faire. La actividad directiva real del líder del grupo se mantenía en un grado mínimo, permitiendo al grupo trabajar casi sin supervisión.

- Enfoque de contingencias.

Este enfoque supone que el buen liderazgo es una función de la interacción de la persona, su conducta y la situación. La pregunta que se formula es: es una condición determinada, ¿Quién será un buen líder y que conducta es probable que resulte efectiva? Esta teoría establece que el liderazgo es una función tanto de la persona como de la situación.

- Enfoque del establecimiento de metas.

Esta teoría, citada por House y Mitchell (1974), postula que el desempeño y la satisfacción laboral del subordinado son resultado de la interacción de las características situacionales de los subordinados y el estilo del dirigente. Señala que los dirigentes pueden mejorar el rendimiento de los subordinados adoptando uno de los cuatro estilos de supervisión, cuya eficacia depende de las características tanto situacionales como de los subordinados. Los estilos señalados son:

- De apoyo. En este estilo se trata de manifestar interés por las necesidades y el bienestar de los subordinados.
- Instructivo. Comprende la estructuración de tareas en la cual se explica detalladamente del resultado del trabajo que se requiere.

- Participativo. En este estilo se busca que los subordinados colaboren, y se le permite que participen en las diferentes decisiones.
- Orientado a los logros. Aquí se insiste en los logros y en el desempeño efectivo. Comprende establecer metas difíciles y el énfasis en altas normas de desempeño.

✓ El empowerment

Benavides (2014) menciona que el empowerment es sencillamente facultar al empleado para que desempeñe las funciones delegadas, sin necesidad de una supervisión, directa y constante. Es una influencia mutua en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida. Por medio de empowerment, un subordinado asume mayores responsabilidades y autoridad mediante la formación, y confianza y el apoyo emocional.

- Comunicación.

Munch y García (2014) mencionan que la comunicación como proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, donde se origina la información
- Trasmisor, a través del cual fluye la comunicación
- Receptor: que recibe y debe entender la información.

Jones y George (2014) expresan que la comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar un entendimiento común. Primero y antes de todo, no tanto depende de la electrónica, la comunicación es un esfuerzo humano que integra a individuos y grupos. En segundo lugar, no hay comunicación al no ser que se tenga un entendimiento en común.

✓ Habilidades de comunicación de los gerentes.

Algunas barreras que obstaculizan la comunicación eficaz en las organizaciones tienen origen en los emisores. Cuando los mensajes son poco claros, incompletos o difíciles de entender cuando se envían a través de un medio inadecuado o no se establecen medios para la realimentación, la comunicación se deteriora. Otras barreras tienen su origen en los receptores. Cuando estos no ponen atención o no escuchan los mensajes, o bien cuando no se esfuerzan por entender su significado, es probable que la comunicación sea deficiente.

Siete habilidades de comunicación de gerentes como emisores de mensajes

- Enviar mensajes claros y completos
 - Codificar los mensajes con símbolos que el receptor entienda.
 - Elija un medio adecuado para enviarlo
 - Elija un medio que el receptor revise.
 - Evite filtrar la información y provocar la distorsión.
 - Incluya un mecanismo de realimentación en los mensajes
 - Proporcionar información correcta para que no se difundan rumores engañosos
- enviar mensajes claros y completos.

Benavides (2014) expresa que la comunicación tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o un grupo determinado. Es el proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etcétera.

Por lo que comunicación es definida como la transmisión de ideas, pensamientos entre dos o más personas.

✓ Propósitos de la comunicación

En el sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa, La comunicación es

esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integran las funciones gerenciales; es necesario sobre todo para.

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficiente, efectiva y, por tanto eficaces.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en que las personas quiere contribuir.
- Controlar el desempeño.

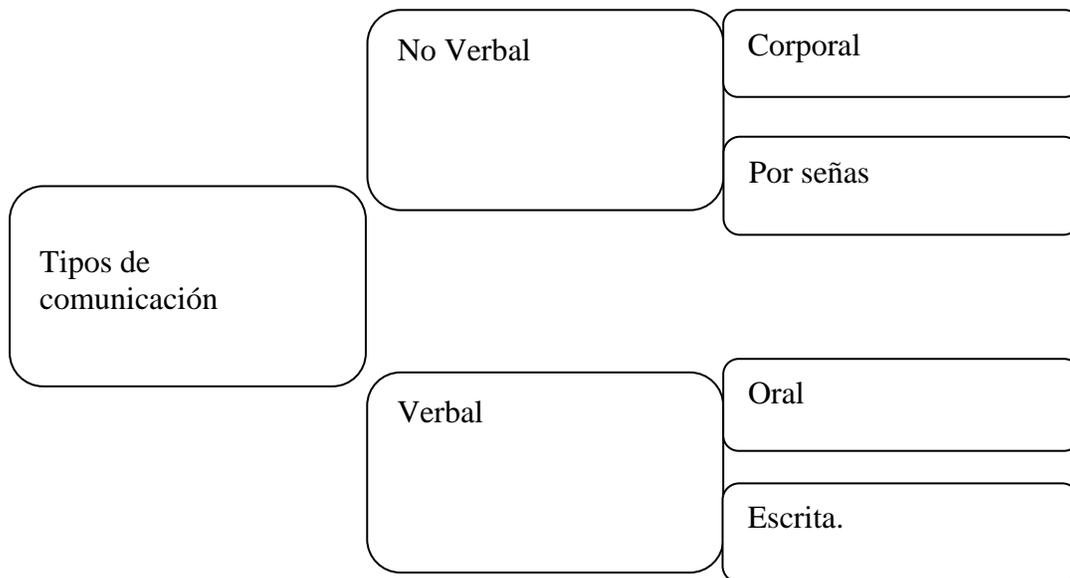
✓ Barreras de la comunicación

Benavides (2014) menciona que, es natural que entre los elementos del proceso de la comunicación surgen obstáculos que los psicólogos han llamado barreras y que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva. Estas barreras pueden ser de distintas clases.

- Barreras semánticas: Estos tipos barreras se derivan del problema consistente en los símbolos transmitidos que llevan precisamente el significado deseado. La palabra, sea transmitida o escrita, es generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa.
- Barreras físicas: Se refieren a las diferencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc., según el medio transmisor o receptor que se use.
- Barrera fisiológica: Independiente de que el mensaje lo transmita el emisor a través de un aparato (teléfono, telégrafo, radio televisión, etc.), o bien por los defectos de la pronunciación de quien habla, o del oído de quien escucha, o de la atención visual en quien lee, son frecuentes las barreras fisiológicas que deforman la comunicación.

- Barreras Psicológicas: todas las personas somos distintos, tenemos diferentes personalidades porque nacemos con distintas potencialidades que constituyen nuestro temperamento y durante nuestra vida tenemos diferentes experiencias que conforman nuestro carácter.
- Barreras administrativas: En la organización y el funcionamiento de las organizaciones administrativas provoca la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación; las más importantes están, horizontal, la comunicación ascendente, descendente, en cualquier dirección.

✓ Tipos de Comunicación.



Fuente: Benavides (2014)

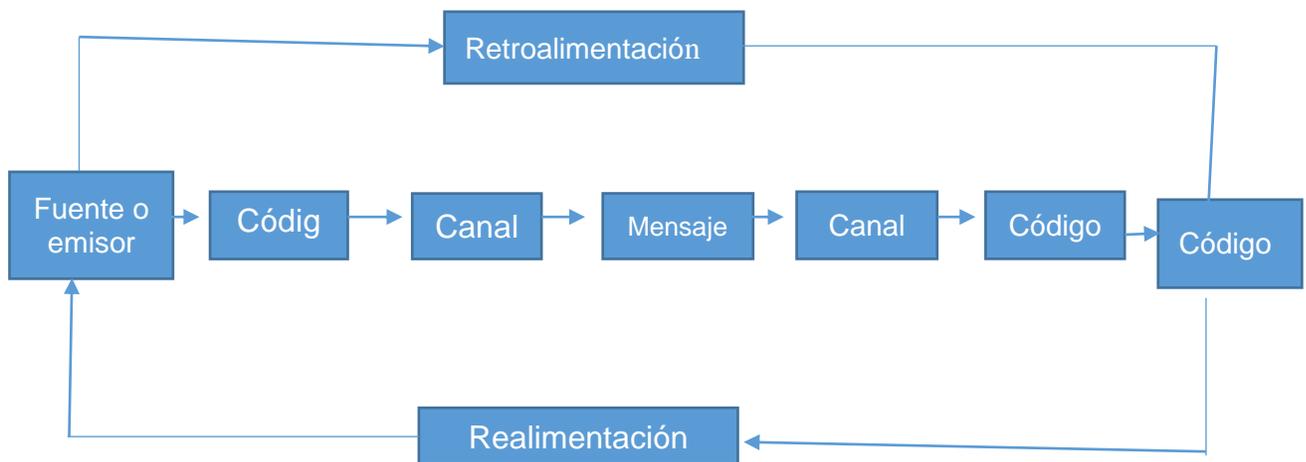
✓ Elementos de la comunicación

Benavides (2014) Señala que la comunicación es un proceso dinámico e indivisible; sin embargo, a fin de analizarlo se señalarán sus componentes en forma sencilla. Según figura #1

- La fuente o emisor: es la persona o el grupo que desea comunicar algo y que, por tanto, indica el proceso de comunicación.

- El código: es el conjunto de signos con significado común para el emisor y el receptor; por ejemplo: el lenguaje hablado o escrito, la clave Morse, la taquigráfica, el sistema Braille y otros.
- El canal: es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes. Estos conductos están formados por el o los sentidos mediante los cuales se emiten o se aceptan los mensajes.
- El receptor: Es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor. El ideal de la comunicación es que el receptor haga suyo el mensaje en forma activa, analizándolo, comprendiéndolo, y que no se limite a aceptarlo o rechazarlo. Considerando que éste es el ideal de la comunicación.
- La realimentación: es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor, lo que le permite comprender si su mensaje fue interpretado en la forma en la que quiso transmitirlo; por lo tanto, la realimentación es el proceso de comunicación de retorno en el cual se intercambia los papeles del emisor y del receptor.

Figura # 1



Fuente: Benavides (2014)

✓ La comunicación positiva

Benavides (2014) menciona que existen varios aspectos que hacen que la comunicación sea positiva, entre ellas se mencionan a continuación.

- Todos conocemos los elementos básicos de la cortesía que regularmente debemos exhibir.
 - La comunicación positiva consistente es la clave para los servicios de calidad.
 - Recordar y usar el nombre de una persona envía un potente mensaje positivo de reconocimiento.
 - Reconocer el rostro de una persona refuerza la relación.
 - A la gente no le gusta esperar, y a nosotros tampoco.
 - Los cumplidos crean confianza.
 - Las palabras que pronunciamos sólo son una parte mínima de la comunicación. Los actos también dejan impresiones duraderas.
 - El tono de voz es una parte importante de la comunicación, hace que la gente se acerque o se aleje de nosotros.
 - El lenguaje corporal, una sonrisa o una mirada directa es la parte más importante de la comunicación frente a frente.
 - Todos somos responsable de crear un ambiente cálido en el trabajo.
- ✓ Características de la comunicación positiva.
- Verdadera (reales).
 - Específicas (definidas, concretas).
 - Sinceras (sin mentira y falsedad).
 - Oportuna (Decir cosas en el momento).
- ✓ Obstáculos de la comunicación positiva.
- Temor.
 - Vergüenza.
 - Falta de confianza.
 - Molestia provocada por los clientes-usuarios.
 - Molestia provocada por la gerencia.
 - Irritación con nosotros mismos.
 - Irritación con el trabajo.
 - Tener prisa.

- No saber qué decir.
- Falta de paciencia.

✓ La comunicación negativa

Los aspectos que denotan una comunicación negativa son los siguientes.

- Nula (falta de cualquier técnica de comunicación).
- Mal dirigida (comunicación seguida por un comentario negativo).
- Plástica (comentarios con gestos desagradables o poco interés).
- Hostil (agresiva y amenazante).

✓ Pautas para mejorar la comunicación

Koontz, Wehrich y Cannice (2012) los autores indican la comunicación es responsabilidad de todas las personas de la organización, gerente no gerentes, para trabajar hacia una meta común, la cual puede evaluarse mediante los resultados que se persiguen. Las siguientes pautas son auxiliares para superar las barreras a la comunicación.

- Aclarar el propósito del mensaje: Los emisores de los mensajes deben tener claro qué es lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.
- Utilizar una codificación intangible: La comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos familiares el emisor y el receptor del mensaje. Así, el gerente (y en especial el especialista asesor) deben de evitar palabras técnicas innecesarias, que sólo son inteligibles para expertos en su campo particular.
- Consultar los puntos de vista de los demás: La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío, sino que debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recopilar datos, analizar el mensaje y seleccionar los

medios apropiados; por ejemplo, un gerente le pide a un colega que lea un memo importante antes de distribuirlo en la organización: el contenido del mensaje debe de ajustarse al nivel de conocimiento de los receptores y el clima organizacional.

- Considerar las necesidades de los receptores: Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información; cuando sea apropiado, se debe comunicar algo valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más distante. A veces las acciones impopulares a corto plazo pueden aceptarse con mayor facilidad si tienen beneficios a largo plazo para quienes se ven afectados.
- Utilizar el tono y lenguaje apropiado para asegurar la credibilidad: Dice el dicho, el tono hace la música; en la comunicación también el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre qué se dice y cómo se dice influye en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente despótico que ordena a los supervisores subordinados que practiquen la administración participativa creará una duda de credibilidad que será difícil de superar.
- Obtener realimentación: Muy a menudo la información se trasmite sin comunicar; la comunicación solo se completa cuando el receptor comprende el mensaje, y el emisor nunca sabe si lo comprendieron a menos que reciba realimentación, lo que se logra al hacer preguntas, solicitar respuestas a una carta y animar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.
- Considerar las emociones y motivaciones de los receptores: La función de la comunicación va más allá de la transmitir información, también trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores.
- Escuchar: La comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del emisor, sino del receptor de la información. Así, escuchar es un aspecto que requiere algunos comentarios adicionales.

- Grupos, equipos de trabajo

Jones y George (2014) definen que un grupo, como dos o más personas que interactúan para alcanzar ciertas metas o satisfacer ciertas necesidades. Un equipo es un grupo cuyos miembros interactúan intensamente para alcanzar una meta u objetivo específico. Como indican las definiciones anteriores la diferencia entre un grupo y un equipo de trabajo. Las dos características que se distinguen a los equipos de los grupos son la intensidad con que trabajan en conjunto los miembros y la presencia de un objetivo dominante y específico.

- ✓ Tipos de grupos y equipos de trabajo.

- Los grupos formales de trabajo: son los establecidos por los gerentes para alcanzar las metas de la organización. Los grupos formales de trabajo son equipos interdisciplinarios compuestos por miembros de los diferentes departamentos.
- Grupos informales: grupo integrado por empleados, sean gerentes o no, para ayudarse a alcanzar sus propias metas o satisfacer sus propias necesidades.

- ✓ Formación de equipos

No existen reglas definidas para formar equipos efectivos; sin embargo, se encontró que los siguientes enfoques pueden ser útiles.

- Los miembros del equipo, deben de seleccionar según las habilidades necesarias para lograr el propósito, deben estar convencidos de que éste merece la pena, es significativo y urgente.
- Los equipos deben de tener características correctas y habilidades, como las funciones o técnicas, para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, de relaciones humanas. Se dice que además es ideal buscar que el equipo tenga una o varias particularidades y caracteres predominantes en sus miembros, para no sesgar el trabajo del equipo a una sola forma de ver el mundo o de analizarlo. El equipo debe orientarse por reglas de comportamiento, como asistencia

regular, confidencialidad, y discusiones con base en hechos y la contribución de todos.

- Las metas y tareas requeridas deben asignarse al inicio de la formación del equipo.
- Los miembros deben alentarse entre ellos mediante el reconocimiento, la realimentación positiva y las recompensas.

✓ Conflicto en comités grupos y equipos

A pesar de las muchas ventajas de los comités, grupos y equipos, siempre habrá algún conflicto.

En el análisis de los comités se indicaron sus desventajas, que también aplican para los grupos y equipos; además, hay una gran cantidad de bibliográfica que trata del conflicto en grupos y equipos de trabajo. El conflicto puede surgir ente los individuos (interpersonal) los grupos (intergrupar) y entre la organización y su ambiente, así como con otras organizaciones. También puede haber resentimiento contra los parásitos o individuos que no contribuyen con su parte justa y sin embargo comparten las recompensas del grupo; otra razón por la cual puede darse el conflicto es porque los miembros dejan de tener un criterio independiente al de los demás, lo cual hace que su aporte pierda valor.

1.2.2 Información acerca de las instituciones micro financieras.

Actualmente las micro finanzas han adquirido importancia en una gran cantidad de países constituir una opción para atenuar los efectos de la pobreza y pobreza extrema que los afecta; por ello atrae la atención de los gobiernos, así como las instituciones financieras internacionales y de la comunidad internacional, a través de agencias especializadas de cooperación. También ha sido identificado como un segmento muy lucrativo del sector financiero tradicional.

Las instituciones micro financieras surgen para atender y conceder productos y servicios financieros a estos segmentos poblacionales que se caracterizan por tener bajos ingresos y que usualmente son auto empleados, mujeres poseedoras de tierras sin recursos para trabajarlos, micro, pequeños y medianos empresarios, personas en pobreza o que habitan en áreas marginadas, generalmente inmerso dentro del sector informal.

Aspectos operativos, el objetivo es lograr las IMF alcancen con sus activos la sostenibilidad financiera en su operación, sin depender del apoyo de entidades externas o gobiernos.

Productos que ofrecen estas instituciones son: crédito, individuales y grupales, ahorros, seguros, tarjetas de crédito, pago de servicios, servicios para el desarrollo para emprendedores, servicios sociales.

Las micro finanzas y la actividad económica de las familias en el departamento de Totonicapán. Las familias que utilizan estos servicios financieros son los que tienen dificultad para acceder al crédito del sector formal.

Los usuarios de micro créditos son personas, que lo destinan al funcionamiento o inicio de un negocio, el pago de deudas, al consumo.

Al obtener un crédito individual o a nivel grupal ha sido un beneficio, que ha ayudado a incrementar un negocio determinado, o la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el municipio y departamento de Tonicapán, existen varias instituciones financieras las cuales se pueden mencionar y clasificar en tres grandes grupos: instituciones del sector formal como son los bancos, un segundo grupo las cooperativas de ahorro y crédito, un tercer grupo las ONGS, que se dedican a las micro finanzas.

A nivel de las instituciones micro financieras, el proceso de dirección es una parte fundamental, que los directores deben de realizar, e implica la supervisión y coordinación del trabajo de los colaboradores para que se ejecuten planes y alcancen las metas y objetivos a nivel institucional para la obtención de los mejores resultados de las actividades que se realizan. Entre las funciones de la dirección y los elementos que integran, se encuentra la motivación, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo.

Sin embargo se considera que la dirección tiene dificultades en la aplicación de los elementos de la dirección; la desmotivación de los colaboradores afecta en la realización de las actividades que se desarrollan, por lo que en algunos casos no se sienten parte de ella. En lo concerniente al liderazgo al no ser el adecuado para el desarrollo de las diferentes acciones, y la toma de decisiones y soluciones que se plantean en un momento determinado afecta el trabajo a nivel general. En lo que respecta a la comunicación la calidad de la misma no es la óptima entre los distintos niveles jerárquicos, y los acuerdos no son transmitidos a nivel de colaboradores operativos y en el tiempo prudencial, lo que repercute en los resultados que se obtienen a nivel de las instituciones. En referencia al trabajo en equipo la deficiencia en que se realiza cada una de las actividades a nivel institucional no se alcanzan las metas de productividad por lo tanto no se obtienen los resultados esperados. Al no desarrollar adecuadamente cada uno de los elementos de la dirección afecta de manera directa al alcance de las metas y objetivos a nivel de las instituciones.

Por lo anterior, es necesario verificar la importancia de la dirección en las actividades que desarrollan a nivel de las instituciones micro financieras; se considera que al estar motivados y contar con una comunicación eficaz, el tipo de liderazgo que se maneje sea aceptado y conveniente, y todos colaboran para un trabajo en equipo; se alcanzan las metas y objetivos propuestos a nivel de las instituciones.

De lo anterior surge la siguiente interrogante de investigación:

¿Cómo afecta la aplicación de la dirección para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones micro financieras del municipio de Totonicapán?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Determinar la aplicación de la dirección para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones micro financieras del municipio de Totonicapán.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer si se encuentran motivados, y las clases de motivación que les brindan a los colaboradores a nivel de las instituciones.
- Conocer el tipo de liderazgo que están utilizando para la realización de las actividades.
- Identificar el tipo de comunicación que se utiliza en los diferentes niveles y a la vez la fluidez de la misma, dentro de las instituciones.
- Establecer si se está trabajando en equipo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2 Variables

Dirección

2.3 Definición de las variables

2.3.1 Definición conceptual

Benavides (2014) Expresa que la dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los de una organización en la direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurar de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleados para que de esta forma, trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.

2.3.2 Definición operacional. La dirección consiste en guiar a los colaboradores, a un camino determinado, para el alcance y cumplimiento de metas y objetivos de una empresa o institución. Se operacionalizo a través de los instrumentos de campo.

2.4 Indicadores.

Motivación

Liderazgo

Comunicación

Trabajo en equipo

2.5 Alcances y limites

La presente investigación se realizó en cinco instituciones micro financieras del municipio y departamento de Totonicapán, que realizan actividades financieras, enfocándose específicamente en los directores generales y personal operativo de las diferentes instituciones.

2.6 Aporte

- A las instituciones micro financieras: contribuir a que conozcan y apliquen los elementos de la dirección, logrando con ello obtener un resultado favorable para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- A la Universidad: se proporciona un insumo para enriquecer su base de datos, y cuenten con una herramienta de consulta sobre los elementos que integran la dirección y que puedan aplicarse a las instituciones micro financieras.
- Para los directores de las instituciones: contar con una herramienta para mejorar o enriquecer su administración con respecto al capital humano.

III MÉTODO

3.1 Sujetos

Para fines de investigación se toma en cuenta al personal de las instituciones micro financieras del municipio y departamento de Totonicapán, que brindan servicios de intermediación financiera, en forma individual o en grupo, para el desarrollo de las diferentes actividades de comercio, industria, agricultura u otros. Específicamente a nivel de directores generales y colaboradores operativos de diferentes edades, y del género masculino y femenino, la mayoría de colaboradores indican que tienen más de dos años en los diferentes puestos de trabajo, con nivel de escolaridad de diversificado y estudios universitarios.

Tabla No. 1

No.	Nombre de la institución	Directores Generales	Personal Operativo	Total
1	Asociación ADCI: Asociación de desarrollo comunitario integral.	1	7	8
2	ASOCIACION ADIRO: Asociación para el desarrollo indígena Rural de Occidente.	1	6	7
3	CEFOGUA: Centro de Fondos de Guatemala.	1	2	3
4	ASOCIACION AWAKENING GUATEMALA: Asociación AWAKENIG Guatemala.	1	6	7
5	ASOCIACION SDCO: Asociación Solidaria de Desarrollo Cerro de Oro.	1	6	7
	Total	5	27	32

Fuente: Elaboración propia (2016) según las instituciones que brindaron información durante la presente investigación de campo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población para el presente estudio lo integran las instituciones que realizan operaciones micro financieras del municipio de Totonicapán.

3.2.2 Muestra

Se incluyó la población en su totalidad según el número instituciones y colaboradores de las diferentes instituciones, porque se consideran pocas en relación a los brindaron información, por lo tanto no se necesitará realizar ningún tipo de muestreo.

3.3 Instrumentos

En la presente investigación se utilizaron los cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas con los cuales se abarcaron los temas necesarios para obtener la información y así poder sustentar este trabajo para recolección de datos, uno a nivel de dirección general, y otro para colaboradores operativos.

3.4 Procedimientos

- ✓ Se realizó una investigación preliminar para seleccionar el tema y recolectar información necesaria para desarrollar el planteamiento del problema.
- ✓ Con la información obtenida se efectuó el planteamiento del marco contextual a través de la información del INE relacionado al campo de investigación.
- ✓ Para elaborar el marco teórico, se consultaron varias bibliografías, de libros de la biblioteca de la Universidad Rafael Landívar, e incluso artículos del internet, y ampliar la información acerca del tema.
- ✓ Se formuló el objetivo general y específico para la investigación.
- ✓ Los alcances y límites de la investigación, se realizó en cinco instituciones a nivel de Totonicapán que brindaron información.
- ✓ Elaboración de los instrumentos con cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas, para recabar la información a los colaboradores.

- ✓ Para la aprobación de los instrumentos para realizar la investigación, se realizó una boleta preliminar y al final la definición de la misma.
- ✓ Par recabar la información de la investigación, se pasaron las boletas a los directores generales y el personal operativo, a las instituciones micro financieras que brindaron información.
- ✓ Se entrevistó directivamente con algunos de los directores generales y personal operativo, para obtener información de manera verbal, para ampliar la información de las boletas.
- ✓ La tabulación de los datos de las encuestas, se realizó según la información recaba de las cinco instituciones, a nivel de directores generales y personal operativo de las instituciones micro financieras.
- ✓ Se realiza las conclusiones de los objetivos planteados a través de la información recabada.
- ✓ Elaboración de las recomendaciones respecto al estudio realizado.
- ✓ Se plantea la propuesta del elemento que se considera débil y así fortalecer la misma para alcanzar los objetivos de las instituciones micro financieras.

IV PRESENTACION DE RESULTADOS

A continuación se presenta los resultados obtenidos durante la investigación y trabajo de campo.

Directores Generales

I Identificación

a) Tiempo de estar laborando

Cuadro No. 1

Tiempo de estar laborando	f	Porcentaje.
0-6 meses	0	0
7 a 12 meses	0	0%
1 a 2 Años	0	0%
Más de 2 años	5	100%
Total	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados, cuentan con más de dos años de experiencias en sus puestos de trabajo.

b) Género del personal a nivel de directores generales.

Cuadro No. 2

Género	f	Porcentaje
Femenino		0%
Masculino	5	100%
Total	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El total de encuestados de las instituciones sujetas a estudio corresponden a género masculino.

II objetivos institucionales

1. ¿Conoce usted los objetivos institucionales?

Cuadro No 3

RESPUESTA	f	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Los objetivos institucionales son del conocimiento y aplicación de los dirigentes de las mismas en su totalidad, debido al tiempo que tienen de estar laborando y cuentan con amplio conocimiento del mismo, siendo ellos los encargados de elaborarlos en conjunto con los entes directivos de cada institución.

2. ¿En qué período se realizan la planificación de los objetivos a nivel institucional?

Cuadro No 4

RESPUESTA	f	Porcentaje
Mensual	0	0%
Anual	5	100%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados indican que la planificación de los objetivos institucionales se realizan en forma anual, como normalmente se deben de planificar.

3. ¿Dentro de la institución existe algún departamento o unidad encargada de elaborar, monitorear y evaluar los objetivos?

Cuadro No. 5

RESPUESTA	f	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total.	4	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados manifiestan que existen unidades para evaluar los objetivos y se realizan a través de las juntas directivas para el seguimiento de los mismos.

III. Importancia de la dirección en el logro de los objetivos institucionales.

4. ¿Considera que la dirección es importante para el logro de los objetivos institucionales?

Cuadro No. 6

Respuestas	f	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total.	5	100%

El total de encuestados indican que es de importancia una buena dirección para el logro de los objetivos a nivel institucional.

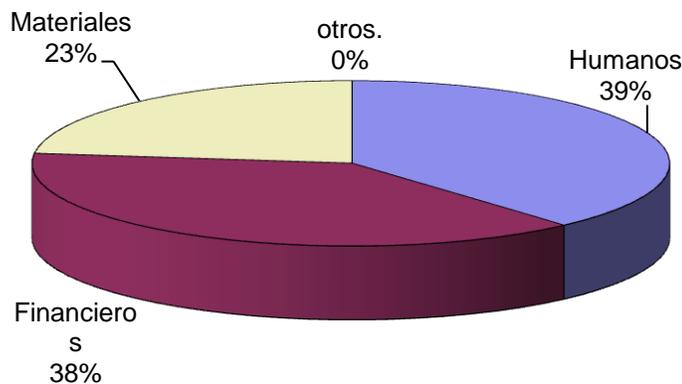
5. ¿Cree que la dirección de una institución debe de tener conocimientos sobre los diferentes recursos?

Cuadro No. 7

Respuestas	f	Porcentaje
Humanos	5	39%
Financieros	5	38%
Materiales	3	23%
Otros.	0	0%
Total.	13	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 1



Fuente: cuadro No. 7 (2016)

El total de los directores generales, confirman la importancia de contar con conocimientos para la administración de los recursos a nivel institucional, principalmente en recurso humanos con un 39%, considerando como el más importante, seguido por un 38% del recurso financiero.

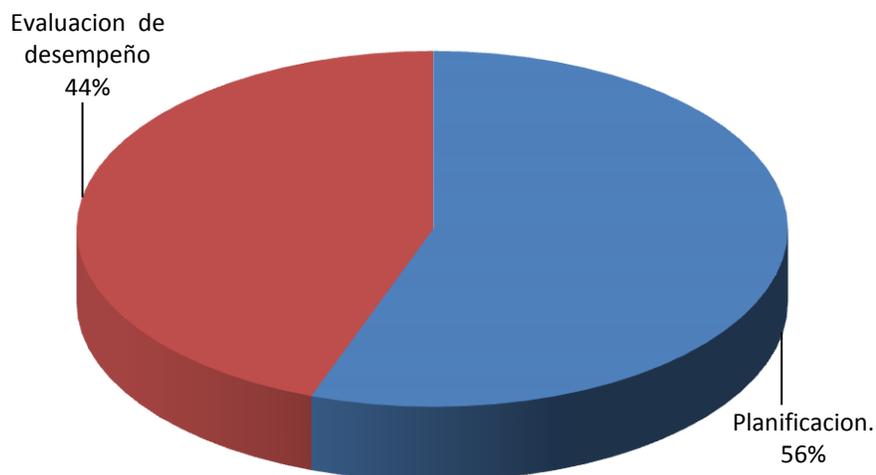
6. ¿Qué instrumentos o herramientas considera que se pueden utilizar para alcanzar los objetivos de la institución?

Cuadro No. 8

Respuesta	f	Porcentaje
Planificación.	5	56%
Evaluación de desempeño	4	44%
Total.	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 2



Fuente: cuadro No. 8 (2016)

Para el alcance de los objetivos depende básicamente de contar con una buena planificación, y como resultado el 56% lo considera como la más importante, y seguido del 44% expresa que se debe de realizar la evaluación de desempeño de las actividades que se desarrollan.

Motivación:

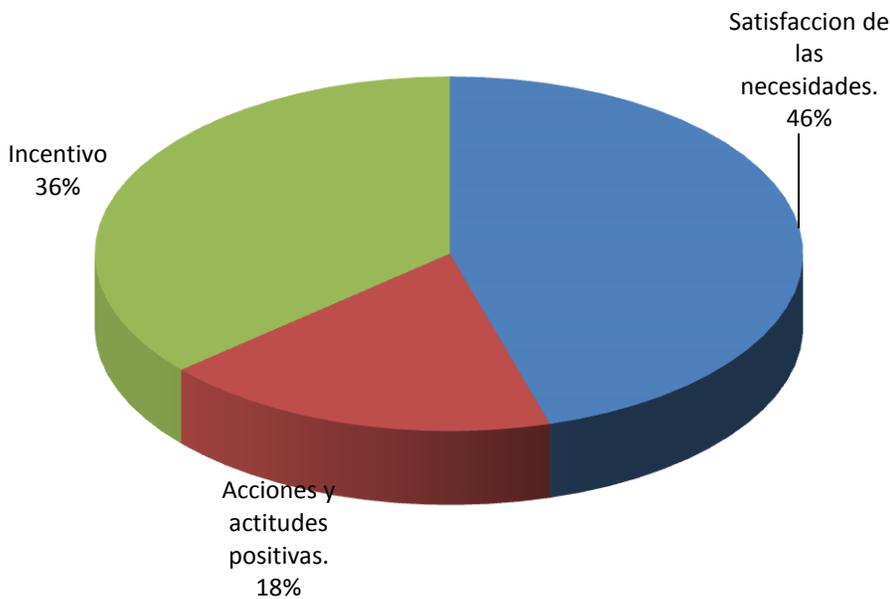
7. ¿Para usted que significa motivación?

Cuadro No. 9

Respuesta	f	Porcentaje
Satisfacción de las necesidades.	5	45%
Acciones y actitudes positivas.	2	18%
Incentivo	4	36%
Total.	11	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 3



Fuente: cuadro No. 9 (2016)

De los encuestados cada uno tiene su propio concepto de motivación aunque la mayoría coincide en que es una satisfacción de las necesidades con un indicador del 46%, seguido por un 36% que debe de ser un incentivo para cada uno de los colaboradores para el cumplimiento de cada una de las actividades.

8. ¿Cree que la motivación es un factor importante para el desempeño del personal?

Cuadro No. 10

Respuesta	f	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El total de encuestados considera que la motivación es importante para el desempeño de los colaboradores, el cual puede ser de tipo económico u otro tipo de incentivo debido a la incidencia en el cumplimiento de metas y objetivos a nivel institucional.

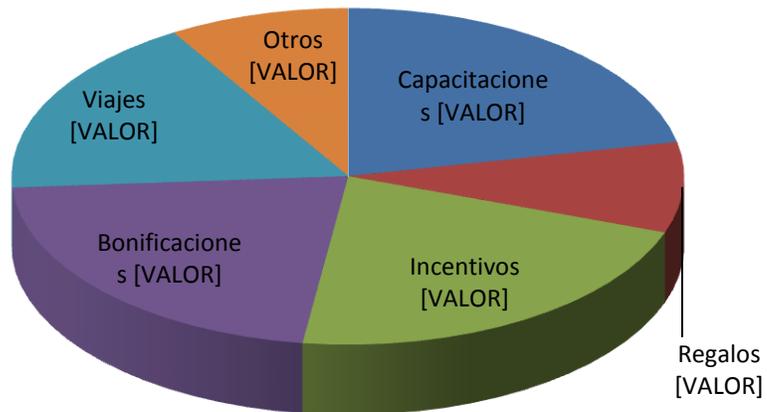
9. ¿Por la función que desempeña en la institución, indique que tipo de motivación brinda a los colaboradores?

Cuadro No. 11

Respuesta	f	Porcentaje
Capacitaciones	5	22%
Regalos	2	9%
Incentivos	5	22%
Bonificaciones	5	22%
Viajes	4	17%
Otros	2	9%
Total.	23	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No 4



Fuente: cuadro No. 11 (2016)

Los directores generales brindan a su personal motivación constante y de diferentes formas; los porcentajes de mayor relevancia del 22% indican que se realizan a través capacitaciones, incentivo y bonificación, seguido de un 17% de viajes.

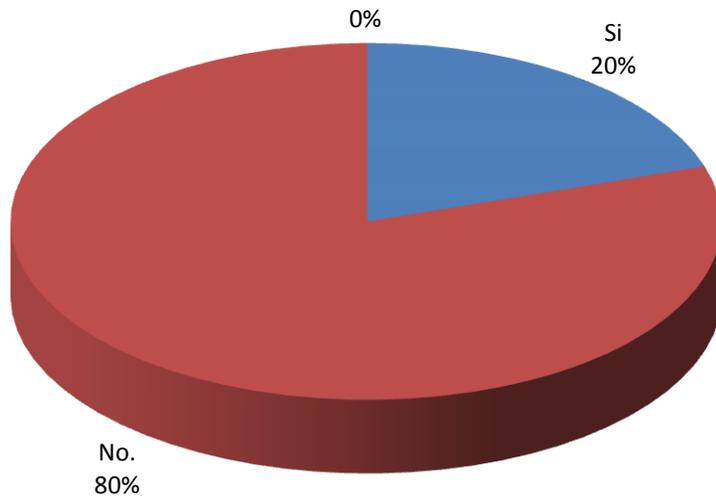
10. ¿Recibe usted algún tipo de requerimiento del personal de las necesidades de motivación?

Cuadro No. 12

Respuesta	f	Porcentaje
Si	1	20%
No.	4	80%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 5



Fuente: cuadro No. 12 (2016)

De los encuestados el 80% no reciben ningún requerimiento de motivación por lo consideran que el personal está motivado y un 20% indican que reciben requerimiento de motivación pero que a la vez es de menor relevancia, porque a nivel general se brinda motivación de diferentes formas durante todo el año.

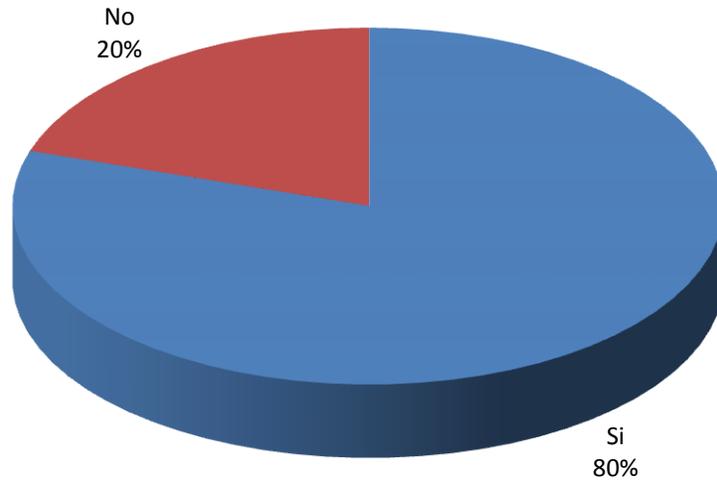
11. ¿Considera que la motivación se debe de realizar en función a las metas y objetivos planteados de la institución?

Cuadro No. 13

Respuesta	f	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 6



Fuente: cuadro No. 13 (2016)

De los encuestados el 80% manifiestan que la motivación tiene que ser en función al logro de las metas y el nivel de productividad de cada uno de los colaboradores; el 20% restante indican que la motivación debe ser para todos los colaboradores por igual por el involucramiento en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Liderazgo

12. ¿Usted cree que es importante el liderazgo en la dirección de su institución?

Cuadro No. 14

Respuesta	f	Porcentaje.
Si	5	100%
No	0	0%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados indican que es importante contar con un liderazgo adecuados, cuya función entre otras es la de coordinar, motivar, mantener la equidad en el trabajo y que guía a su equipo al cumplimiento de metas y objetivos.

13. ¿Qué tipo de liderazgo es el adecuado según su punto de vista?

Cuadro No. 15

Respuesta	f	Porcentaje
Autocrático	0	0%
Democrático	5	100%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El tipo de liderazgo se considera que es el adecuado es el democrático, por lo cual permite la participación de los colaboradores, y se puede obtener mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos.

14. ¿Considera que un buen líder se hace o nace y porque?

Cuadro No. 16

Respuesta	f	Porcentaje
El líder se hace	5	100%
El líder nace	0	0%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados manifiestan que el líder, se hace y va desarrollando ciertas habilidades y conocimientos en el transcurso de su vida, pero cabe resaltar que pueden ser ambas que nacen con ciertas características y lo complementan con lo que se va aprendiendo y adquiriendo en el diario vivir y conocimientos que recibe.

15. ¿Ha identificado dentro de su equipo de trabajo algún líder?

Cuadro No 17

Respuesta	F	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
No responden.	0	0%
Total.	5	100%

El total de encuestados a nivel de directores ha identificado líderes a nivel institucional, por lo que se ha delegado algunas actividades para que desarrollen sus potenciales.

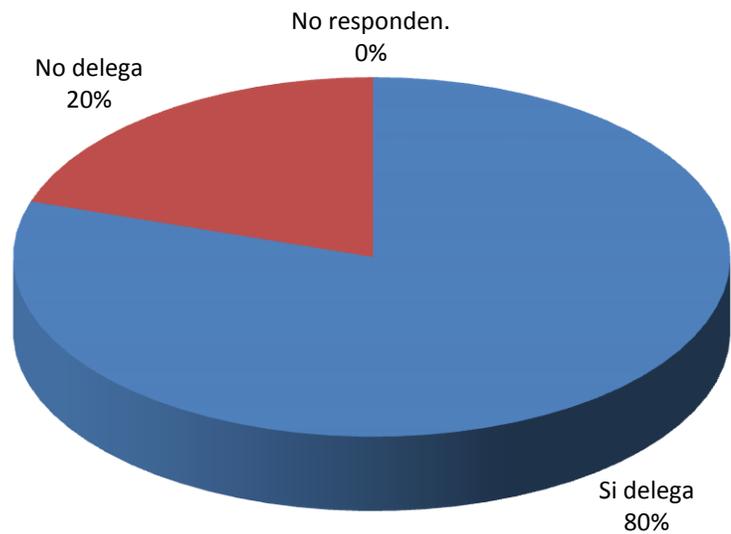
16. ¿Ha delegado la toma de decisiones en algún miembro de su equipo?

Cuadro No. 18

Respuesta	f	Porcentaje
Si delega	4	80%
No delega	1	20%
No responden.	0	0%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 7



Según los encuestados el 80% ha delegado la toma de decisiones a nivel operativo, en las diferentes actividades que se desarrollan.

17. ¿Considera que el liderazgo influye de manera directa para alcanzar los objetivos planteados?

Cuadro No 19

Respuesta	f	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados indican que el liderazgo influye de manera directa para el logro de los objetivos, y es la persona que influye en cada uno de los colaboradores para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

Comunicación

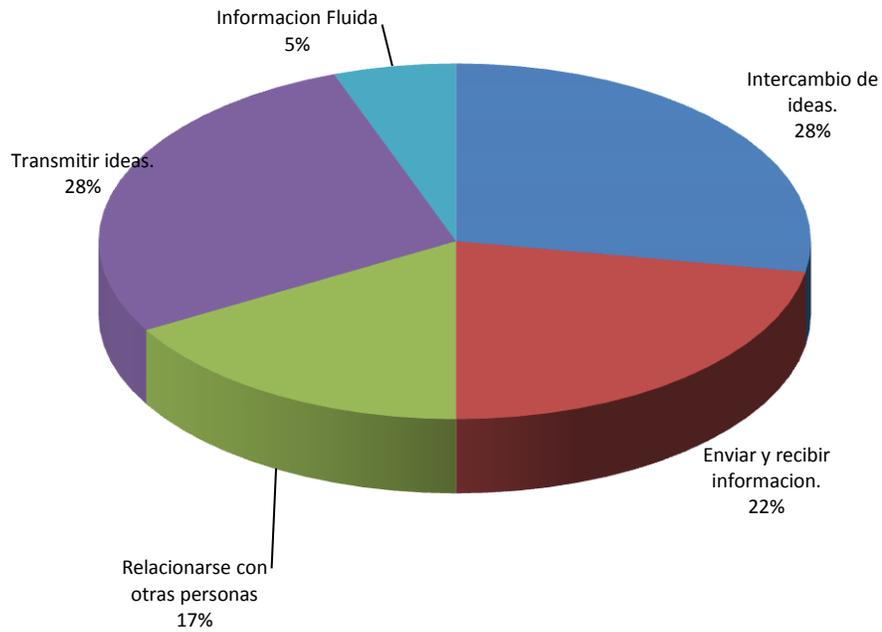
18. ¿Para usted que es comunicación?

Cuadro No. 20

Respuesta.	f	Porcentaje
Intercambio de ideas	5	28%
Enviar y recibir información	4	22%
Relacionarse con otras personas	3	17%
Transmitir ideas	5	28%
Información fluida	1	6%
Total.	18	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 8



Fuente: cuadro No. 20 (2016)

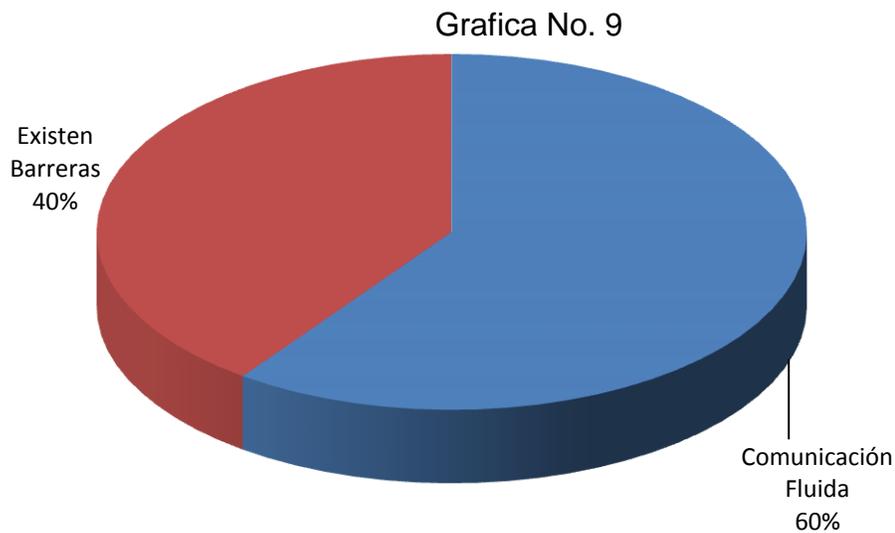
Del resultado obtenido el 28% de encuestados lo consideran de mayor relevancia e indican que es un intercambio de ideas con las demás personas o con el equipo de trabajo, e igual un 28% indican que es transmitir ideas en las diferentes actividades a desarrollar dentro de las instituciones; un 22% indican que es un medio que permite enviar y recibir información a nivel general.

19. ¿Considera que la comunicación a nivel interno es fluida en los diferentes niveles?

Cuadro No. 21

Respuesta	f	Porcentaje
Comunicación es fluida	3	60%
Existen barreras	2	40%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)



Fuente: cuadro No. 21 (2016)

Según los encuestados el 60% indica que la comunicación es fluida en los diferentes niveles, informando al personal de las diferentes decisiones que se toman que conciernen al nivel operativo; un 40% manifiestan que existen barreras que impiden una comunicación efectiva por falta de tiempo y algunas decisiones administrativas no son informadas al personal operativo a tiempo.

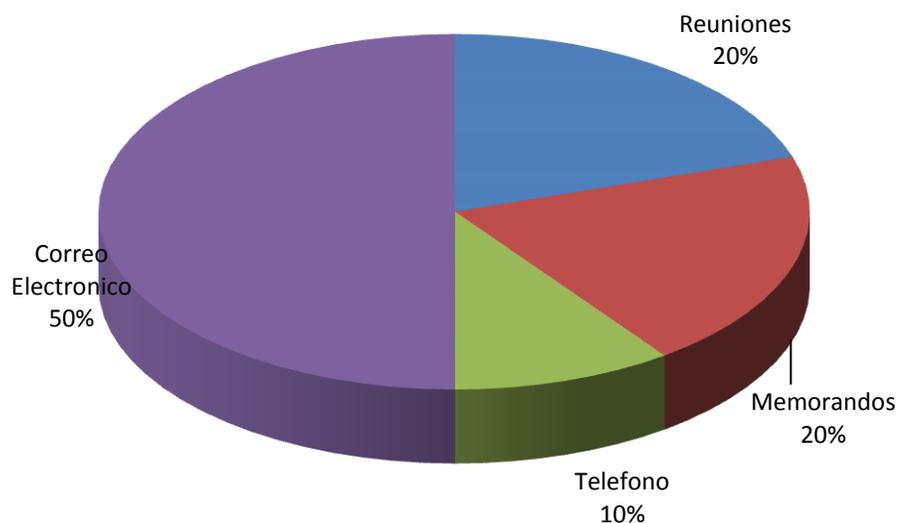
20. ¿Mencione que medios de comunicación utiliza para informar a su personal?

Cuadro No. 22

Respuesta.	f	Porcentaje
Reuniones	2	20%
Memorandos	2	20%
Teléfono	1	10%
Correo electrónico	5	50%
Total.	10	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 10



Fuente: cuadro No. 22 (2016)

A nivel administrativo el 50% considera que el medio más adecuado para informar al personal es a través de correo electrónico, otros medios utilizados de mayor relevancia un 20% reuniones, y un 20% y memorandos, y por ultimo un 10% teléfono.

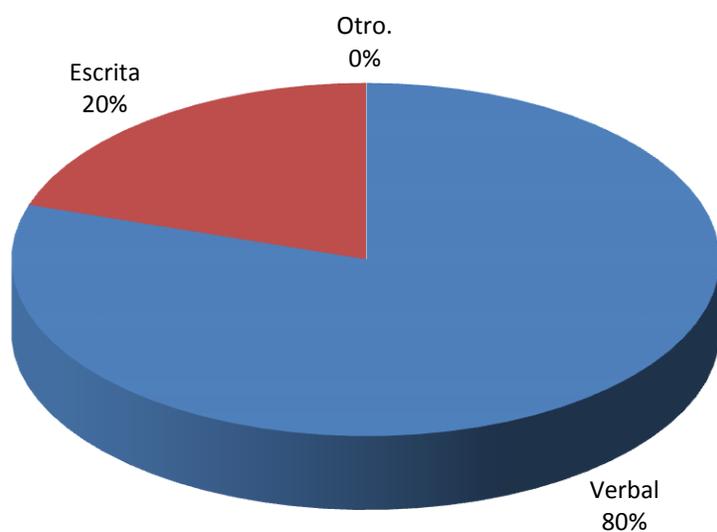
21. ¿Qué tipo de comunicación cree que es efectiva o adecuada?

Cuadro No. 23

Respuesta	f	Porcentaje
Verbal	4	80%
Escrita	1	20%
Otro	0	0%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 11



Fuente: cuadro No. 23 (2016)

Del resultado a esta interrogante el 80% consideran de mayor efectividad es la verbal porque es directa aunque como lo indican no queda evidencia que se haya comunicado; con un 20% con el medio escrito para dejar evidencia de los comunicado.

22. ¿Considera que la falta de una comunicación adecuada, afecta de manera directa o indirecta el alcance los objetivos planteados?

Cuadro No. 24

Respuesta	f	Porcentaje
Directa	5	100%
Indirecta	0	0%
Total	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados manifiestan que la falta de una comunicación adecuada afecta para el alcance de las metas y objetivos planteados y se deben identificar los procesos y funciones de cada departamento para obtener mejores resultados porque sin ello cada colaborador realizaría diferentes actividades que no vayan en función al cumplimiento de los objetivos.

Equipo de trabajo

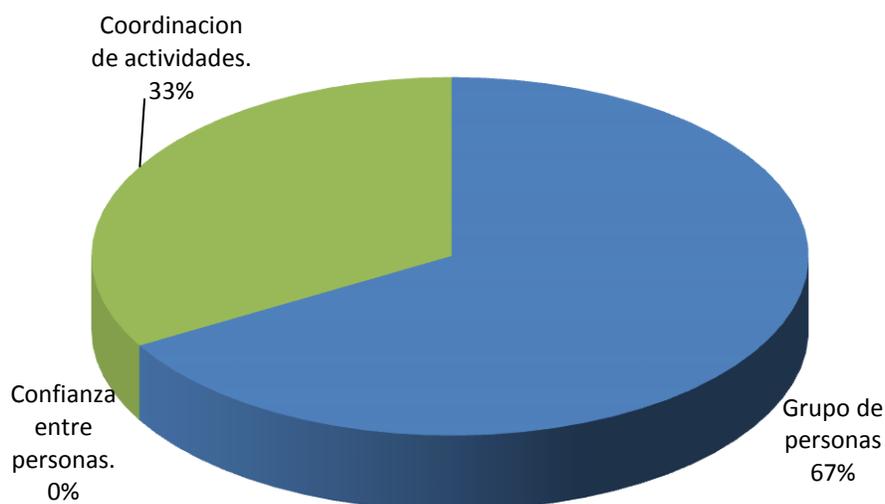
23. ¿Qué es para usted un equipo de trabajo?

Cuadro No. 25

Respuesta	f	Porcentaje
Grupo de personas	4	67%
Coordinación de actividades	2	33%
Total.	6	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 12



Fuente: cuadro No. 25 (2016)

Se tiene como resultado que un 67% indican ser un grupo de personas dentro de una organización que desarrollan en conjunto las diferentes actividades en común, y seguido del 33% se refiere a la coordinación de actividades.

24 ¿Cree que es importante que en la institución se trabaje en equipo?

Cuadro No. 26

Respuesta	f	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados manifiesta que es importante el trabajo en equipo y a través de ello se puede realizar las actividades con menos esfuerzos y cumplir los objetivos de las instituciones.

25. ¿Considera que la falta de trabajo en equipo influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Cuadro No. 27

Respuesta	f	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0 %
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de los encuetados indican que la falta de trabajo en equipo influye de manera directa para el cumplimiento de los objetivos, sin ello no se cumplen las metas a nivel institucional.

26. ¿El ambiente laboral permite la formación de equipos de trabajo?

Cuadro No. 28

Respuesta.	f	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0 %
Total.	5	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El total manifiesta que se dan espacios para el desarrollo del mismo por afinidad, ya que se manejan los mismos objetivos institucionales lo que permite el fortalecimiento del ambiente laboral para la formación de equipos de trabajo para una mayor productividad del personal de la institucional en todos sus niveles.

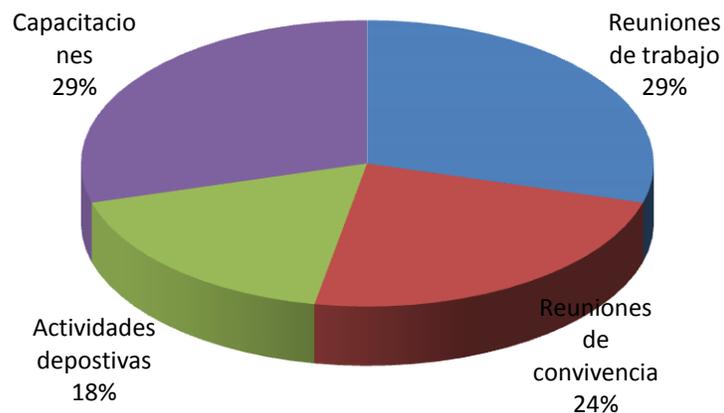
27 ¿Mencione que actividades se realizan en equipo para el alcance de los objetivos?

Cuadro. No. 29

Respuesta.	f	Porcentaje
Reuniones de trabajo	5	29%
Reuniones de convivencia	4	24%
Actividades deportivas	3	18%
Capacitaciones	5	29%
Total.	17	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 13



Fuente: cuadro No. 29 (2016)

Las actividades que se realizan en equipo con un porcentaje del 29% son reuniones de trabajo, y otro 29% capacitaciones, seguido de un 24 % reuniones de convivencia.

Personal operativo

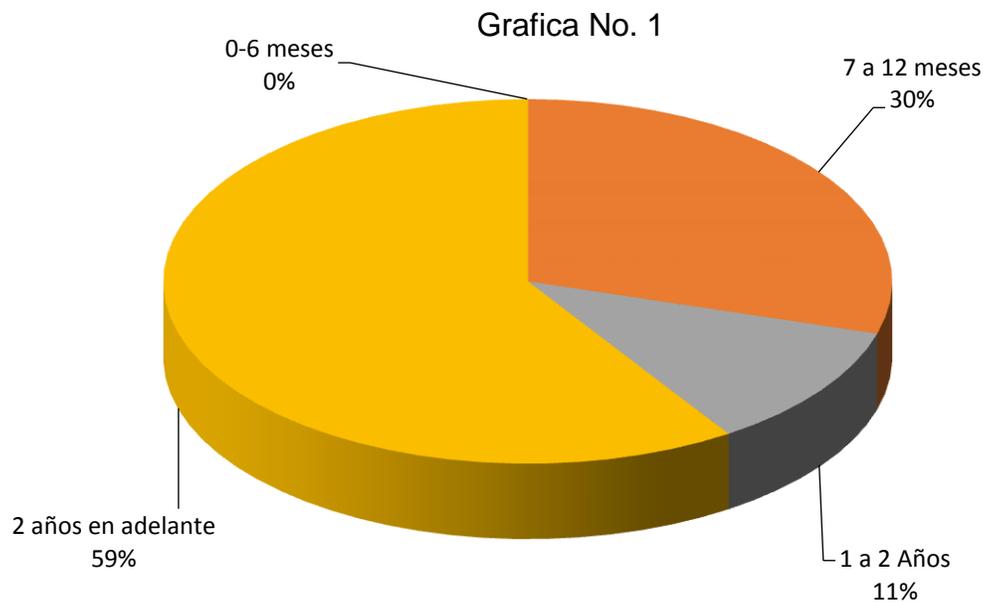
I. Identificación:

a) Tiempo de estar laborando

Cuadro No. 1

Respuesta.	F	Porcentaje
0-6 meses	0	0%
7 a 12 meses	8	30%
1 a 2 Años	3	11%
2 años en adelante	16	59%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)



Fuente: Cuadro No.1 (2016)

Del total encuestados el 59% de los colaboradores cuentan con una antigüedad en sus puestos de trabajo mayor a dos años, y un 30% cuentan con un tiempo de ingreso menor a los siete meses debido a que las instituciones requieren de personal nuevo.

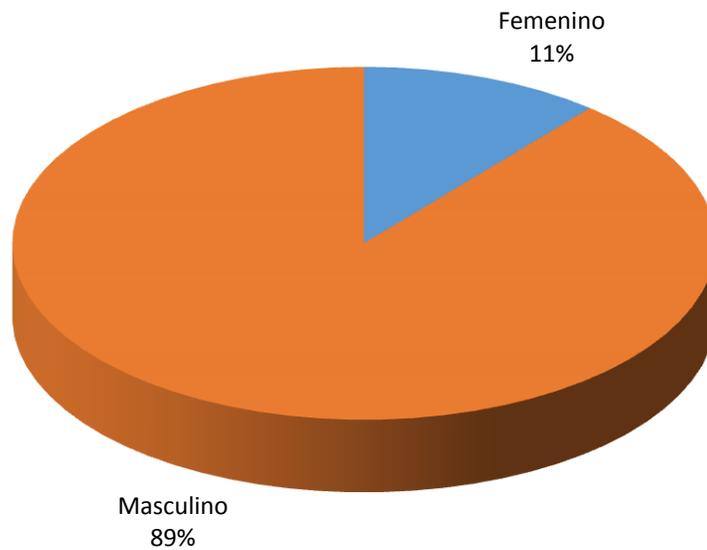
b) Genero del personal operativo

Cuadro No. 2

Respuesta	f	Porcentaje
Femenino	3	11%
Masculino	24	89%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2 (2016)

De los encuestados el 89% son de género masculino, y un porcentaje mínimo del 11% corresponde al género femenino.

II Objetivos institucionales

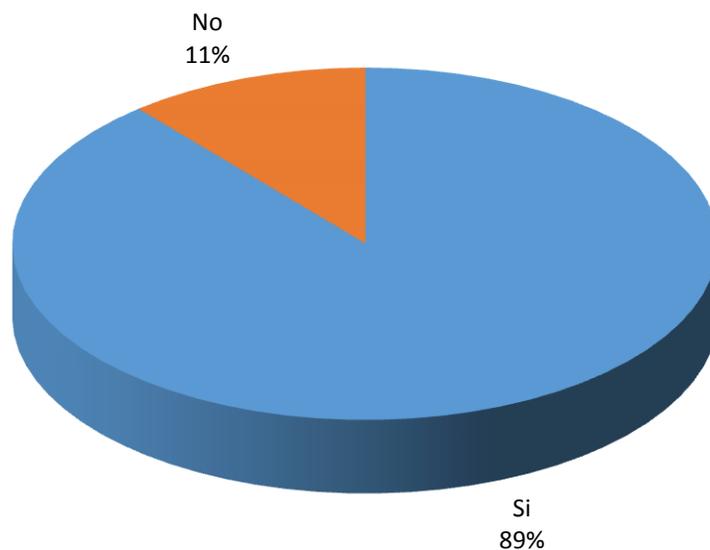
1. ¿Conoce usted los objetivos institucionales?

Cuadro No. 3

Respuesta	f	Porcentaje
Si	24	89%
No	3	11%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3 (2016)

El 89% de colaboradores conocen los objetivos institucionales mencionando los mismos; además indican que con el desconocimiento de ello no podrían contribuir al trabajo en las instituciones que en su mayoría se enfoca hacia el desarrollo de las comunidades rurales, y el 11% lo desconocen pero se debe a los colaboradores de reciente ingreso.

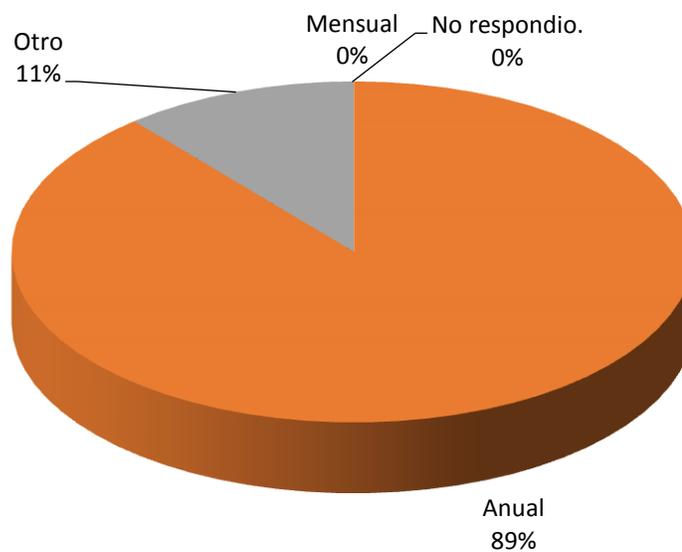
2. ¿En qué periodo de tiempo se plantean los objetivos?

Cuadro No. 4

Respuesta	f	Porcentaje
Mensual	0	0%
Anual	24	89%
Otro	3	11%
No respondió	0	0%
Total	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4 (2016)

El 89% de colaboradores de las instituciones encuestadas indican que se plantea los objetivos en forma anual, los que a su vez se sub dividen en planificaciones mensual o trimestrales, y el 11% indican que se planifica por medio de otros periodos no dando mayor referencia.

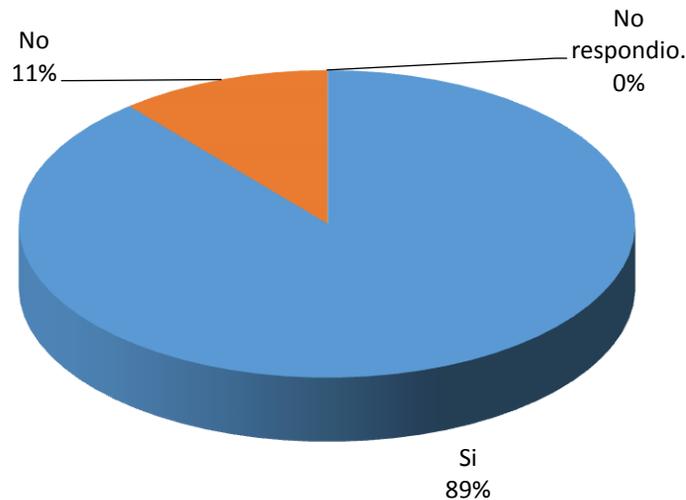
2. ¿Dentro de la institución existe algún departamento o unidad encargado de elaborar, monitorear y evaluar los objetivos?

Cuadro No. 5

Respuesta	f	Porcentaje
Si	24	89%
No	3	11%
No respondió	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 5



Fuente: Cuadro No. 5 (2016)

Con un porcentaje relevante de 89% los colaboradores de las instituciones, indican que el ente encargado de evaluar los objetivos, son los directores generales, juntas directivas, siendo estos los encargados de desarrollar esta actividad.

Motivación

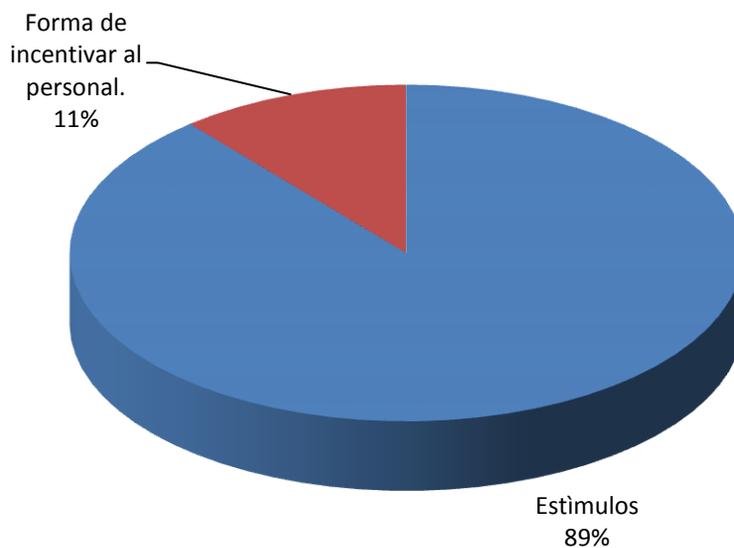
4. ¿Para usted que significa motivación?

Cuadro No. 6

Respuesta	f	Porcentaje
Estímulos	24	89%
Forma de incentivar al personal.	3	11%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 6



Fuente: cuadro No. 6 (2016)

Se considera que la motivación es un factor importante en las instituciones, y el 89% indica que la motivación es un estímulo para un mejor desarrollo del trabajo a nivel general. Y el 11% que la motivación es una forma de incentivar al personal.

Cuadro No. 7

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Como se visualiza, el total de los encuestados manifiestan que la motivación es de gran importancia para desarrollar sus actividades y alcanzar los objetivos planteados de forma eficaz.

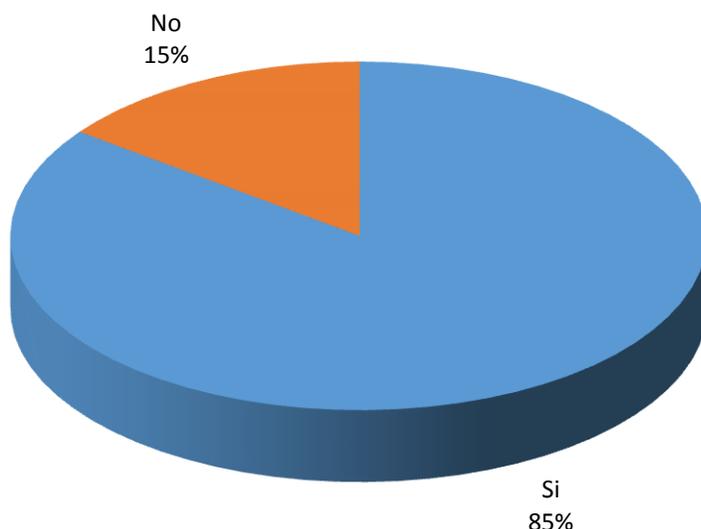
6. ¿Se encuentra usted motivado en la realización de su trabajo?

Cuadro No. 8

Respuesta	F	Porcentaje
Si	23	85%
No	4	15%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 7



Fuente: cuadro No. 8 (2016)

El 85% manifiesta que están motivados en la realización de las actividades a través de capacitación que se les brinda, incentivos, talleres y eventos de convivencia, y el 15% que corresponde a una mínima parte, indica que falta una mayor motivación para el cumplimiento de las actividades.

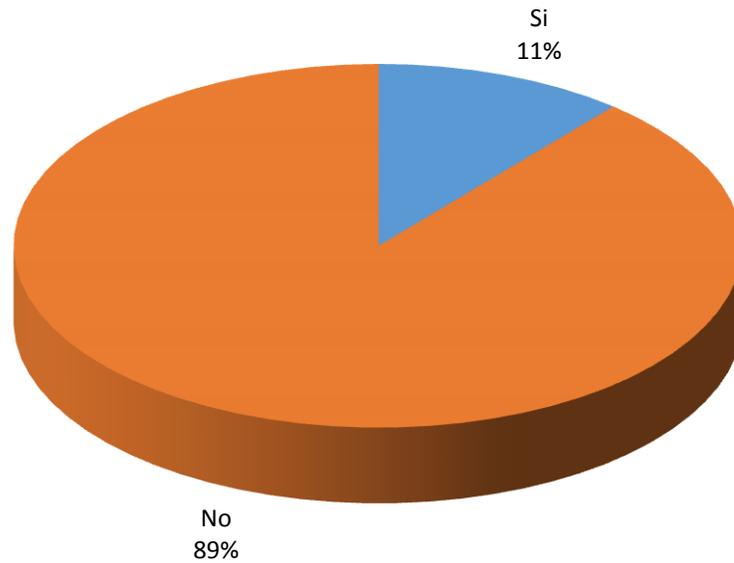
7. ¿Ha realizado algún tipo de sugerencias para la motivación en su institución?

Cuadro No. 9

Respuesta	f	Porcentaje
Si	3	11%
No	24	89%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 8



Fuente: Cuadro No. 9 (2016)

El 89% del personal operativo encuestado manifiesta que no ha realizado sugerencia de motivación porque indican estar motivados, el 11% restante consideran que se pueden desarrollar algunos otros tipos de motivación para que se sientan estimulados, sugiriendo bonos, momentos recreativos entre otros, para un mejor desempeño.

8. ¿Considera que la motivación se debe de realizar en función a las metas y objetivos planteados por la institución?

Cuadro No. 10

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El total de encuestados a nivel operativo respondió que la motivación debe de ser en función a las metas, y el desempeño de las actividades que desarrollan.

Liderazgo

9. ¿Usted cree que es importante el liderazgo en su unidad de trabajo?

Cuadro No, 11

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El total de los encuestados confirman la importancia del liderazgo dentro de la institución debido a que contribuye al cumplimiento de las metas, a través de dirigir y tomar las decisiones oportunas en las distintas actividades que se realizan.

10. ¿Qué tipo de liderazgo es el adecuado según su punto de vista?

Cuadro No, 12

Respuesta	f	Porcentaje
Autocrático	0	0%
Democrático	27	100%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Según los encuestados mencionan que el tipo de liderazgo adecuado es el democrático porque promueve la participación de cada uno de los colaboradores, y toma en cuenta las diferentes opiniones para que en conjunto puedan desarrollarse y alcanzar en forma eficaz los objetivos.

11. ¿Considera que un buen líder se hace o nace y porque?

Cuadro No, 13

Respuesta	F	Porcentaje
Líder Nace	2	7%
Líder se hace	25	93%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 9



Fuente: Cuadro No. 13 (2016)

De los encuestados el 93% mencionan que un líder se hace a través de los años en donde va adquiriendo experiencia, la formación académica que posee y la carrera laboral dentro de la institución; por otro lado el 7% considera que de alguna manera ya nace con ciertas características para ser un buen líder.

12. ¿Se considera usted un líder o con potencial para serlo?

Cuadro No, 14

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados manifiestan que se considera con potencial de ser un buen líder, indicando que actualmente toma decisiones en relación a su área de trabajo.

13. ¿Se le ha dado la oportunidad de tomar decisiones en su área de trabajo?

Cuadro No, 15

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El total de encuestados consideran que han tenido la oportunidad de tomar decisiones en relación a su trabajo principalmente en la concesión de créditos u otras actividades.

14. ¿Considera que el liderazgo influye de manera directa para alcanzar los objetivos planteados?

Cuadro No. 16

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Del total de encuestados consideran de mucha relevancia contar con un buen liderazgo, porque es la persona que ayuda a alcanzar las metas y objetivos a nivel institucional.

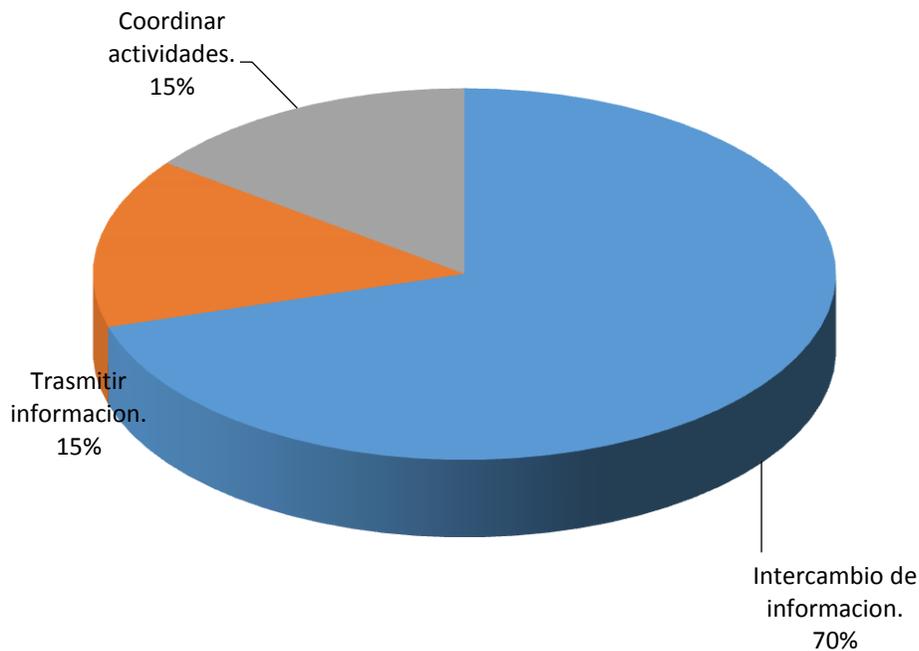
15. ¿Para usted que es comunicación?

Cuadro No. 17

Respuesta	f	Porcentaje
Intercambio de información	19	70%
Trasmitir información	4	15%
Coordinar actividades	4	15%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 10



Fuente: cuadro No. 17

El 70% indica que la comunicación es la interrelación de pensamientos e ideas, a través de una comunicación verbal o escrita permitiendo informarse dentro de la organización, seguido por un 15% que consideran que la comunicación es la trasmisión de información y el 15% restante indica que la comunicación es la coordinación de actividades.

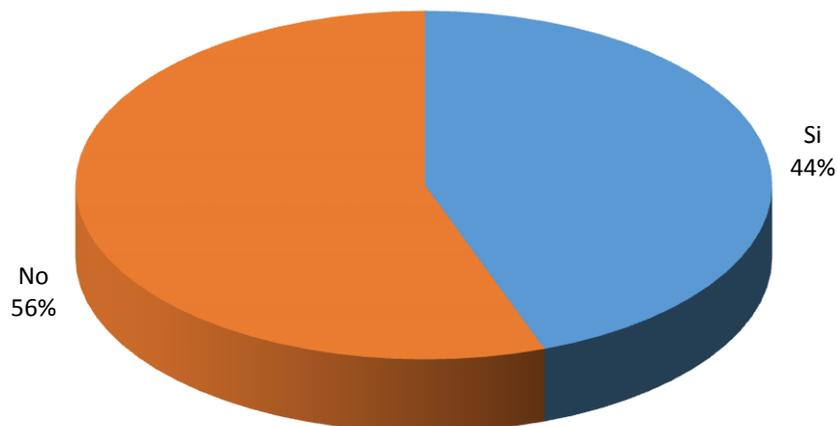
16. ¿Considera que la comunicación a nivel interno es fluida en los diferentes niveles, o existe algún tipo de barreras?

Cuadro No. 18

Respuesta	f	Porcentaje
Si	12	44%
No	15	56%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 11



Fuente: cuadro No. 18 (20016)

Del total de encuestados el 56% menciona que la comunicación dentro de las instituciones no es fluida porque se maneja únicamente en niveles administrativos y no se informa en un tiempo prudencial lo que repercute en cada uno de las actividades., además el 44% indican que la comunicación es fluida pero no amplían la información.

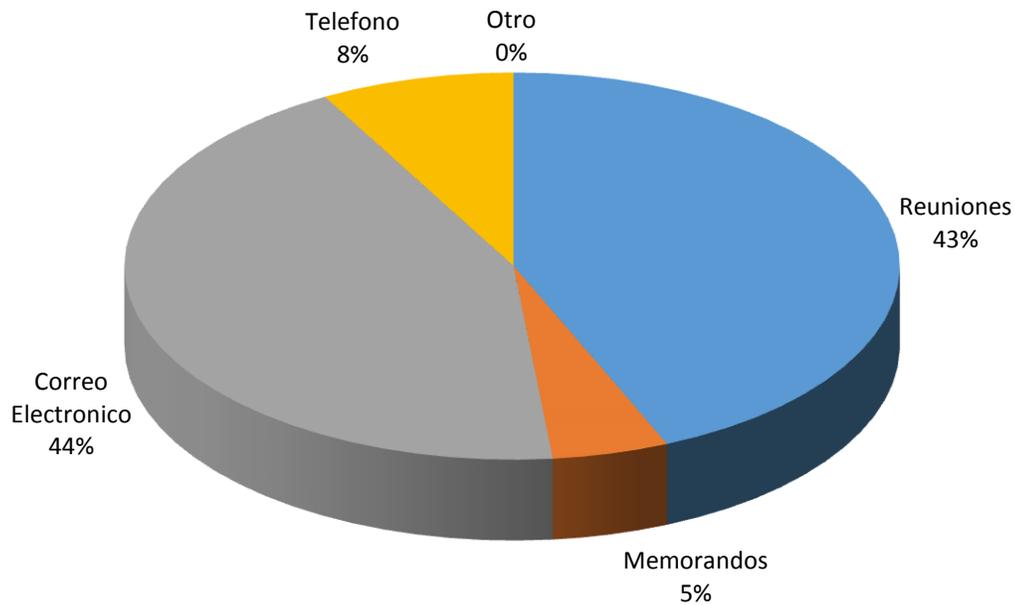
17. ¿Mencione que medios de comunicación son los más utilizados en su trabajo?

Cuadro No. 19

Respuesta	f	Porcentaje
Reuniones	27	44%
Memorandos	3	5%
Correo electrónico	27	44%
Teléfono	5	8%
Otro	0	0%
	62	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 12



Fuente: cuadro No. 19 (2016)

Según refleja la gráfica el 44% utilizan los medios de comunicación a través de reuniones de trabajo, y el otro 44% indican que se realiza por medio de correo electrónico para dejar evidencia de la información que se brinda.

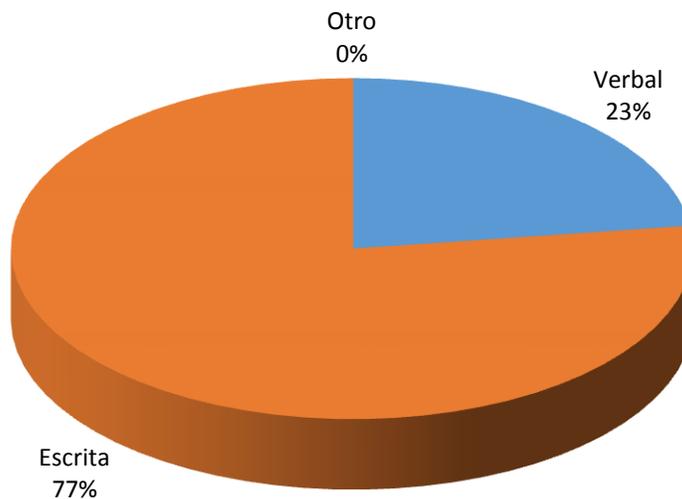
18. ¿Qué tipo de comunicación cree que es la más efectiva o adecuada?

Cuadro No. 20

Respuesta	f	Porcentaje
Verbal	8	23%
Escrita	27	77%
Otro	0	0%
Total.	35	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 13



Fuente: cuadro No. 20 (2016)

El 77% indica que la comunicación más efectiva es la que se realiza de forma escrita dejando evidencia de los acuerdos o información que se brinda; y el 23% restante menciona que debe de realizarse en forma verbal, de esta forma se da una comunicación directa por el intercambio de opiniones y sugerencias.

19. ¿Considera que la falta de una comunicación adecuada, afecta de manera directa el alcance de los objetivos planteados?

Cuadro No. 21

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El resultado refleja que la falta de una comunicación adecuada tiene una incidencia directa para alcanzar los objetivos institucionales.

Equipo de Trabajo

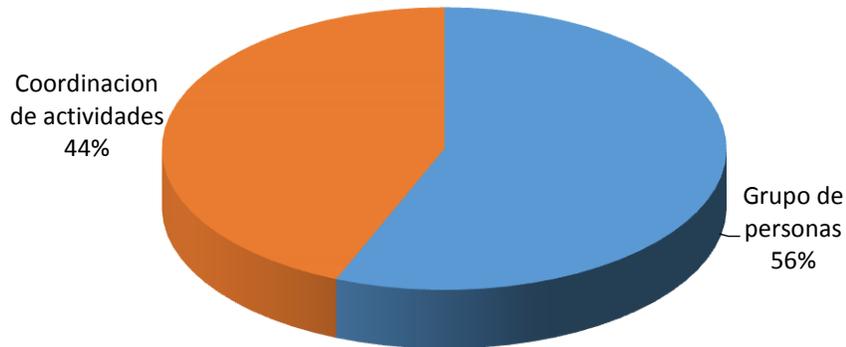
20. ¿Qué es para usted un equipo de trabajo?

Cuadro No. 22

Respuesta	f	Porcentaje
Grupo de personas	27	56%
Coordinación de actividades	21	44%
Total.	48	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Grafica No. 14



Fuente: cuadro No. 22 (2016)

Según los encuestados un 56% coincide que un equipo trabajo es un grupo de personas que se brindan apoyo para alcanzar los objetivos y metas a nivel institucional. Y un 44% considera que es la coordinación de actividades.

21. ¿Cree que es de importancia que en su institución se trabaje en equipo?

Cuadro No. 23

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El resultado es completamente afirmativo, el trabajo debe de desarrollarse en equipo dentro de las instituciones según indica el personal operativo y busca siempre el beneficio y crecimiento de la institución logrando mejorar los resultados y permite reducir costos operativos en un menor lapso de tiempo.

22. ¿Considera que la falta de trabajo en equipo influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Cuadro No. 24

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

El total manifiesta que influye de manera directa para alcanzar los objetivos; cada una de las actividades a desarrollar tiene relación en las diferentes áreas para alcanzar las metas y objetivos. Y la falta de esta no se llega a cumplir lo planteado.

23. ¿El ambiente laboral permite la formación de equipos de trabajo?

Cuadro No. 25

Respuesta	f	Porcentaje
Si	27	100%
No	0	0%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Según el resultado de la encuesta refleja que en cada institución el ambiente laboral permite trabajar en equipo para la prestación de sus servicios y coordinación de actividades con cada una de las áreas de trabajo, permitiendo alcanzar con eficiencia los resultados.

24. ¿Mencione que actividades se realizan en equipo para el alcance de los objetivos?

Cuadro No. 26

Respuesta	F	Porcentaje
Todas las actividades	27	100%
Total.	27	100%

Fuente: trabajo de campo (2016)

Según los encuestados mencionan que todas las actividades las realizan en equipo, porque a través de ello se alcanzan las metas de las instituciones.

V ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Con el objetivo de realizar una interpretación adecuada de los resultados, es necesario confrontar los mismos con el marco teórico y proceder a una discusión para mejorar la comprensión de ellos.

A nivel de las instituciones micro financieras los encargados de dirigir son los directores generales, por lo que es conveniente realizar la presente investigación a los colaboradores tanto a nivel de dirección general y personal operativo; con la finalidad de determinar la aplicación de la dirección para alcanzar los objetivos de las instituciones micro financieras.

Koontz, Weihric y Canice (2014) expresa que la dirección, como el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y de grupo por lo que se debe de incluir los factores humanos.

De las interrogantes (4-5-6) se considera que la dirección es una parte fundamental en toda institución implica influir e inducir a los subordinados, y a la vez se centra en el ejercicio del mando sobre el personal de la empresa para que contribuya en el alcance de los objetivos; a nivel administrativo consideran de gran relevancia contar con una buena dirección para el cumplimiento de los objetivos de cada una de las instituciones: a la vez deben de tener los conocimientos necesarios en la administración de los diferentes recursos, tanto financieros, humanos, materiales, para la optimización de todos ellos y alcanzar las metas de la empresa. Y a la vez a nivel de dirección se realizan planificación anual de las diferentes actividades, y evaluación de desempeño, para las medidas correctivas en los momentos necesarios, y oportunos.

Benavides (2014) menciona que motivar, es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar a su mejor realización, y guiar, enseñar a los empleados como hacer el trabajo mediante la demostración real de las tareas específicas.

De los cuestionamientos (7,8-9-10-11) Se establece que la motivación es una parte esencial para la contribución en las actividades que desarrollan cada uno de los colaboradores dentro de las instituciones; a la vez las personas se relacionan con las empresas en términos de intercambio, ya que las personas tienen necesidades que deben de satisfacer y las empresas tienen objetivos que alcanzar, por lo cual cubiertas sus necesidades los colaboradores se sienten motivados para la realización de sus actividades y accionan de mejor forma para el logro de los resultados que la empresa desea.

Por consiguiente se analiza el tema de motivación, en diferentes aspectos y desde enfoques tanto a nivel administrativo y operativo, la motivación tiene como propósito la satisfacción de las necesidades y aspectos que motiva para la realización de las diferentes actividades y metas tanto personales como institucionales. A nivel operativo se considera que son estímulos y se constituye en un factor importante para el desempeño y cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones.

Los directores consideran de mucha importancia la motivación: mencionan que el personal que dirigen se encuentran motivados, a través de capacitaciones que se les brinda, regalos e incentivos por productividad, bonificaciones otros; por lo que a nivel operativo indican sentirse motivados con lo que se les brinda, y no realizan algún tipo de sugerencia de motivación porque se consideran motivados, y a la vez indican que los diferentes tipos de motivación que se brinda en las diferentes empresas satisface sus necesidades de motivación, y se realiza en forma general y por productividad.

Jones y George (2014) según los autores indican que el liderazgo es el proceso por el cual una persona ejercer influencia sobre los demás, inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización.

En la investigación de campo y de acuerdo a las interrogantes (12-13-14-15-16-17) un líder es la persona que influye para que cada uno de los colaboradores desarrolle sus actividades para el cumplimiento de los objetivos. Según los encuestados el

100% indican que es de suma importancia contar con un líder que promueva la coordinación, equidad y motivación en todas las áreas de trabajo, y las decisiones oportunas para el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado el tipo de liderazgo que consideran adecuado es el democrático permite la participación de cada uno de los colaboradores, además resaltan que un buen líder se hace, a través del tiempo en desarrolla y adquiere ciertas habilidades y conocimientos para dirigir a cada uno de los colaboradores; en tanto a nivel operativo consideran que un líder nace con ciertas habilidades para las diferentes funciones y se complementa con los conocimientos adquiridos. En términos generales coinciden que se ha identificado líderes a nivel institucional; a nivel operativo también consideran que tienen potencial para ser un buen líder porque toman decisiones en sus diferentes actividades.

Para el desarrollo del liderazgo a nivel institucional los administradores han delegado algunas decisiones que deben de tomar los colaboradores y ellos lo desarrollan a través del empoderamiento en sus puestos de trabajo. Del total de encuestados a nivel administrativo y operativo consideran que el liderazgo influye de manera directa para el alcance de los objetivos en las instituciones.

Munch y García (2014) indican que la comunicación como proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.

Para el desarrollo de los cuestionamientos y en relación a las interrogantes (18,19,20,21,22) la comunicación es uno de los aspecto fundamentales para el buen desarrollo de cada una de las actividades a nivel de las instituciones, según la encuesta realizada y los antecedentes investigados a nivel institucional se considera una parte fundamental para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos, a través de ella se transmiten ideas, conocimientos experiencias, sentimientos entre dos o más personas; de los aspectos anteriores la comunicación en las instituciones sujetas de estudio tanto a nivel administrativo y operativo lo

consideran como la transmisión de ideas, enviar y recibir información y que la misma debe ser fluida para la coordinación de actividades desarrollándose por medios verbales y escritos.

Por otro lado indican que en ocasiones la comunicación no fluye de forma correcta generando un obstáculo, la mayor limitante es el factor tiempo derivado que algunas informaciones no llegan a tiempo a los niveles operativos, afectando de forma directa en las diferentes actividades que se realizan, y no se siguen ciertos lineamientos establecidos pero al no seguirlos provocan la falta de coordinación y los hace más lentos y se cometen errores de operación en las diferentes actividades.

Los medios de comunicación a nivel administrativo y operativo que se utilizan a nivel de las instituciones son: memorandos, correos electrónicos, llamadas telefónicas; estos medios ayudan para que la comunicación sea efectiva y fluida. El tipo de comunicación que se considera que se efectivo o adecuado es en forma verbal, porque se desarrolla directamente y van encaminados en forma escrita para evidenciar la información que se brinda; por otro lado se considera que la falta de una comunicación adecuada afecta de manera directa para alcanzar los objetivos planteados.

Jones y George (2014) indican que un grupo y un equipo de trabajo se pueden definir de la siguiente manera: grupo como dos o más personas que interactúan para alcanzar ciertas metas o satisfacer ciertas necesidades. Un equipo es un grupo cuyos miembros interactúan intensamente para alcanzar una meta u objetivo específico.

Según las interrogantes (23-24-25-26-27) el trabajo a nivel de instituciones se debe desarrollar en equipo, para la mejor coordinación y desarrollo del mismo, un equipo de trabajo a nivel general se considera que es un grupo de persona que coordinan actividades, por lo que se llega a la conclusión que un equipo de trabajo es un grupo de personas, que coordinan las diferentes actividades de las instituciones, y es de

gran importancia que se trabaje en equipo para obtener mejores resultados con el menor esfuerzo; dentro de las diferentes instituciones permiten la formación de equipos de trabajo para la coordinación de las diferentes tareas, como reuniones de trabajo, reuniones de convivencia, capacitaciones y actividades deportivas con ello permite que cada institución alcance con mayor eficiencia sus objetivos y metas.

VI CONCLUSIONES

- ✓ De acuerdo al objetivo general de la investigación se determinó que cuentan con conocimientos y aplican lo concerniente a la dirección la cual se evidencia en los aspectos investigados en relación a los elementos de la dirección; esto a la vez es un factor importante para alcanzar los objetivos a nivel de las instituciones micro financieras del municipio y departamento de Tonicapán.
- ✓ La motivación es un factor importante en el cumplimiento de los objetivos a nivel institucional, por lo que a nivel administrativo manifiestan que motivan a sus colaboradores a través, de capacitaciones, incentivos, viajes; y a nivel del personal operativo también se consideran estar satisfechos con los diferentes tipos de motivación que reciben, el cual se realiza a nivel general.
- ✓ El liderazgo que se maneja en las instituciones es el democrático, que permite así la participación a nivel general para el alcance de los objetivos de las instituciones. El desarrollo del liderazgo a nivel de las instituciones se promueve la participación en la toma de decisiones en algunos aspectos concernientes a los puestos de trabajo, y se ha identificado algunas personas con potencial para ser un buen líder.
- ✓ A nivel de las instituciones resalta que el tipo de comunicación que se utilizan es la verbal, y se clasifica en oral y escrita para la información de las diferentes disposiciones o acuerdos; utilizan los diferentes medios de comunicación al alcance de las empresas, como correos electrónicos, teléfonos, memos y reuniones de trabajo.
- ✓ Se desarrolla trabajo en equipo a nivel de los directores generales y el personal operativo para el alcance de los resultados y en cumplimiento de los objetivos en las diferentes instituciones micro financieras.

VII RECOMENDACIONES

- ✓ Continuar y fortalecer los aspectos concernientes a los elementos de la dirección, ya que actualmente se ha desarrollado de una buena manera, mismos que ayudan al fortalecimiento de las actividades a nivel de los colaboradores operativos y así alcanzar las metas y objetivos a nivel de las instituciones micro financieras del municipio de Totonicapán.
- ✓ A nivel administrativo es importante fortalecer el tipo de motivación a los colaboradores, por lo que se recomienda revisar y tomar en cuenta las opiniones realizadas, argumentado así que se brinde algunos otros tipos de motivación como bonos y momentos recreativos; evaluar la factibilidad y funcionalidad de la aplicación de estas sugerencias lo cual puede contribuir de forma directa en cumplimiento de los objetivos tanto individuales como a nivel de institucional.
- ✓ Continuar con el tipo de liderazgo democrático que hasta ahora es funcional y que es percibido por los colaboradores de igual forma debido a la interacción que se ejerce y con ello una mayor productividad; lo que permite llegar en común acuerdo y en consenso sobre las decisiones que se toman a nivel de dirección general.
- ✓ Revisar y plantear alternativas de mejoras, para que la comunicación fluya de forma eficiente en los diferentes niveles operativos y/o administrativos o viceversa. Por lo que se realiza la propuesta de capacitación periódica a nivel de las instituciones para fortalecer la comunicación en los diferentes niveles.
- ✓ Mejorar el trabajo en equipo, a través del desarrollo de las distintas actividades a nivel institucional, y en temas relacionados a ello; actualmente se considera una gran fortaleza la unión que existe entre los diferentes niveles y con ello coordinar las actividades con el mínimo esfuerzo, debido a que contribuye al cumplimiento de los objetivos a nivel institucional.

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Benavides J. (2014) Administración. 2da. Edición. México. Editorial Mexicana.

Choc M. (2016) Tesis. Evaluación de cómo afecta la función de dirección en el logro de las metas y objetivos a una empresa hotelera del municipio de Teculután, Zacapa. Universidad Rafael Landívar Guatemala.

Fernández F. (2016) Comunicación efectiva y trabajo en equipo. México Editorial Tutor Formación.

Hernández M. (2014) Administración de empresas. 2da. Edición. México Editorial Larousse.

Instituto nacional de estadística INE (2012). Guatemala.

Jones G. y George J. (2014) Administración contemporánea. 8va. Edición. México. Editorial Mexicana.

Koontz H, Weihrich H. y Cannice M. (2012) Administración una perspectiva global y empresarial. 14^a edición. México. Editorial Mexicana S.A de C.V.

Munch L. y García J. (2014) Fundamentos de Administración. 10a. Edición. México Editorial Trillas.

Ortega, E. (2016) Tesis. Evaluar el proceso de dirección en un supermercado en un municipio de Estansuela, Zacapa. Universidad Rafael Landívar, Campus 'San Luis Gonzaga, SJ de Zacapa.

Paz, C. (2016) Tesis. Fases de la dirección en una empresa privado de venta y distribuidora de productos electrodomésticos en Zacapa. Universidad Rafael Landívar, Campus ´San Luis Gonzaga, SJ de Zacapa.

Rojas L. (2011) Métodos y técnicas de capacitación: Recursos humanos y desarrollo. Disponible en <http://leslie-rojas.blogspot.com/2011/05/metodos-y-tecnicas-de-capacitacion.html> 09T07.22pais

Robbins S, et al (2013) Administración un empresario competitivo. 3ra. Edición México. Editorial Mexicana.

Valls M. (2012) Proceso de comunicación. Características de la comunicación, Mvallsa.wordpress.com

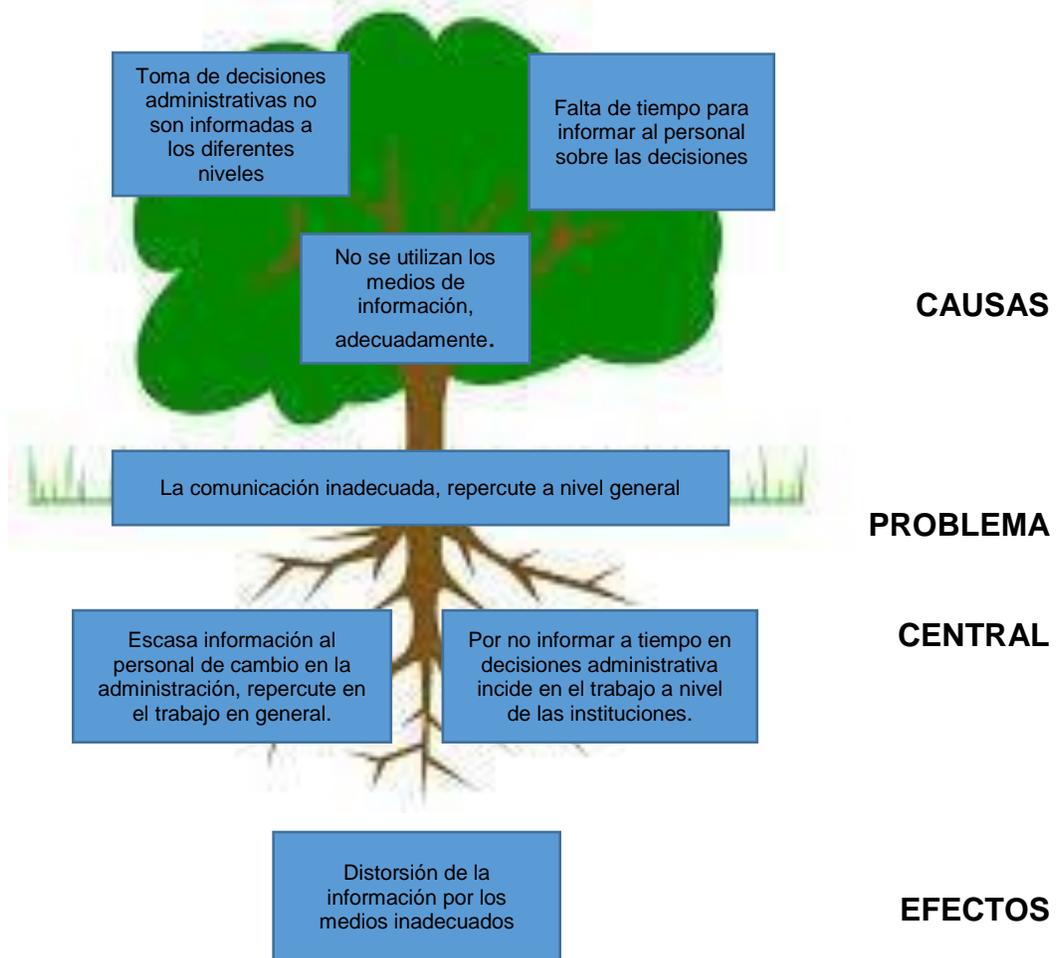
Zambrano C. (2016) Revista La función de la dirección en el procesos administrativo <https://www.yumpu.com/.../dir>

ASÍES (2012) Revista Impacto de las micro finanzas con prácticas culturales en educación salud y actividad económica de las familias del departamento de Totonicapán.

ANEXOS

ANEXO 1

Árbol de problema



INDICE

	Pagina
Introducción	
Justificación	94
1. Objetivo general	95
2.1 Objetivo específico	95
3. Políticas	95
4. Métodos y técnicas de capacitación	96
5 Responsable	97
6. Personas a quien se dirige	97
7. Aplicación de la capacitación	97
8. Recursos	97
9. Perfil del capacitados	98
10. Organización del programa de capacitación	98
11. Evaluación y seguimiento	98
12. Propuestas de temas relacionados a la comunicación	99
13. Cronograma de capacitación	101
14. Boleta de la valuación al finalizar la capacitación	105
15. Boleta de evaluación y seguimiento de la capacitación	107

PROGRAMA DE CAPACITACION EN COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA DIRECTORES GENERALES Y COLABORADORES OPERATIVOS DE LAS INSTITUCIONES MICRO FINANCIERAS DEL MUNICIPIO DE TOTONICAPAN

INTRODUCCION

Jones y George (2014) expresan que la comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar un entendimiento común. Primero y antes de todo no tanto depende de la electrónica, la comunicación es un esfuerzo humano que integra a individuos y grupos. En segundo lugar no hay comunicación si no le llega a un entendimiento común.

Basados en lo anterior, el desarrollo de una buena comunicación dentro de la organización constituye una parte fundamental para el logro de los objetivos a nivel general; las decisiones que se desarrollan a nivel administrativo deben de comunicarse a todos los niveles para la obtención de mejores resultados y por ende el cumplimiento de los objetivos de las instituciones micro financieras.

Fortalecer las debilidades, actualizarse y ampliar los conocimientos del personal en aspectos de comunicación contribuye a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia a nivel de dirección general y personal operativo.

El presente programa, se realiza en base a las debilidades encontradas en los resultados obtenidos a través de la investigación de campo que se llevó a cabo en las instituciones micro financieras del municipio y departamento de Totonicacán.

Con el fin de proporcionar las herramientas adecuadas sobre la importancia de la comunicación y contar con una comunicación efectiva a nivel general, y transformar las debilidades en fortalezas, e instruirlos para lograr una comunicación efectiva. Se plantea la presente propuesta, un programa de capacitación con la finalidad de dar a conocer a los directores generales de las instituciones micro financieras, los aspectos de la comunicación que se consideran débiles.

Justificación

La comunicación efectiva es una herramienta administrativa que contribuye de forma positiva en el desarrollo de cada una de las actividades que realizan los colaboradores de las instituciones, por lo cual después de haber establecido que la misma refleja debilidad en base al resultado obtenido; por lo tanto se realiza la presente propuesta para que los directores generales y el personal operativo pueda utilizar y conocer a profundidad la importancia de contar con una comunicación efectiva, y su nivel de contribución para el alcance de los objetivos y para el manejo de una dirección eficaz.

Por lo anterior, con esta propuesta se pretende que cada institución pueda lograr desarrollar eficazmente la comunicación en los diferentes niveles para que se obtenga una mayor fluidez en el menor tiempo, así lograr con ello que la información sea manejada por cada miembro del personal.

1. Objetivo general.

Proponer a los directores generales de las instituciones la implementación de un plan de capacitación, para lograr una comunicación efectiva a nivel institucional.

2. Objetivos específicos.

- Dar a conocer a los directores generales de estas instituciones, la importancia de contar con un plan de capacitación que contribuye al mejoramiento de la comunicación a nivel interno.
- Brindar las herramientas adecuadas para apoyar la comunicación interna en las instituciones.
- Apoyar con lineamientos para mejorar el nivel de comunicación actual dentro de las instituciones micro financieras, al contar con las herramientas que contribuyen a la fluidez del mismo en todos los niveles.

3. Políticas.

- ✓ Participación de los directores generales y el personal operativo.

- ✓ Evaluar la frecuencia de capacitación, y el cumplimiento de la comunicación efectiva.
- ✓ Aplicar todos los temas de comunicación para mejorar el cumplimiento de una comunicación eficaz a nivel institucional.
- ✓ Retroalimentación de los temas

4. Métodos y técnicas de capacitación.

Un método es procedimiento general orientado hacia un fin, mientras que las técnicas son maneras de aplicar el método y por lo tanto, los métodos y técnica de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera que se pueda alcanzar los objetivos de aprendizaje.

- ✓ Aprendizaje en acción: es una técnica gerencial que consiste en hacer trabajar a los participantes en el análisis y solución de problemas reales de otros departamentos o unidades de la empresa y esos se reúnen para ver el avance de su trabajo.
- ✓ Sesiones de discusión al terminar la exposición.
- ✓ La simulación por computadora en forma de juego: contribuye un método de capacitación
- ✓ Lectura: estudios individuales, instructivos y programados: los materiales de instrucción para el aprendizaje individual, resulta de gran utilidad.
- ✓ Juego de roles: es una técnica indicada para desarrollar habilidades con ingredientes emocionales y valóricos importantes.
- ✓ Videoconferencias: videos películas audiovisuales y similares.
- ✓ Paginas interactivas: útiles y sus empleados dentro de las redes.
- ✓ Mesas redondas y sesiones al terminar la exposición.
- ✓ Talleres: es un lugar de co-aprendizaje donde todos sus participantes construyen socialmente conocimientos y valores, desarrollan habilidades y actitudes, a partir de sus propias experiencias.

5. Responsable

El responsable de llevar a cabo este programa de capacitación debe ser una persona que tenga conocimientos en tema.

Lo cual puede ser: Licenciado en administración de empresas o alguna otra persona, en conjunto con el director general de la institución.

6. Personas a quienes se dirige

Este programa de capacitación está dirigido a los directores generales y el personal operativo de cada institución.

7. Aplicación de la capacitación

La capacitación debe desarrollarse cada seis meses, en dos turnos considerar esto para que no se abandone el trabajo a nivel institucional.

8. Recursos

Recursos económicos: El recurso económico se refiere al recurso, que se utilizará para el gasto que ocasiona el programa de capacitación; ya sea que se cuentan con algún rubro de capacitación o algún otro rubro general que ocasione dicho gasto.

Recursos materiales: Los recursos que servirán de base para impartir el tema de comunicación a los directores generales y personal operativo de las diferentes instituciones.

- ✓ Cañonera.
- ✓ Computadora.
- ✓ Lapiceros.
- ✓ Hojas.
- ✓ Bocinas.
- ✓ Presentaciones.
- ✓ Micrófono.
- ✓ Mobiliario.
- ✓ Lápices

✓ Resaltadores

9. Perfil del capacitador

La persona que impartirá los temas debe reunir características de: liderazgo, conocimiento del tema, relaciones interpersonales, carismático, poder de convencimiento, capacidad de hacer que las personas interactúen.

Debe hacer amena la exposición del tema. Además de poseer dotes de enseñanza, amistad, humildad, léxico técnico y común.

10. Organización del programa de capacitación

Antes: Se diagnosticó las necesidades de capacitación, a través del cuestionario realizado a la vez se propone los temas relacionados a la comunicación.

Durante: En el transcurso de la capacitación se diagnosticara y se está dando a entender diferentes temas, a través de preguntas directas, y dinámicas, mesas redondas y otros.

Al finalizar la capacitación: Al finalizar la capacitación se realizara una evaluación a través de una boletas, para cerciorarse de que el tema impartido fue comprendido.

11. Evaluación y seguimiento.

✓ Se implementará programa de seguimiento de la capacitación a través de reuniones generales para establecer como ha mejorado la comunicación en los diferentes niveles y evaluar la misma, realizar acuerdos para ir mejorando a través de memorias de reuniones con copias a cada uno.

✓ Un mes después se realizara una evaluación de parte del encargado de impartir el tema, para evaluar si la comunicación ha sido efectiva.

12. Propuesta del tema relacionados a la comunicación efectiva

Las personas o colaboradores de las diferentes instituciones constituyen el recurso eminentemente dinámico de la organización, por lo tanto presentan aptitudes para el desarrollo, que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes o comportamientos.

Por lo que la comunicación se considera como una parte importante de toda organización, donde existe interacción dada por el trato y el contacto que se establece entre los colaboradores en diferentes contextos e intervalos de tiempo. La comunicación constituye una parte esencial en el desarrollo de las actividades laborales diarias entre los miembros de una organización para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de las mismas. Con ello se pretende que los colaboradores conozcan que es la comunicación, elementos que la integran, y el tipo de comunicación y medios de trasmisión, para una comunicación efectiva a nivel institucional. A continuación se presentan los títulos de los temas a desarrollar:

- ✓ Importancia de la comunicación

- ✓ Objetivo de la comunicación

- ✓ Elementos de la comunicación



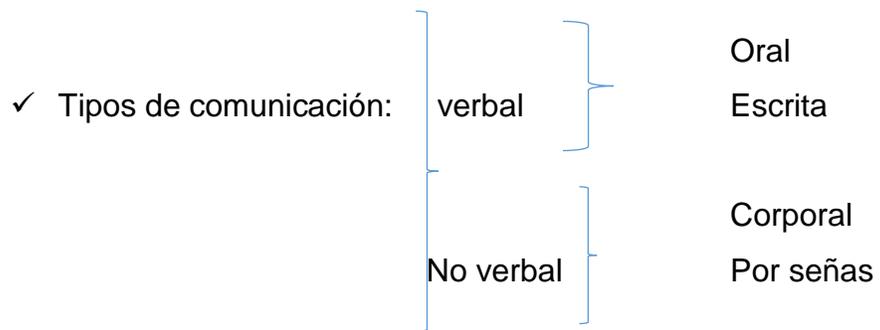
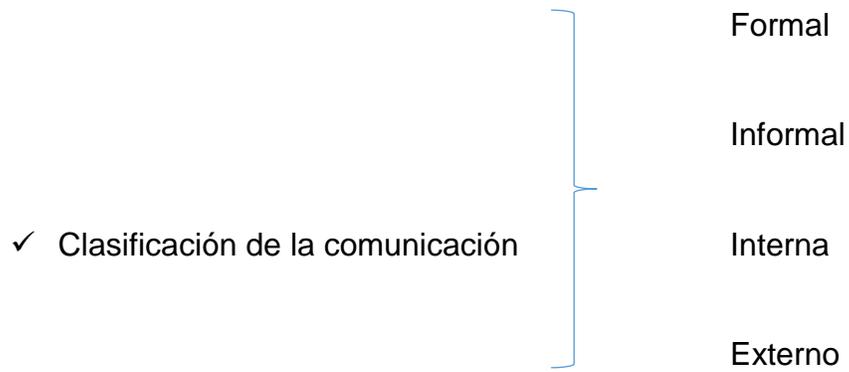
La fuente o emisor

El código

El canal

El receptor

La retroalimentación



- ✓ Comunicación positiva
- ✓ Comunicación negativa
- ✓ Medios de comunicación

13. CRONOGRAMA DE CAPACITACION

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DURANTE LA CAPACITACION

Tema	Subtemas	Duración	Metodología	Responsables	Recursos materiales	Recursos económicos	Participantes
Bienvenida		10 minutos	Palabras de motivación	Director general.	Computadora Cañonera Bocinas		Personal operativo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Importancia de la comunicación. ✓ Objetivo de la comunicación. 		25 minutos	Talleres. Dinámicas.	Capacitador	Computadora Cañonera Bocinas Hojas Lápices Resaltadores Marcadores	El recurso se puede tomar algún rubro de la institución para capacitación. Q. 500.00	Director general Personal operativo
Elementos de la comunicación	La fuente o emisor EL código El canal El receptor La realimentación	25 minutos	Talleres Juego de roles.	Capacitador	IDEM		Director general Personal operativo

Clasificación de la comunicación.	Comunicación formal. Comunicación informal. Comunicación interna. Comunicación externa.	25 minutos	Talleres Juego de roles.	Capacitador	IDEM		Director general Personal operativo
Tipos de comunicación	Verbal: oral, escrito. No verbal: Corporal, por señas.	25 minutos	Talleres Dinámica	Capacitador	IDEM		Director general Personal operativo
RECESO	Tiempo para refaccionar	15 minutos		Persona que brinda el servicio	Refacciones		Director General. Personal operativo.
✓ Comunicación positiva.	Varios aspectos de una comunicación positiva, cortesía, servicio de calidad, no hacer esperar, mal pronunciado la	25 minutos	Talleres	Capacitador	Computadora Cañonera Bocinas Hojas Lápices Resaltadores		Director general Personal operativo

<p>✓ Comunicación negativa.</p>	<p>palabra. Etcétera.</p> <p>Nula: falta de cualquier técnica de comunicación.</p> <p>Mal dirigido: comunicación seguida por un comentario negativo.</p> <p>Plástica: comentario con gestos desagradables o poco interés.</p> <p>Hostil: agresiva o amenazante</p>				<p>Marcadores Pizarras</p>		
<p>Medios de comunicación.</p>	<p>Correo electrónico. Teléfono Memorando Notas Memorias de reuniones</p>	<p>25 minutos</p>	<p>Talleres</p> <p>Técnicas aprender haciendo.</p> <p>Paginas interactivas.</p>	<p>Capacitador</p>	<p>IDEM</p>		<p>Director general</p> <p>Personal operativo</p>

Tiempo para preguntas y respuestas		15 minutos	Preguntas y respuestas	Capacitador	Micrófonos, bocinas		Director General. Personal operativo
Palabras de agradecimiento o /y despedida		10 minutos	Palabras de agradecimiento.	Director general	Micrófonos, bocinas		Personal operativo.

14. BOLETA DE EVALUACION AL FINALIZAR LA CAPACITACION

Después de haber culminado la siguiente capacitación se debe de evaluar los resultados alcanzados, para la verificación si se han cumplido los objetivos y a la vez ayudara a mejorar los futuros entrenamientos.

Nombre del empleado _____

Nombre de la capacitación _____

Nombre del capacitador _____

Lugar del entrenamiento _____

1. ¿Cómo le pareció el tema?

Excelente Bueno Regular

2. ¿Cómo califica el material utilizado?

Excelente Bueno Regular

3. ¿Cómo le pareció el expositor?

Excelente Bueno Regular

4. ¿El tema tiene relación de una comunicación efectiva?

Sí No

5. ¿Cómo califica las instalaciones?

Excelente Bueno Regular

6. ¿Se cumplió con el tiempo establecido para la capacitación?

Sí No

7. ¿Cómo le pareció la técnica utilizada?

Excelente

Bueno

Regular

Porque: _____

Comentarios

generales _____

Esto ayudara a visualizar el nivel de satisfacción de los empleados a los conocimientos adquiridos y genera en el futuro nuevas técnicas de enseñanza a los colaboradores.

15 BOLETA DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

La presente boleta tiene como objetivo evaluar la aplicación del programa de capacitación y la efectividad del mismo a nivel institucional.

Nombre del empleado: _____

Puesto: _____

1. ¿Cuál es la importancia de contar con una buena comunicación?

2. ¿Actualmente los elementos de la comunicación para transmitir la información se considera?

Buena

Regular

Mala

3. ¿La comunicación a nivel interna ha mejorado?

Sí

No

Comente: _____

4. ¿El tipo de comunicación que actualmente se maneja es funcional a nivel de la institución?

Sí

No

5. ¿La comunicación a nivel de dirección y colaborador operativo en la actualidad ha sido positiva?

6. ¿Los medios para transmitir la información actualmente son adecuados?

Sí

No

Comentarios generales: _____

Esta boleta ayudara a verificar si la comunicación ha mejorado a nivel de los directores generales y colaboradores operativos, y evaluar la efectividad de la misma en las instituciones micro financieras del municipio de Totonicapán.

Operacionalización de variables

Variables	Indicadores	Preguntas	Sujetos de estudio	Instrumentos
Dirección	<p data-bbox="430 709 586 743">Motivación</p> <p data-bbox="430 1371 573 1404">Liderazgo</p>	<p data-bbox="660 386 1015 638">¿Por el tipo de función que desempeña en la institución considera que el equipo de trabajo que dirige está motivado?</p> <p data-bbox="660 699 998 1003">¿Considera que la motivación se debe de realizar en función a las metas y objetivos planteados de la institución?</p> <p data-bbox="660 1064 1031 1205">¿Se encuentra usted motivado en la realización de su trabajo?</p> <p data-bbox="660 1266 1008 1461">¿Ha realizado algún tipo de sugerencia para la motivación en su institución?</p> <p data-bbox="660 1522 1031 1717">¿Usted cree que es importante el liderazgo en la dirección de su institución?</p> <p data-bbox="660 1778 1027 1871">¿Qué tipo de liderazgo es la adecuada según su</p>	<p data-bbox="1062 659 1182 751">Director general</p> <p data-bbox="1062 1591 1230 1684">Empleados operativo.</p>	<p data-bbox="1240 659 1438 1024">Cuestionario con preguntas cerradas y abiertas y de respuesta múltiple.</p>

ANEXO 2



Facultades de Quetzaltenango

Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.

Facultades de Ciencias Económicas y empresariales.

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que servirá únicamente para complementar el contenido de la tesis titulado "La importancia de una dirección eficaz para alcanzar los objetivos de las instituciones micro financieras del municipio de Totonicapán" de la carrera de administración de empresas. Por lo que solicitamos su valiosa colaboración para responder a cada interrogante que se le plantea, garantizando que los datos a obtener serán manejados con la confidencialidad necesaria, únicamente utilizándolas para el fin ya mencionado. Desde ya agradecerle por su colaboración.

Boleta No. 1 Directores generales

I Identificación:

Nombre de la ONG _____ Dirección _____

Entrevistado: _____ Puesto _____

Tiempo de estar laborando	0-6 meses	<input type="checkbox"/>	7 a 12 meses	<input type="checkbox"/>
	1 a 2	<input type="checkbox"/> s	2 años en adelante	<input type="checkbox"/>
Género	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>
Número de empleados:	Administrativos	<input type="checkbox"/>	Operativos	<input type="checkbox"/>

II Objetivos de las instituciones.

1. ¿Conoce usted los objetivos institucionales?

SI _____ No _____

Mencione cuales son: _____

2. ¿En qué periodo se realiza la planificación de los objetivos a nivel institucional.

Mensual _____ Anual _____ Otro indique _____

3. ¿Dentro de la institución existe algún departamento o unidad encargado de elaborar, monitorear y evaluar los objetivos?

Si _____ No _____

Mencione cual: _____

III Importancia de la dirección en el logro de los objetivos institucionales

4. ¿Considera que la dirección eficaz es importante para el logro de los objetivos institucionales?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

5. ¿Cree que la dirección de una institución, debe tener conocimientos sobre la administración de los recursos?

Sí _____ No _____

Que Recursos

Humanos

Financieros.

Recursos materiales

Otros

Especifique _____

6. ¿Qué instrumentos o herramientas considera que se puedan utilizar para alcanzar en forma eficaz los objetivos de la institución?

Motivación

7. ¿Para usted que significa motivación?

8. ¿Cree que la motivación es un factor importante para el desempeño del personal?

Sí No

De acuerdo a su respuesta comente _____

9. ¿Por la función que desempeña indique que tipo de motivación brinda a los colaboradores?

Bonificaciones _____ Capacitación _____
Regalos _____ Viajes _____
Incentivos _____ Reconocimientos _____
Otros especifique _____

10. ¿Recibe usted algún tipo de requerimiento del personal sobre su necesidad de motivación?

Sí No

En base su respuesta comente: _____

11. ¿Considera que la motivación se debe de realizar en función a las metas y objetivos planteados de la institución?

Sí No

De acuerdo a su respuesta comente: _____

Liderazgo

12. ¿Usted cree que es importante el liderazgo en la dirección de su institución?

Sí No

¿Por qué? _____

13. ¿Qué tipo de liderazgo es el adecuado según su punto de vista?

Autocrático _____ Democrático _____

¿Por qué? _____

14. ¿Considera que un buen líder se hace o nace y porque?

15. ¿Ha identificado dentro de su equipo de trabajo algún líder?

Sí No

Si la respuesta es afirmativa como desarrolla su potencial: _____

16. ¿Ha delegado la toma de decisiones en algún miembro de su equipo?

Sí No

Indique cual: _____

17. ¿Considera que el liderazgo influye de manera directa o indirecta para alcanzar los objetivos planteados?

Sí No

¿Por qué? _____

Comunicación

18. ¿Para usted que es comunicación?

19. ¿Considera que la comunicación a nivel interno es fluida en los diferentes niveles, o existe algún tipo de barreras?

Sí No

Comente su respuesta: _____

20. ¿Mencione que medios de comunicación utiliza para informar a su personal?

Reuniones _____ Memorandos _____
Correo Electrónico: _____ Telefónico _____
Otro indique cual: _____

21. ¿Qué tipo de comunicación cree que es la más efectiva o adecuada?

Verbal _____ Escrita _____ Otro _____

Comente su respuesta: _____

22. ¿Considera que la falta de una comunicación adecuada, afecta de manera directa o indirecta el alcance los objetivos planteados?

Sí No

Comente su respuesta: _____

b) Equipo de trabajo.

23. ¿Qué es para usted un equipo de trabajo?

24. ¿Cree que es de importancia que en su Institución se trabaje en equipo?

Sí No

Comente su respuesta: _____

25. ¿Considera que la falta de trabajo en equipo influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Sí No

Comente su respuesta: _____

26. ¿El ambiente laboral permite la formación de equipos de trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

27. ¿Mencione que actividades se realizan en equipo para el alcance de los objetivos?

Observaciones Generales _____

2. ¿En qué periodo de tiempo se plantean los objetivos?

Mensual _____ Anual _____ Otro indique _____

3. ¿Dentro de la institución existe algún departamento o unidad encargado de elaborar, monitorear y evaluar los objetivos?

Sí _____ No _____

Mencione cual: _____

Motivación

4. ¿Para usted que significa la motivación?

5. ¿Cree que la motivación es un factor importante para el desempeño en su trabajo?

Sí

De acuerdo a su respuesta comente: _____

6. ¿Se encuentra usted motivado en la realización de su trabajo?

Sí No

Si la respuesta es afirmativa indique que tipo de motivación se le brinda: _____

7. ¿Ha realizado algún tipo de sugerencias de motivación?

Sí No

Si su respuesta es afirmativa indique cual _____

8. ¿Considera que la motivación se debe de realizar en función a las metas y objetivos planteados por la institución?

Sí No

De acuerdo a su respuesta comente: _____

Liderazgo

9. ¿Usted cree que es importante el liderazgo en su unidad de trabajo?

Sí No

¿Por qué? _____

10. ¿Qué tipo de liderazgo es el adecuado según su punto de vista?

Autocrático _____ Democrático _____

¿Por qué? _____

11. ¿Considera que un buen líder se hace o nace y por qué?

12. ¿Se considera usted un líder o con potencial para serlo?

Sí

Si su respuesta es afirmativa, considera que se le ha dado oportunidad para desmotrarlo: _____

13. ¿Se le ha dado la oportunidad de tomar decisiones en su área de trabajo?

Sí No

Si la respuesta es afirmativa, indique cuales: _____

14. ¿Considera que el liderazgo influye de manera directa o indirecta para alcanzar los objetivos planteados?

Sí No

¿Por qué? _____

Comunicación

15. ¿Para usted que es comunicación?

16. ¿Considera que la comunicación a nivel interno es fluida en los diferentes niveles o existe algún tipo de barreras?

Sí No

Comente su respuesta: _____

17. ¿Mencione que medios de comunicación son las más utilizada en su trabajo?

Reuniones _____ Memorandos _____

Correo Electrónico. _____ Teléfonos _____

Otro Indique cual: _____

18. ¿Qué tipo de comunicación cree que es la más efectiva o adecuada?

Verbal _____ Escrita _____

Comente su respuesta: _____

19. ¿Considera que la falta de una comunicación adecuada, afecta de manera directa o indirecta el alcance los objetivos planteados?

Sí No

Comente su respuesta: _____

Equipo de trabajo

20. ¿Qué es para usted un equipo de trabajo?

21. ¿Cree que es de importancia que en su institución se trabaje en equipo?

Sí No

Comente su respuesta: _____

22. ¿Considera que la falta de trabajo en equipo influye en el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Sí No

Comente su respuesta: _____

23. ¿El ambiente laboral permite la formación de equipos de trabajo?

24. ¿Mencione que actividades se realizan en equipo para el alcance de los objetivos? _____

Objetivos generales: _____