

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

**"IMPACTO DE LA FASE DE DIRECCIÓN EN TRES ORGANIZACIONES DE BENEFICENCIA
UBICADAS EN ESQUIPULAS, CHIQUIMULA."**

TESIS DE GRADO

SANTIAGA JUANA MEJÍA VÁSQUEZ

CARNET 37763-89

ZACAPA, MAYO DE 2017
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"IMPACTO DE LA FASE DE DIRECCIÓN EN TRES ORGANIZACIONES DE BENEFICENCIA
UBICADAS EN ESQUIPULAS, CHIQUIMULA."**

TESIS DE GRADO

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

POR

SANTIAGA JUANA MEJÍA VÁSQUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

ZACAPA, MAYO DE 2017

CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO 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
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. OMAR ALEXANDER ALDANA PORTILLO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CARLOS LEONEL CERNA RAMIREZ
LIC. EDWIN FILIBERTO COY CORDÓN
LIC. ELBY MARÍA CASASOLA CHACÓN



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SANTIAGA JUANA MEJÍA VÁSQUEZ, Carnet 37763-89 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01168-2017 de fecha 21 de mayo de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"IMPACTO DE LA FASE DE DIRECCIÓN EN TRES ORGANIZACIONES DE BENEFICENCIA UBICADAS EN ESQUIPULAS, CHIQUIMULA."

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 23 días del mes de mayo del año 2017.

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



Zacapa, 19 de enero de 2017

Señores:

Miembros del Consejo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

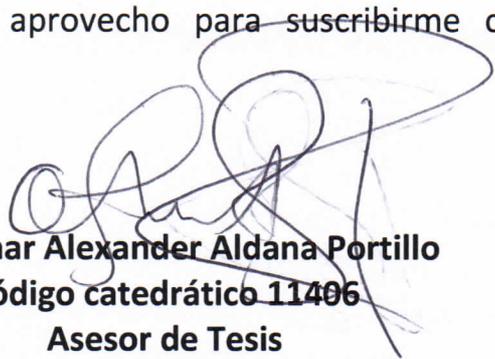
Respetables miembros del Consejo:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos en sus labores diarias.

En cumplimiento del nombramiento para asesorar la tesis: **"IMPACTO DE LA FASE DE DIRECCIÓN EN TRES ORGANIZACIONES DE BENEFICENCIA UBICADAS EN ESQUIPULAS, CHIQUIMULA"** elaborada por la estudiante **SANTIAGA JUANA MEJÍA VÁSQUEZ**, carné No. **37763-89**.

Tengo el agrado de comunicarle que de acuerdo a la metodología, reglamentos y disposiciones de la Universidad, a mi criterio cumple con los requisitos fijados por la Facultad para ser sometidos a la defensa privada de tesis.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme como su atento servidor.



Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Código catedrático 11406
Asesor de Tesis

DEDICATORIA

A DIOS:

Por concederme sabiduría, gracia, fortaleza, nunca me ha dejado sola ha caminado a mi lado constantemente, gracias por permitirme realizar mi sueño académico.

MIS PADRES:

Celestina María Vásquez Barrera y Santos Julián Mejía Vásquez, por sus múltiples esfuerzos, sacrificios, amor, cariño, preocupación, con todo mi corazón este logro académico es para ustedes, muchas gracias por el apoyo, ejemplo y motivación.

A MIS HERMANOS:

Rigoberto, Elvira, Lino, Felipa, Santos Mario, Gonzalo, Graciela, María Magdalena, Julián y Sergio Eduardo, con mucho respeto y admiración.

A MIS SOBRINOS:

Rigoberto, Diana, José, Marianita, María del Rosario, María de Jesús, María Angélica, Hania Yuliany, Víctor Gabriel, Gerardo Emmanuel, María Guadalupe, Juan Andrés, gracias por ser alegría en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A la Congregación de Hermanas de la Caridad Del Verbo Encarnado:

Por el apoyo incondicional, quienes me han acompañado en cada momento de mi vida, por las alegrías y tristezas. Todo este tiempo de estudio y trabajo ha sido posible gracias a cada una de ustedes queridas y amadas hermanas. “Alabado sea el Verbo Encarnado”, Para siempre Amén.

A la Asociación Benedictina:

Mi gratitud al Abad Héctor Sosa Casasola, por la oportunidad, apoyo y disponibilidad que me brindaron en el proceso de la investigación.

Al Hogar Esquipulas:

Con mucha admiración y gratitud por el apoyo y confianza recibida de las Hermanas Franciscanas de San Antonio, quienes administran esta magnífica obra y a cada uno de sus colaboradores.

A la Asociación el Hogar de Mi Hermano:

Gracias a cada uno de sus colaboradores y a las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado que tienen bajo su responsabilidad la Administración de este ministerio.

A la Universidad Rafael Landívar:

Fuente de sabiduría y de conocimiento donde logré cumplir mis metas y objetivos en mi formación académica y profesional.

A los catedráticos:

Por compartir sus conocimientos y enseñanzas a lo largo de la carrera universitaria.

A mis compañeros de estudio:

Por su amistad, apoyo, consejos y por compartir los buenos y difíciles momentos en esta etapa académica.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
I. MARCO REFERENCIAL	2
1.1 Marco contextual	2
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 Situación actual	4
a) Ubicación geográfica	4
b) Población	4
c) División política administrativa	5
d) Clima.....	5
e) Economía.....	5
f) Cultura	5
1.1.3 Antecedentes de las organizaciones	6
a) Asociación de Beneficencia El Hogar de Mi Hermano.....	6
b) Asociación Benedictina de Esquipulas	8
c) Hogar Esquipulas	10
1.2 Marco teórico	12
1.2.1 Dirección	12
1.2.2 Administración.....	14
1.2.3 Motivación	15
a) Motivos internos y externos	16
b) Motivación en los trabajadores	16
1.2.4 Comunicación.....	16
a) Procesos de la comunicación	17
b) Formas de comunicación.....	18
1.2.5 Liderazgo.....	19
a) Primeras teorías del liderazgo	19

	b)	Liderazgo desde la etología.....	20
	c)	Liderazgo en las organizaciones	20
	d)	Liderazgo y creatividad.....	20
	e)	Líder.....	21
	f)	Tipos de liderazgo	21
1.2.6		Trabajo en equipo	22
	a)	Tipos de equipos	23
	b)	Diferencia entre grupos y equipos	24
1.2.7		Cultura.....	25
II.		PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
2.1		Objetivos	27
	2.1.1	Objetivo general	27
	2.1.2	Objetivos específicos	27
2.2		Elemento de estudio.....	27
	2.2.1	Definición conceptual	28
	2.2.2	Definición operacional	28
	2.2.3	Indicadores.....	28
2.3		Alcances y límites.....	28
	2.3.1	Alcances.....	28
	2.3.2	Límites.....	29
2.4		Aportes.....	29
III.		MÉTODO	30
3.1		Sujetos	30
3.2		Población	31
3.3		Instrumentos	31
	3.3.1	Entrevista administradores de las organizaciones	31
	3.3.2	Cuestionario a colaboradores de las organizaciones	31
	3.3.3	Guía de observación	31
3.4		Procedimiento	31
3.5		Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	32

IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	34
4.1	Presentación resultados administradores.	34
4.2	Presentación resultados colaboradores	37
4.3	Resultados guía de observación dirigida a las organizaciones	42
V.	DISCUSIÓN	45
VI.	CONCLUSIONES	49
VII.	RECOMENDACIONES.....	51
VIII.	REFERENCIAS	53
IX.	ANEXOS.....	58
	ANEXO 1: cartas de validación instrumentos	59
	ANEXO 2: entrevista dirigido a los administradores	62
	ANEXO 3: cuestionario dirigido a los colaboradores	66
	ANEXO 4: guía de observación dirigida a las organizaciones.....	70
	ANEXO 5: propuesta para “la readecuación de los indicadores de la fase de dirección” del personal de tres organizaciones de beneficencia, ubicadas en el municipio de esquipulas, departamento de chiquimula	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama Hogar de Beneficencia El Hogar de Mi Hermano.....	8
2.	Organigrama Asociación Benedictina de Esquipulas.....	10
3.	Organigrama Hogar Esquipulas.....	12
4.	Resumen indicadores fase dirección.....	37
5.	Resumen indicadores fase dirección.....	41

TABLAS

I.	Puestos de los colaboradores.....	30
II.	Indicador motivación (administradores).....	34
III.	Indicador comunicación (administradores).....	34
IV.	Indicador liderazgo (administradores).....	35
V.	Indicador trabajo en equipo (administradores).....	35
VI.	Indicador cultura (administradores).....	35
VII.	Resumen indicadores fase dirección (administradores).....	36
VIII.	Indicador motivación (colaboradores).....	38
IX.	Indicador comunicación (colaboradores).....	38
X.	Indicadores liderazgo (colaboradores).....	39
XI.	Trabajo en equipo (colaboradores).....	39
XII.	Cultura (colaboradores).....	39
XIII.	Resumen indicadores fase dirección (colaboradores).....	40

RESUMEN

La fase de dirección administrativa es esencial para cualquier tipo de organización, porque tiene la fortaleza de ofrecer beneficios relevantes para los colaboradores, brindándoles bienestar y satisfacción en su trabajo, tiene como resultado la efectividad de perseguir objetivos y metas comunes tanto a nivel personal como organizacional, lo cual incrementa la claridad y calidad en las funciones que desempeñan, logrando la realización efectiva y eficaz, de lo planeado por la dirección administrativa.

La presente investigación se realizó en tres organizaciones de beneficencia ubicadas en el Municipio de Esquipulas, Departamento de Chiquimula, evaluando el impacto de la fase de dirección en el logro de objetivos, metas, desarrollo de metas tanto individuales como colectivas, y las relaciones armónicas dentro de la organización.

Se determinó que la fase de dirección en las tres organizaciones de beneficencia da como resultado que sus colaboradores con recursos y herramientas como parte de la motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, e identificación de la cultura organizacional por medio de las creencias y valores compartidos logran sentirse identificados y comprometidos con cada una de las respectivas organizaciones.

INTRODUCCIÓN

La dirección en las organizaciones y empresas es un elemento de suma importancia y decisiva en la toma de decisiones, criterio que es posible generalizar en las organizaciones que se consideran sin fines de lucro. Esta parte es la encargada de coordinar e integrar el conjunto de recursos materiales y humanos que la conforman.

Por lo tanto esta, juega un papel que permite realizar actividades de una manera ordenada de acuerdo a los elementos de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planificado, dentro de la fase de dirección y administración en base a decisiones ya sea delegando o bien hacer que se dé cumplimiento de forma adecuada y ordenada.

En esta investigación se logra evaluar el impacto de la fase de dirección en el logro de objetivos y metas de las organizaciones de beneficencia del Municipio de Esquipulas, Departamento de Chiquimula, el análisis realizado permite observar que esta fase contribuye al logro de objetivos y metas, cooperación de los colaboradores mediante recursos y herramientas para desarrollar y efectuar sus labores de una manera efectiva y eficaz, con ello se propicie un ambiente y clima laboral agradable dentro de las organizaciones con forme a lo planificado por los administradores.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Alvarado (2008), en la investigación *“Ética como herramienta para mejorar la cultura organizacional en instituciones de servicios hospitalarios de la ciudad de Quetzaltenango”*, determinó que la ética si mejora la cultura organizacional en las instituciones de servicios hospitalarios, recomendó implementar un programa de inducción que permite familiarizar a los nuevos empleados y a los que ya pertenecen a la organización, con aspectos de la empresa, como: valores éticos fundamentales, visión, misión, normas, políticas, reglas, cultura organizacional entre otros.

Calderón (2013), en *“La cultura organizacional en la estabilidad laboral estudio realizado en lubricantes La Calzada S.A.”*, estableció como objetivo general determinar la influencia de la cultura organizacional en la estabilidad laboral, la investigación percibe que la cultura organizacional que maneja la empresa, no es estable ya que determina el comportamiento de los trabajadores, provocando inestabilidad en el rendimiento individual, recomendó realizar mediciones de la cultura organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano, innovado con nuevas ideas, esto ayudara a fortalecer el ambiente laboral, alcanzando las metas necesarias para el crecimiento de la organización.

Lemus (2010), en *“La aplicación del proceso administrativo en la pequeña empresa”*, planteó como objetivo de investigación comprobar que la aplicación del proceso administrativo puede contribuir a mejorar el desempeño de la pequeña empresa. Así mismo se concluyó que la mayoría de organizaciones cuentan con un organigrama que el personal desconoce, simplemente se orientan por las funciones, jerarquías de los puestos, lo que hacen que los trabajadores no utilicen los canales de comunicación apropiados en caso de permisos, resolución de conflictos y consultas, incluso jefes de dependencias que envía a los trabajadores con el gerente para que resuelva situaciones

que podría resolver él. El autor recomendó actualizar las funciones de cada puesto, que existe armonía entre lo asignado y lo realizado con congruencia entre las funciones del puesto y las actividades realizadas.

Martínez (2010), en *“La aplicación del proceso administrativo en la pequeña empresa”*, presentó como principal obstáculo para el crecimiento de las pequeñas empresas, la aplicación del proceso administrativo, por no tener conocimiento técnico de los mismos. El estudio enfatizó en que la carencia de conocimientos administrativos en los pequeños empresarios y en algunas organizaciones, así como la falta de formación en el manejo de las herramientas o procesos administrativos; el autor indicó, que las pequeñas empresas pueden mantenerse y tener éxito dentro de las acciones económicas globalizadas del medio en el que se desarrollan, deben planificar, organizar dirigir y controlar todos sus esfuerzos para contrarrestar las debilidades y amenazas que se les presenta y así potencializar sus fortalezas y oportunidades.

Yax (2006), en la *“Estructura organizacional y su efecto en el trabajo en equipo de las grandes y medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango”*, presentó como objetivo capacitar a los gerentes de las empresas medianas y grandes empresas industriales, sobre la necesidad de influir en la importancia de la estructura organizacional para mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo. Los empresarios de las medianas y grandes empresas industriales utilizan el instrumento del organigrama el cual permite observar la estructura interna de una organización; muestra quien depende de quién e indica a los administradores como al personal en especial al nuevo, como está conformada la organización para un mejor desenvolvimiento personal dentro de la empresa, por lo que recomendó a las empresas medianas y grandes industriales, reestructurar el organigrama, considera el proceso organizacional, ya que a través del estudio se puede detectar que está detallado en una forma muy general, por lo que se debe tratar de especificar y detallar los puestos de trabajo, la división del trabajo, la departamentalización y las jerarquías, para lograr una mejor coordinación dentro de la empresa.

Ixcot (2006), en la investigación “*Diseño organizacional del área administrativa de una empresa productora de cardamomo*”, presentó como desarrollar una propuesta de diseño organizacional de la empresa, a efecto de asignar, ordenar y coordinar todas las actividades que ésta realiza, para maximizar la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y por ende, la minimización de costos. Ya que la empresa no cuenta con ningún documento, en donde se detalle su misión, visión y su estructura organizacional, hay ciertas unidades administrativas las cuales son insuficientes. Presentó una propuesta o guía para el desarrollo de una correcta reorganización.

1.1.2 Situación actual

a) Ubicación geográfica

El municipio de Esquipulas, está situado en la parte Sur-oriental del departamento de Chiquimula, en el área del Trifinio de las líneas divisorias entre las repúblicas de El Salvador, Honduras y Guatemala, a una altitud que oscila entre los 600 metros sobre el nivel del mar y 2,500 metros en las montañas más altas, latitud 14°33'48”, longitud 89°20'06”, su área aproximada es de 532 kilómetros cuadrados. Colinda al Norte con los municipios de Olopa, Jocotán, y Camotán del departamento de Chiquimula. Al Sur con el municipio de Metapán, El Salvador. Al Oriente con el departamento de Copán y Ocotepeque, Honduras y al Poniente con el municipio de Concepción las Minas y parte de Quetzaltepeque del departamento de Chiquimula. La ciudad de Esquipulas ostenta varios títulos como: Capital de la Fe, Sede del Trifinio y Parlamento Centroamericano de la Paz.¹

b) Población

El Centro de Salud de Esquipulas en el año 2016 indicó que la población del municipio de Esquipulas asciende a 61,270 habitantes, teniendo un porcentaje de 52% de población femenina y un 48% de población masculina, la mayoría perteneciente al grupo mestizo, tiene un índice de ruralidad de 51.28% debido a la alta concentración de población en la cabecera municipal, que es el 55% de la población total del municipio. Existe un

¹ <http://www.esquipulas.com.gt/info.htm>

porcentaje de población hondureña, quienes ven en Esquipulas una oportunidad de hacer negocios, comercializar productos y servicio o vender su fuerza laboral.

c) División política administrativa

El municipio de Esquipulas cuenta con 20 aldeas las cuales son: Santa Rosalía, La Granadilla, San Nicolás, Atulapa, Valle Dolores, Cruz Alta, Las Peñas, Olopita, Belén, Valle de Jesús, Zarzal, Jagua, San Isidro, Cafetales, Chanmagua, El Carrizal, Timushan, Horcones, Monteros, Carbonera.

d) Clima

El municipio de Esquipulas tiene un clima, cálido, templado y seco, su temperatura promedio es de 25°C. Los meses más cálidos son de marzo a mayo con una temperatura que oscilan entre 30 y 32° C, los meses más fríos son enero y febrero con mínimas de 15° C, en temporada de invierno las lluvias provocan deslizamientos de tierra e inundaciones por el desbordamiento de los ríos, que afectan a la población del área urbana y rural.

e) Economía

La producción agropecuaria incluye café, maíz, chile, frijol, tomate, tabaco, maíz dulce y la crianza de ganado bovino, cerdos y aves. La producción artesanal es amplia, con la fabricación de cerámica tradicional y vidriada, juguetes, muebles de madera, trenzas y sombreros de palma, productos de hierro y hojalata, joyas, artículos de cuero, teja y ladrillos de barro, candelas, artículos religiosos de madera, alcancías, rosarios y llaveros. (Diccionario municipal de Guatemala, 2001).

f) Cultura

La principal tradición del municipio es la visita que hacen los fieles al Santo Cristo Negro, imagen que el provisor Eclesiástico y Vicario General de Oriente, Cristóbal de Morales, le encargó en 1594 al escultor Quirio Cataño. Su fama como milagroso se extendió rápidamente, en 1603 se le atribuyó un milagro. El poder curativo del Cristo Negro fue

reconocido en 1737 por el arzobispo Fray Pedro Pardo de Figueroa al ser curado de una enfermedad contagiosa. En agradecimiento y devoción ordenó la construcción del templo el cual fue terminado en 1758. La palabra Esquipulas se deriva del plural hipotético de Esquipula término vinculado con el Nahuatl Iski de Isquitzochitl que significa árbol muypreciado. (Diccionario municipal de Guatemala 2001).

1.1.3 Antecedentes de las organizaciones

a) Asociación de Beneficencia El Hogar de Mi Hermano

El Hogar de Mi Hermano fue fundado el 23 de noviembre de 1979, por un grupo de personas comprometidas con la sociedad y al darse cuenta de la necesidad de ayudar a tantas personas que deambulaban en las calles, solicitaron apoyo a la iglesia especialmente a los padres Benedictinos. Con el nombre de Asociación de Beneficencia El Hogar de Mi Hermano, se constituye el ministerio guatemalteco de beneficio social de carácter altruista y cristiano, con personería jurídica propia y sin fines políticos o lucrativos, según acuerdo Gubernativo número 383-84 de fecha 24 de mayo de 1984.

Su domicilio se fija en la ciudad de Esquipulas, departamento de Chiquimula, pudiendo crear otros establecimientos en cualquier lugar de la república para beneficio de la misma. Según Estatutos de la Asociación, se constituye a perpetuidad de carácter indefinido. Los fines fundamentales de la Asociación son los siguientes:

- Proveer los elementos necesarios para que las personas en estado de senilidad y abandono total de familiares, puedan vivir dignamente los últimos días de su vida.
- Obtener los recursos económicos necesarios para cubrir las necesidades básicas de los residentes.
- Crear un ambiente hogareño que cada uno de los residentes se sienta miembro de una familia dentro del Hogar.

La Asociación El Hogar de Mi Hermano, presta sus servicios al cuidado de personas adultos mayores de la tercera edad, personas abandonadas y sin familia que comprenden las edades de 65 a 100 años, en la actualidad cuentan con 17 colaboradores. Actualmente tienen bajo su responsabilidad personas provenientes de los países de México, El Salvador, Honduras y Guatemala, se ha dado porque Esquipulas se encuentra en un lugar fronterizo y turístico. (Información proporcionada por la organización, 2016).

- **Objetivo general**

Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo en los ministerios administrados por la Congregación de las Hermanas de la Caridad del Verbo Encarnado en Centroamérica.

- **Objetivos específicos**

- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, para evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Ser una guía para los nuevos empleados, de los pasos a seguir en las distintas tareas que se ejecutan y así brindar un mejor servicio a los usuarios.
- Servir como guía de orientación e información al colaborador para realizar sus tareas.

- **Misión**

Encarnar el amor de Dios en el servicio a los más necesitados brindándoles hospitalidad cristiana y servicios de alta calidad.

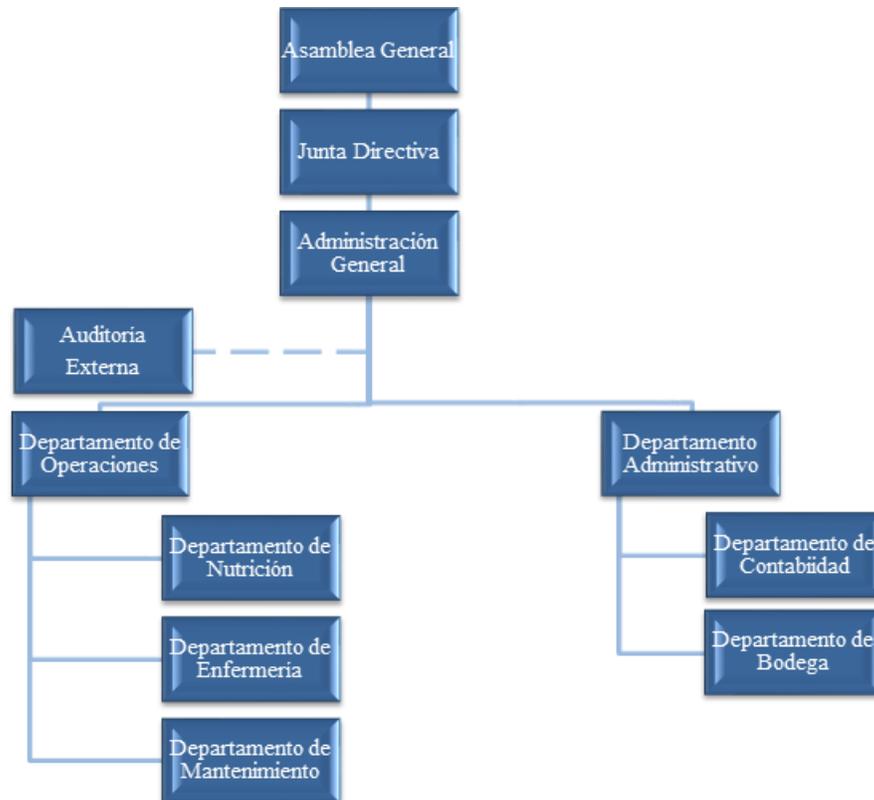
- **Visión**

Colaborar con grupos internos y externos para asegurar sustentabilidad en cada uno de nuestros ministerios y en toda la región.

- **Valores**

Caridad, servicio alegre, respeto a la dignidad humana, justicia.

Figura 1
Organigrama Hogar de Beneficencia El Hogar de mi Hermano



Fuente: Administración Hogar de Beneficencia El Hogar de Mi Hermano, 2016.

b) Asociación Benedictina de Esquipulas

Abadía de Jesucristo Crucificado; la historia de los Monjes Benedictinos en Guatemala se remonta a mediados del siglo XX, cuando por iniciativa de Monseñor Mariano Rossell y Arellano se emprende buscar una comunidad monástica que se hiciera cargo de la atención espiritual y pastoral del Santuario de Esquipulas. Se tiene una lejana referencia a uno de los Obispos de Guatemala que perteneció a la orden benedictina, Fray Mauro Larátegui en los comienzos del año 1700.

La abadía de Jesucristo Crucificado nació como una pequeña fundación monástica, sus fundadores fueron: hermano Luis Giangroso, padre Gregorio Robeau y padre Carlos Villeré, como nuevo superior de la comunidad, en tierras de misión (Guatemala-Esquipulas) su finalidad específica es atender el mayor centro de peregrinaje de Mesoamérica; el Santuario de Esquipulas.

Una abadía es una comunidad benedictina formada por al menos 12 monjes de votos perpetuos de los cuales uno de ellos es nombrado “Abad”, es decir padre y se rige bajo la norma común de los monasterios benedictinos; Regla de San Benito.

La comunidad benedictina de Esquipulas fue elevada a la categoría de abadía el 21 de marzo de 1982, siendo nombrado primer Abad el padre Mateo Martín. (Jiménez, 2000).

- **Objetivo general**

Promover coordinar y apoyar todas las obras de acción social de la parroquia.

- **Objetivos específicos**

- Promoción humana.
- Atender al adulto mayor.
- Ayuda en la Salud.
- Recaudar fondos para obras de la parroquia.

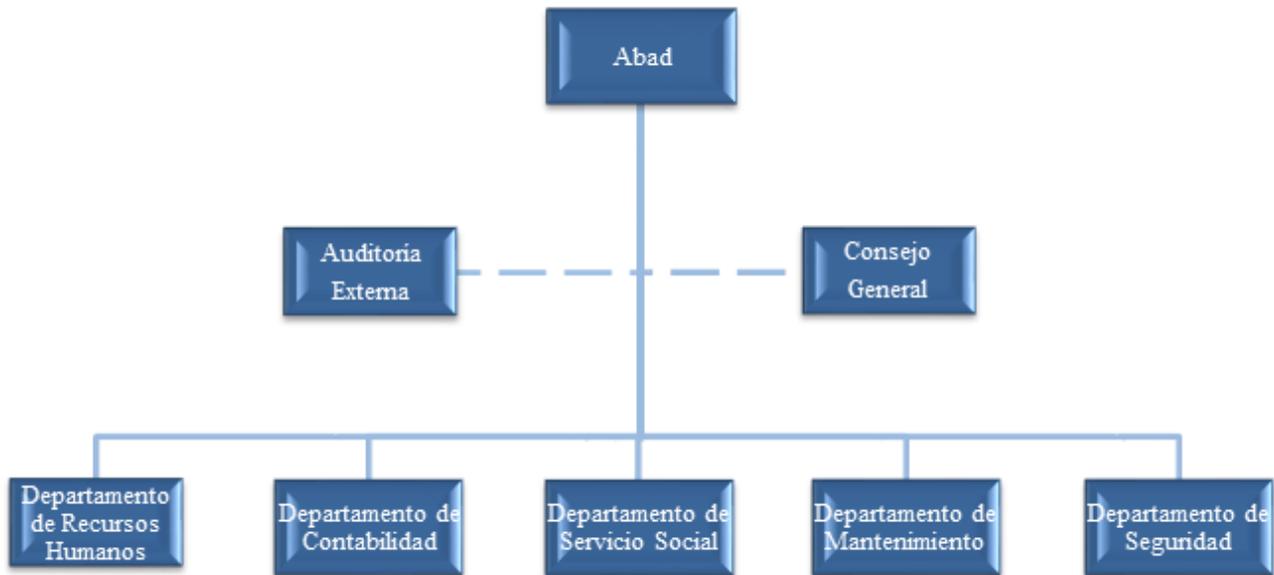
- **Misión**

Tener presencia de la congregación benedictina dentro y fuera de la parroquia para que el mensaje de salvación de Jesucristo llegue a más personas y así engrandecer el Reino de Dios.

- **Visión**

Promover que la caridad cristiana como expresión del compromiso de los miembros de la comunidad parroquial llegue a todos los habitantes.

Figura 2
Organigrama Asociación Benedictina de Esquipulas



Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la Asociación Benedictina, 2016.

c) Hogar Esquipulas

La fundación pro-niñez Gutiérrez Strauss, creó el Hogar de niños y niñas, en el municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula en lo que ahora se conoce oficialmente con el nombre de Hogar Esquipulas. La institución fue fundada en el mes de marzo de 1986, la Fundación Gutiérrez Strauss, solicitó la colaboración de una congregación religiosa para hacerse responsable directamente de la administración de esta magnífica obra.

Las hermanas religiosas Franciscanas de San Antonio, gustosamente aceptaron la invitación de la fundación, con la participación de otros de sus miembros para darle continuidad al proyecto con la mejor disposición de hacer de la obra parte suya sin escapar la trascendencia de un programa que puede impactar al responder a las necesidades de los niños y niñas pobres y vulnerables. Esto ha sido una de las grandes secuelas que ha dejado los 36 años del conflicto armado interno de los años ochenta, uno de los resultados es que ha dejado a más de 25,000 niños y niñas en la orfandad sufriendo el síndrome de abandono. Mas sin embargo sus derechos como personas no son respetados por los abusos a su dignidad, la trata de personas, la extrema pobreza

que les agobia, sin tener acceso a educación y a una vida digna para su desarrollo y crecimiento humano. Actualmente El Hogar Esquipulas alberga a 57 niños y niñas, de los cuales 30 son referidos por casos de juzgados de la niñez y adolescencia y 27 están por convenios familiares.

Las religiosas Franciscanas de San Antonio, y los colaboradores se ocupan del cuidado y formación de cada uno de estos pequeños, proveyéndoles lo necesario, como amor, educación, alimentación, casa y seguridad para un mejor futuro. (Información proporcionada por la organización, 2016).

- **Objetivo general**

Fomentar la convivencia e integración de las niñas, niños y adolescentes, por medio de actividades enfocadas al bienestar social y familiar. Así también promover situaciones propicias para el buen cobijo y acompañamiento de los menores.

- **Objetivos específicos**

- Lograr la participación de todas las niñas, niños, y adolescentes, en las actividades programadas.
- Detectar la problemática de cada menor.
- Realizar un trabajo integral, trabajadora social, psicóloga y religiosas.
- Conocer la realidad social y familiar de los internos.
- Dar orientación sobre diferentes problemas que presenten los menores.

- **Misión**

El Hogar Esquipulas es una institución de carácter no gubernamental, creada por la fundación pro niñez Gutiérrez Strauss, atendido por las religiosas Franciscanas de San Antonio. Se promueve la oportunidad de estudios, arte u oficio, los internos e internas tienen la oportunidad de fortalecerse en los valores cristianos, morales y humanos.

- **Visión**

Ser un hogar acogedor que propicie un ambiente armonioso, familiar, promoviendo valores que contribuyan a fortalecerse como personas y que cada niño y niña pueda proyectarse de manera integral hacia la sociedad.

Figura 3
Organigrama Hogar Esquipulas



Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el Hogar Esquipulas, 2016.

1.2 Marco teórico

Tomando en cuenta la importancia del tema de investigación, se desarrollan a continuación los conceptos de dirección, administración, motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, cultura organizacional.

1.2.1 Dirección

Para Reyes (2005), es como aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha

autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Para Anzola (2010), dirección se puede entender como la capacidad de guía y motiva a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo se establecen relaciones duraderas entre los empleados y la empresa. La dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas, por lo tanto un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.

Para Baguer (2009), la dirección de una empresa no es lo mismo que el ejercicio del liderazgo. Líderes capaces pueden gestionar erróneamente una empresa si conduce a sus seguidores en una dirección distinta de la necesaria para alcanzar su misión y objetivos. Dirigir es gestionar la organización.

La función administrativa de dirección es esencial para lograr el cumplimiento que se hace previamente de la organización y la planificación. La responsabilidad recae en el director o administrador que deben encontrar la mejor forma de dirigir a los colaboradores hacia un desempeño eficaz que responda a los lineamientos preestablecidos. Dirigir es gobernar personas debido que la empresa u organización es una institución formada por individuos sociables que contribuyen y cooperan entre ellos mismos para el bien de una comunidad como un todo.

Los recursos tecnológicos, financieros y materiales se administran pero no es lo mismo con seres humanos. Dirigir es un arte más que una ciencia misma. La administración responsable de los recursos puede reducir a la aplicación de técnica más sofisticadas o modernas.

No se puede hablar solo de técnicas, sin tener en cuenta la condición de cada persona. Es por ello que dirigir una empresa u organización tiene mucho arte y dedicación, es lograr que una persona sea tratada y considerada como un ser único.

La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.²

La importancia de la dirección es trascendental para las organizaciones porque ponen en marcha todos los lineamientos establecidos por las organizaciones de una manera efectiva y eficaz para los miembros de la estructura organizacional.

En un mundo globalizado, es importante utilizar las herramientas administrativas para lograr que los colaboradores puedan alcanzar los objetivos y metas requeridos por la motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo con el esfuerzo y apoyo de la coordinación y una acertada toma de decisiones que contribuyan estrechamente a la dirección vinculada con el desempeño y conducta de las personas que la componen.

1.2.2 Administración

Para Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012), es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- Se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad, efectividad y eficiencia, y la suma de los dos es lograr la eficacia.

² <http://mundouniversitario.jimdo.com/unidad-iv/4-1-direccion-autoridad-delegacion-y-responsa>

La administración se define como la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins, Coulter, Huertas, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones, 2009).

Administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas. (Robbins & Decenzo, 2009).

En otras palabras, la administración es el acto de administrar con responsabilidad los recursos humanos, económicos, materiales o técnicos, estas herramientas ayudan a desarrollar actitudes, habilidades para el buen funcionamiento de una organización, es necesario que los objetivos y metas sean medibles y alcanzables, que las personas dentro de las organizaciones sean capaces, productivas, competitivos dentro de una sociedad cada vez más exigente, la administración es una rama de las ciencias sociales y humanas que se caracterizan por la aplicación de principios, normas, leyes, roles, funciones o procedimientos organizacionales.

1.2.3 Motivación

Para Robbins, S. et al. (2009), motivación proviene del latín, moveré, que significa mover. Indica el proceso por el cual alguna razón estimula y energiza el comportamiento humano.

Para Chiavenato, I. (2007), el motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen a una determinada tendencia o un determinado comportamiento.

Para Chiavenato (2001), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana.

- El comportamiento es causado: existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

- El comportamiento es motivado: impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: existe una finalidad en todo comportamiento humano, hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

a) Motivos internos y externos

Para Robbins et al (2009), la motivación para trabajar se deriva de una interacción compleja entre motivos internos de las personas y de los estímulos del ambiente. Los motivos internos son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Estos individualizan a cada persona y hacen que todos sean diferentes. Los motivos externos son estímulos o incentivos que la empresa ofrece, estos pueden satisfacer necesidades, despertar interés o representar recompensas deseadas.

b) Motivación en los trabajadores

El ciclo motivacional comienza con el surgimiento de una necesidad, la cual origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad rompe el equilibrio del organismo produciendo insatisfacción. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción. Si el comportamiento es eficaz el individuo encontrara la satisfacción a su necesidad, por lo cual el organismo volverá a su estado de equilibrio anterior (Chiavenato, 2007).

1.2.4 Comunicación

Para Davis (2010), la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de poner en contacto a unos con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. En el momento en que la comunicación es efectiva, establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que se siente y conocen. Al usar este puente, ambos pueden cruzar sin peligro el río de los malentendidos que a veces las separa.

Como indica Davis comunicarse de una manera eficaz no es fácil, se vuelve difícil la correcta y convincente comunicación dentro de una organización, y otras organizaciones, de persona a persona entre una persona y un grupo, o de un grupo a otro grupo. La esencia de la buena comunicación es el proceso de enviar información de donde se comprenda bien el significado quien la recibe. Es necesario realizar un proceso de comunicación para ejercer un liderazgo positivo para lograr el éxito pues sin ella no se logra mantener una comunicación eficaz.

Se entiende por comunicación eficaz a aquel procedimiento mediante el cual los interlocutores intercambian mensajes a través de códigos que favorezcan la fluidez y el entendimiento mutuo. En ese sentido, como lo señala Ballenato (2009), para que una buena comunicación sea eficaz debe reunir las siguientes características: claridad, escucha activa, y persuasión. (p.27).

La escucha activa enfatiza la importancia que tiene el acto de escuchar en todo proceso comunicativo. Por ello el autor manifiesta que “difícilmente podremos alcanzar una comunicación verdaderamente eficaz si el punto de partida no es la escucha” (p.77). Para poder escuchar adecuadamente, es ser capaces de vaciar y liberar nuestra mente, es decir lograr desprendernos, de nuestros propios pensamientos, ideas, creencias, opiniones y prejuicios, solo así seremos plenamente receptivos.

a) Procesos de la comunicación

Para Diez (2006), es la capacidad que tiene todo ser humano de relacionarse con su entorno. Es un proceso bilateral en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, por medio de signos o símbolos convencionales que son conocidos por ambos. Toda persona tiene la necesidad de relacionarse con los demás, comunicarse para sentirse valorada, importante, respetada y escuchada. En el proceso debe ser de doble vía, es decir escuchar y comprender a la otra persona.

Como indica Roca (2005), comunicación es un proceso de dos o más personas, en el que uno de los participantes expresa algo a través de signos verbales o no verbales, entendibles por ambos, influir de cierto modo en los pensamientos, emociones o en el comportamiento de quien recibe el mensaje.

Según Biagi (2006), la comunicación intrapersonal, es el diálogo que se tiene con uno mismo y ayuda a reconocer los propios pensamientos, sentimiento y creencias, de manera que sean más fáciles de transmitir. Se conoce como comunicación intrapersonal a la que sucede entre dos o más personas, quienes utilizan todos sus sentidos para comunicarse entre sí. La comunicación masiva es la que transcurre desde un grupo de personas, hacia un público variado a través de un aparato transmisor o medio.

b) Formas de comunicación

Existen algunas formas de comunicación las cuales son:

- Comunicación verbal: La mayoría de las personas piensa en palabras habladas en el momento que se trata de comunicación verbal. La clave está en el lenguaje que se utiliza para transmitir un significado. Lo que se refiere a producir sonido de las palabras para dar a entender su significado de forma oral y escrita.
- Comunicación oral: Tiene sus ventajas que es vivida, estimula y llama la atención. La comunicación oral es flexible tanto para el emisor como para el receptor. La comunicación oral entre individuos cuyas lenguas maternas son diferentes, como se puede dar en muchas instituciones administrativas, multiplica posibilidades que su significado no se entienda correctamente.
- Barreras de la comunicación: Además de las distorsiones generales en el proceso de comunicación, los gerentes enfrentan otras barreras de la comunicación eficaz. Robbins, (2009). En el contexto organizacional brinda diversas oportunidades de comunicación eficaz y productiva, existen barreras o medios que interfieren con los procesos normales y tienen diferentes orígenes, que incluyen las fuentes interpersonales y culturales.

- Barreras interpersonales: Para Ballenato, et al (2009), las barreras se pueden clasificar en: personales, físicas y semánticas.
 - Personales: son interferencias de la comunicación que proviene de las emociones, valores, y malos hábitos del individuo. Están constituidas por interferencias de la comunicación que surgen de las emociones humanas, la tendencia a juzgar, valorar y malos hábitos de escuchar. Estas barreras propician una distancia psicológica que impide la comunicación idónea. Nuestras emociones actúan como filtros de la comunicación. Vemos, oímos únicamente lo que nuestra sintonía emocional nos permite ver y escuchar.
 - Físicas: son interferencias que ocurren en el ambiente donde ésta se realiza, están constituidas por interferencias en el canal de comunicación. Entre barreras físicas están los sonidos que interfieren la comunicación.
 - Semánticas: surgen de la limitación que tienen los símbolos con los que nos comunicamos, cuando el significado no es el mismo para el emisor y nosotros utilizamos uno en concreto. Una barrera semántica condiciona a una barrera emocional que bloquea la comunicación. Para erradicar significados inapropiados tenemos que acudir al contexto de la comunicación en el que las palabras adquieren su significación apropiada.

1.2.5 Liderazgo

Es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes. (Evans y Lindsay, 2008).

a) Primeras teorías del liderazgo

Ha sido un tema de interés que los investigadores empezaron a estudiar a partir del siglo XXI, las primeras teorías se enfocaron en el líder (teorías de rasgos), y como él era capaz de interactuar con los integrantes de un grupo (teorías del comportamiento). (Coulter, 2007).

b) Liderazgo desde la etología

Para, Jakovcevic, Irazábal & Bentosela (2011:38), el ser humano por naturaleza es un ser comparativo y creador, es parte inherente de su psique y siempre ha sido una constante preguntarse a sí mismo, el por qué algunas personas poseen o logran más éxito que otras, por ello, se realiza un análisis desde la aproximación del emprendimiento o del liderazgo y este último desde el marco teórico del comportamiento humano, visto desde la perspectiva de las teorías Etológicas principalmente desde el punto de vista psicológico. Por lo tanto, se busca identificar las características internas y habilidades (competencias) que poseen los emprendedores o líderes, responden así a la pregunta de si éstos se hacen o nacen.

c) Liderazgo en las organizaciones

Juárez y Contreras (2012:48), en el transcurso de la historia del liderazgo, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea sociales, políticas hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. No importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado.

Para Castrillón (2011), se puede entender como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar a la empresa como a las personas que colaboran en ella. El liderazgo es de suma importancia para que los jefes o gerentes tengan la capacidad y el potencial para guiar, dirigir, una organización, y que cuenten con una adecuada planeación, dirección y control. (p.39).

d) Liderazgo y creatividad

Una de las características indispensables para un líder, es ser creativo. La diferencia esencial entre un líder y un creativo; podría ser de la siguiente manera: aunque ambos proponen soluciones nuevas, o adaptadas a nuevas situaciones que se requieran, el líder

crea escuela, tiene seguidores. El líder ha sido capaz de formar en las personas que lo rodean, un ideal que van a proseguir y mejorar con el paso del tiempo. La creatividad no es una materia que se aprende, sino algo que se libera de dentro de la inteligencia, lo que diferencia al creativo del líder, es que éste transmite un ideal. (García, 2007).

e) Líder

Carrasco (2006), indica líder es la persona que es capaz de influir en los demás, para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución. Es una persona que mira a largo plazo, marca objetivos muy ambiciosos para la organización consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. Tiene la capacidad de decidir en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la autoridad moral que ejerce sobre el resto del equipo. Un líder inspira confianza a los miembros del equipo y grupos.

f) Tipos de liderazgo

Para López (2006), existen varios estilos de liderazgos.

- Líder autócrata: es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Líder emprendedor: es el que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, consulta sus ideas y opiniones sobre decisiones que le incumben.
- Líder liberal: el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: promueve el desarrollo, y potencial de las personas, como un jardinero cuida y potencia su jardín.
- Líder audaz: es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas, y luego tomar decisiones.

1.2.6 Trabajo en equipo

Para Gutiérrez (2010), explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentando en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. En toda organización siempre hay trabajo en equipo, el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación, y el compromiso de los integrantes de la organización.

Gutiérrez, indica que todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de personas de trabajar juntos y unidos para un mismo fin, es importante mantener la coordinación que existe entre ellos con lo que cada uno realiza en forma individual, sin que afecte a los integrantes que conforman un equipo.

El trabajo en equipo que se trata de un grupo donde sus miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, donde dan uso a su sinergia positiva responsabilidad mutua e individual y destrezas complementarias. (Robbins y Coulter, 2007).

Alcaraz (2006), explica que el trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde hoy en día se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia así como la competencia que existe dentro de la sociedad y es determinante dentro del sector empresarial. La modernidad de hoy demanda un aprovechamiento y ahorro de recursos, así como la calidad de trabajo y la eficiencia en la innovación. Todo esto no lo puede lograr un solo individuo, el alcanzar y mantener el éxito en las empresas requiere de talentos que no se encuentran en una sola persona por lo que las nuevas estructuras de la empresa requiere de una interacción entre los individuos lo que se logrará con una actitud de cooperación.

Para que los equipos de trabajo sean exitosos se requieren una serie de condiciones para ayudar a desarrollarlos; Por ejemplo.

- Condiciones propicias: todo líder debe conocer y creer en el trabajo en equipo, para promover responsabilidades, tareas, mejorar e innovar constantemente; es el encargado de desarrollar a los equipos para que tengan una orientación adecuada, esto se logra por medio de capacitación constante, seguimiento y formas adecuadas de estímulo al trabajo en equipo.
- Formación del equipo: los integrantes de un grupo de trabajo deben tener presente un mismo objetivo en común, lo que los unirá para trabajar en equipo, deben ser personas maduras y dignas de confianza tolerantes a diversos puntos de vista, con la habilidad de llegar a acuerdos y poder alcanzar lo propuesto.
- Establecer y aclarar objetivos: los colaboradores de la organización deben tener presente cuales son los objetivos, lo primordial es que tienen que ser compartidos, que se consideren realmente importantes así como alcanzables, cada persona sabrá lo que se espera del equipo y qué aportar para beneficio del mismo.
- Participación y buenas relaciones interpersonales: el dialogo es de vital importancia entre los integrantes del equipo, lo que dará como resultado tolerancia, positividad y aceptaciones de opiniones, que favorezca las buenas relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Comunicación y manejo de conflictos: es determinante una buena comunicación para que una tarea se realice y se desarrolle con normalidad para evitar que se obstaculice un proyecto, el líder es quien debe solucionar de la mejor manera posible el conflicto, para el bien común y mantener un clima laboral sano y agradable.

a) Tipos de equipos

Para Robbins & Coulter (2007), dicen que los grupos pueden ser formales e informales, dentro de los grupos formales se determinan comportamientos adecuados y se dirigen hacia los objetivos organizacionales. Los grupos informales son meramente sociales ya que se dan de una manera espontánea en el lugar de trabajo, formándose entornos a intereses comunes, los equipos de acuerdo a las actividades que realizan pueden

denominarse para la solución de problemas, trabajo auto-dirigidos, interfuncional, virtual, de mando y de tarea.

- Un equipo para resolver problemas está conformado de cinco a doce colaboradores del mismo departamento o área funcional que busca mejorar las actividades de trabajo o resolver conflictos.
- Equipos de trabajo auto dirigido el cual opera sin un gerente y cumple con los procesos dentro del trabajo.
- Equipo interfuncional, se encuentra combinado con personas expertas en diversas especialidades.
- Equipo virtual que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente separados.
- Equipos de tarea integrados por individuos que se reúnen para realizar una tarea específica

En la actualidad, los grupos constituyen la unidad laboral básica de trabajo en las organizaciones, coexisten en los mismos de distintos tipos, los cuales se pueden clasificar a nivel teórico en dimensión temporal, nivel de formalidad, finalidad y nivel jerárquico. (Palomo, 2011).

b) Diferencia entre grupos y equipos

Al hablar de grupos y equipos de trabajo, se hace mención de dos modelos que sirven para diferentes proyectos organizacionales, no es que uno sea mejor que otro cada uno sirve para determinados propósitos dentro de la organización, un grupo de trabajo puede estar formado por dos o más individuos que trabajan de forma independiente para el logro de un objetivo general. El equipo identifica y alcanza consensos entre sus objetivos, y a la vez como los sacará adelante, este sostiene la responsabilidad de sus miembros por lo que al darse un conflicto les concierne directamente el resolverlo.

Borrell (2004), los grupos trabajan bajo diferentes puntos de vista, mientras que el equipo toma decisiones de manera consensa, ser flexible frente a diferentes tareas, funciones es de vital importancia, estos roles y responsabilidades en determinadas ocasiones pueden cambiar las expectativas y experiencias según el tipo de trabajo que realizar.

1.2.7 Cultura

La organización debe ser un lugar donde el colaborador encuentre un lugar que le promueva responsabilidad, creatividad e innovación como parte de su dinámica diaria. Luna y Pezo, (2005), indican que un ambiente de tolerancia va a alentar al colaborador a realizar cosas nuevas incluso aprendiendo de los errores que cometa, la cultura influye mucho en la motivación y la motivación en el desempeño y esto llevara al trabajador a lograr su satisfacción laboral. El clima cultural es una forma de vida que es posible a través de los comportamientos organizacionales.

Para Chiavenato (2009), “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.”

Saavedra (2007), indica que la cultura es la suma de valores y normas que son compartidos por personas, que interaccionan unos con otros, y con el entorno de la organización. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan el control de comportamientos apropiados de los trabajadores, y miembros de la organización en situaciones particulares.

Para la UNESCO (2006), “la cultura se puede considerar como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores las tradiciones y las creencias”.³

³ <http://cccalafior.blogspot.com/2006/09/definicion-de-cultura-segun-la-unesco.html>

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La fase de dirección influye de manera positiva para que los colaboradores de las organizaciones e instituciones, interactúen demostrando sus destrezas, habilidades de forma amena y capaz de formar buenas relaciones, los clientes se sienten satisfechos con una buena atención y servicio. Tal es el caso que se debe trabajar en el impulso que conduce a las personas a perseguir objetivos y metas individuales de la organización que motiva al ser humano a realizarse, con el fin de llegar a los resultados deseados, a responder de acuerdo a su capacidad de esfuerzo para satisfacer una necesidad personal y competitiva.

En la actualidad la fase de dirección pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planificación y organización en la estructura administrativa, los colaboradores conocen y siguen las normas, procedimientos y políticas internas de la organización, tal es el caso que en las organizaciones y empresas de Guatemala utilizan la fase de dirección para lograr los objetivos de las mismas logrando vías de comunicación, aceptación del desempeño y dedicación en el trabajo.

De acuerdo a la entrevista realizada a los administradores de las organizaciones valuadas, mostraron, servicios no eficaces, falta de responsabilidad y dedicación, considerándose todo esto como una deficiencia en la administración de las organizaciones.

De los cinco indicadores valuados; existen dos indicadores que más afectados; el primero es el indicador de comunicación muestra que las formas de trasladar la información no son siempre las adecuadas, ya que no son comprendidas por todos los colaboradores, el segundo es el indicador de trabajo en equipo este indica que una parte de los colaboradores no se sienten apoyados por su jefe inmediato, y debido a esto no se crea un ambiente agradable para laborar repercutiendo en el trabajo desempeñado.

Tomando en cuenta lo antes descrito, se presenta la siguiente pregunta: ¿Cómo la fase de dirección influye en la mejora de los indicadores para obtener respuestas positivas en el desempeño laboral de las organizaciones de beneficencia del Municipio de Esquipulas, Chiquimula?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Evaluar el impacto de la fase de dirección en el logro de objetivos y metas de las organizaciones de beneficencia de Esquipulas, Chiquimula.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar las técnicas de motivación que utilizan con los colaboradores en las organizaciones, para lograr la identificación con el puesto de trabajo.
- Establecer el medio de comunicación que utilizan las organizaciones objeto de estudio, para transmitir la información y que llegue a los colaboradores con claridad y efectiva.
- Establecer la forma en que ejercen el liderazgo hacia los colaboradores de áreas de trabajo dentro de las tres organizaciones de beneficencia.
- Determinar si el trabajo en equipo afecta el desempeño laboral dentro de las organizaciones.
- Identificar la cultura organizacional los hábitos, normas y valores influyen en el rendimiento de los colaboradores.
- Establecer si por medio de evaluaciones de desempeño laboral se logra identificar el cambio continuo que tienen los colaboradores de las organizaciones.

2.2 Elemento de estudio

- Fase de dirección.

2.2.1 Definición conceptual

Fayol (2012:11), la dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad, su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados.

2.2.2 Definición operacional

La dirección consiste en lograr metas y objetivos establecidos a través de personas por medio de la influencia que ejercen en cada uno de los colaboradores, tomando en cuenta que un administrador es el que acompaña, guía, orienta, supervisa, proporciona y comunica a los colaboradores la información necesaria, para transformar y aumentar sus, experiencias, conocimientos, capacidades, habilidades y hábitos para un servicio de calidad.

2.2.3 Indicadores

- Motivación.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Cultura.

2.3 Alcances y límites

2.3.1 Alcances

La investigación comprende a los colaboradores de tres organizaciones de beneficencia ubicadas en Esquipulas, Chiquimula, estudiando la fase de dirección de dichas organizaciones para el beneficio de la Junta Directiva y que permita tomar decisiones de solución.

2.3.2 Límites

Una de las limitantes de esta investigación fue los distintos horarios laborales ya que dos personas con las mismas atribuciones se entrevistaron a distintas horas por los horarios rotativos; otra limitante fue que los colaboradores pensaron que se les hacía una evaluación de desempeño laboral y algunos de ellos fueron muy reservados en sus respuestas.

2.4 Aportes

Esta investigación de estudio es una propuesta, con el ánimo de que se reconozca dentro del ámbito social y laboral que dicho tema es de mucho impacto para el desempeño competitivo y pilar para cumplir las metas y objetivos que se proponen y al mismo tiempo les permite reconocer sus fortalezas y debilidades relacionado con su talento humano.

Los resultados de esta investigación son de beneficio para otras organizaciones con relación al tema estudiado.

Para los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar, servirá como herramienta bibliográfica en fortalecimiento de investigaciones.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El desarrollo de la presente investigación se tomó en cuenta a todos los colaboradores de las distintas organizaciones objeto de estudio, ubicadas en el Municipio de Esquipulas, Departamento de Chiquimula, siendo un total de 38 colaboradores comprendidos en hombres y mujeres entre las edades de 24 a 60 años.

Tabla I
Puestos de los colaboradores

Puesto	Hogar de mi Hermano	Asociación Benedictina	Hogar Esquipulas
Administradores	1	1	1
Contador	1	2	
Caja		1	
Secretaria	1		
Informática		1	
Enfermeras	3		
Cocineras	2	2	2
Cuidadoras	7		
Veladores	2		
Trabajadora Social			1
Psicóloga			1
Recursos humanos		1	
Seguridad		1	
Orientadora Vocacional			1
Lavandería		1	
Mantenimiento		2	
Atención al peregrino		2	
Piloto		1	
Total	17	15	6

Fuente: Elaboración propia (2016)

3.2 Población

La presente investigación consideró el total de 38 colaboradores de las tres organizaciones de beneficencia, ubicadas en el Municipio de Esquipulas, Departamento de Chiquimula.

3.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la realización de la investigación fueron.

3.3.1 Entrevista administradores de las organizaciones

Este instrumento constó de 22 preguntas con el fin de identificar cómo se aplica la fase de dirección. (Anexo 2).

3.3.2 Cuestionario a colaboradores de las organizaciones

Este fue dirigido a los colaboradores de las organizaciones; estuvo integrado por 22 preguntas, para identificar las funciones que realizan dentro del alcance de los objetivos de las organizaciones. (Anexo 3).

3.3.3 Guía de observación

Esta se realizó con el fin de estudiar la fase de dirección que utilizan las organizaciones de beneficencia del municipio de Esquipulas, Departamento de Chiquimula. (Anexo 4).

3.4 Procedimiento

Para dicho proceso se siguieron los lineamientos que a continuación se describen.

- Selección del tema de investigación, siguiendo los lineamientos establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar.
- Se establecieron las organizaciones en donde se realizó la investigación, se conoce la misma y los posibles sujetos.

- Solicitud y autorización para ejecutar la investigación dentro de la empresa seleccionada.
- Realización de investigación preliminar
- Elaboración árbol de problemas describiendo sus causas y efectos.
- Descripción, planteamiento del problema y pregunta de investigación con base en el árbol de problemas.
- Definición de objetivo general y sus específicos.
- Identificación de elemento de estudio, definición del conceptual y operacional.
- Especificación de indicadores
- Elaboración de método de estudio; definiendo los sujetos, población, instrumentos, y metodología.
- Complementación de teoría.
- Elaboración de preguntas para los instrumentos que se utilizaron en la investigación esto con el fin de obtener la información deseada.
- Referencias bibliográficas: recopilación de todos los libros, artículos de revista, tesis, páginas de internet.
- Tabulación de resultados obtenidos mediante las gráficas y cédulas.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Realización de presentación documento final.

3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El presente estudio es de tipo descriptivo, según indican los autores Hernández, S. Fernández, C. y Batista P. (2006), que el diseño descriptivo permite conocer la situación actual del objeto en estudio, busca especificar las propiedades, los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Además los estudios

descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Los resultados se presentan por medio de un resumen en tablas y gráficas.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación resultados administradores.

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista dirigida a los administradores.

Tabla II
Indicador motivación (administradores)

Preguntas	Si	No
Apoyo a colaboradores	100.00%	0.00%
Importancia e interés de la organización	67.00%	33.00%
Desempeño laboral	100.00%	0.00%
Existencia de incentivos	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

El indicador de motivación refleja que de acuerdo a los administradores la mayor parte de ellos cree que motiva a los colaboradores a su cargo.

Tabla III
Indicador comunicación (administradores)

Preguntas	Si	No
Comunicación efectiva	100.00%	0.00%
Comunicación utilizada	100.00%	0.00%
Retroalimentación	67.00%	33.00%
Sugerencias y propuestas de los colaboradores	67.00%	33.00%
Anticipación de cambios y disposiciones	67.00%	33.00%
Calificación de la comunicación	67.00%	33.00%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla III, comunicación los administradores muestran que la mayor parte de ellos considera buena y eficiente la comunicación colaborador-administrador.

Tabla IV
Indicador liderazgo (administradores)

Preguntas	Si	No
Logros alcanzados	100.00%	0.00%
trascendencia laboral	100.00%	0.00%
Orientación a tener responsabilidad	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior el liderazgo ejercido según los administradores son de gran satisfacción los 3 administradores indican orientar a realizar sus responsabilidades y trascendencia en el trabajo a sus colaboradores.

Tabla V
Indicador trabajo en equipo (administradores)

Preguntas	Si	No
Identificación de colaboradores con misión, visión y valores	100.00%	0.00%
Objetivos y metas de la organización	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla V, los administradores indican que estar seguros de que los colaboradores se identifican con la organización conociendo sus objetivos, metas así como su misión, visión y valores.

Tabla VI
Indicador cultura (administradores)

Preguntas	Si	No
Comunicación constante	100.00%	0.00%
Actualización de normas y procedimientos de puestos de trabajo	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior indicador de cultura se refiere a la comunicación que realizan los administradores hacia los colaboradores y si existen actualización de normas y procedimientos de trabajo y si son aplicadas por los colaboradores.

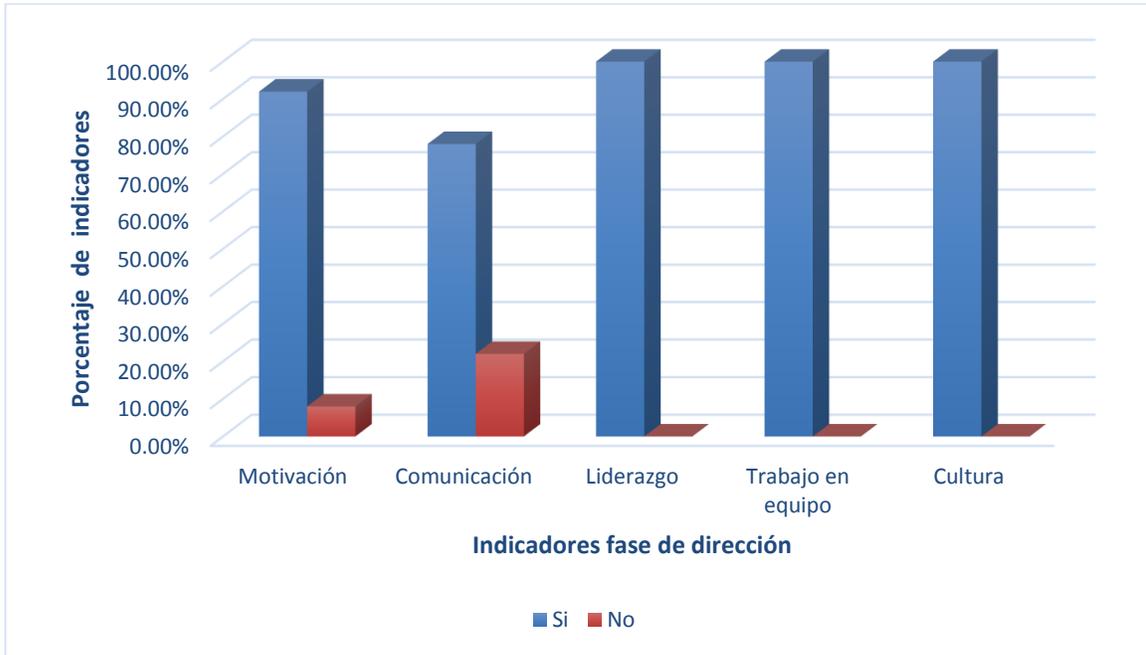
Tabla VII
Resumen indicadores fase dirección (administradores)

Preguntas	Si	No
Motivación	92.00%	8.00%
Comunicación	78.00%	22.00%
Liderazgo	100.00%	0.00%
Trabajo en equipo	100.00%	0.00%
Cultura	100.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla VII, muestra un resumen de los indicadores evaluados mediante cuestionarios a los tres administradores, como puede observarse en la mayor parte de los indicadores los administradores poseen un porcentaje alto en liderazgo, trabajo en equipo, cultura y motivación, siendo la única comunicación la más baja debido a que no todos los colaboradores comprenden el mensaje que se trasmite y puede llegar a afectar la comunicación efectiva y directa.

Figura 4
Resumen indicadores fase dirección (administradores)



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4 indica que como la mayoría de resultados porcentuales en cuanto a la fase dirección son positivos, el más bajo es la comunicación debido a que los administradores indicaron que algunas veces no existe comunicación en ambas vías y que es necesario explicar los trabajos más de una vez.

4.2 Presentación resultados colaboradores

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

Tabla VIII
Indicador motivación (colaboradores)

Preguntas	Si	No
Reconocimiento de su jefe	34.00%	66.00%
Salario Justo	69.00%	31.00%
Incentivos	34.00%	66.00%

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores reflejan un resultado negativo, estos no se sienten motivados de distintas maneras con las organizaciones.

Tabla IX
Indicador comunicación (colaboradores)

Preguntas	Si	No
Comunicación con sus compañeros	89.00%	11.00%
Comunicación clara y efectiva	80.00%	20.00%
Información de proyectos o actividades	89.00%	11.00%
Cumplimiento de metas y objetivos	99.00%	1.00%
Comunicación de su jefe	83.00%	17.00%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla IX los colaboradores consideran la comunicación como una herramienta, clara, efectiva, respetuosa además de hacerlos partícipes en la toma de decisiones conforme a objetivos y metas de la organización.

Tabla X
Indicadores liderazgo (colaboradores)

Preguntas	Si	No
Su jefe es líder	89.00%	11.00%
Resolución de conflictos	80.00%	20.00%
Cumplimiento de compromisos y obligaciones	94.00%	6.00%

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores según indica la tabla X, consideran a su jefe como un líder con habilidades de resolución de conflictos con experiencia y compromiso.

Tabla XI
Trabajo en equipo (colaboradores)

Preguntas	Si	No
Equipo de trabajo	89.00%	11.00%
Solución de errores de manera correcta	86.00%	14.00%
Relaciones interpersonales crea un ambiente agradable y saludable	83.00%	17.00%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo los datos obtenidos en la tabla XI, se forman equipos de trabajo esto con la finalidad de alcanzar objetivos, metas existiendo paciencia y confianza, generando un ambiente agradable y saludable.

Tabla XII
Cultura (colaboradores)

Preguntas	Si	No
Hábitos y formas laborales	91.00%	9.00%
Actitudes y funciones	100.00%	0.00%
Actualización de normas y procedimientos	80.00%	20.00%

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de los colaboradores como indica la tabla XII, tiene conocimiento de los hábitos y formas laborales así como de las actualizaciones de las normas y procedimientos.

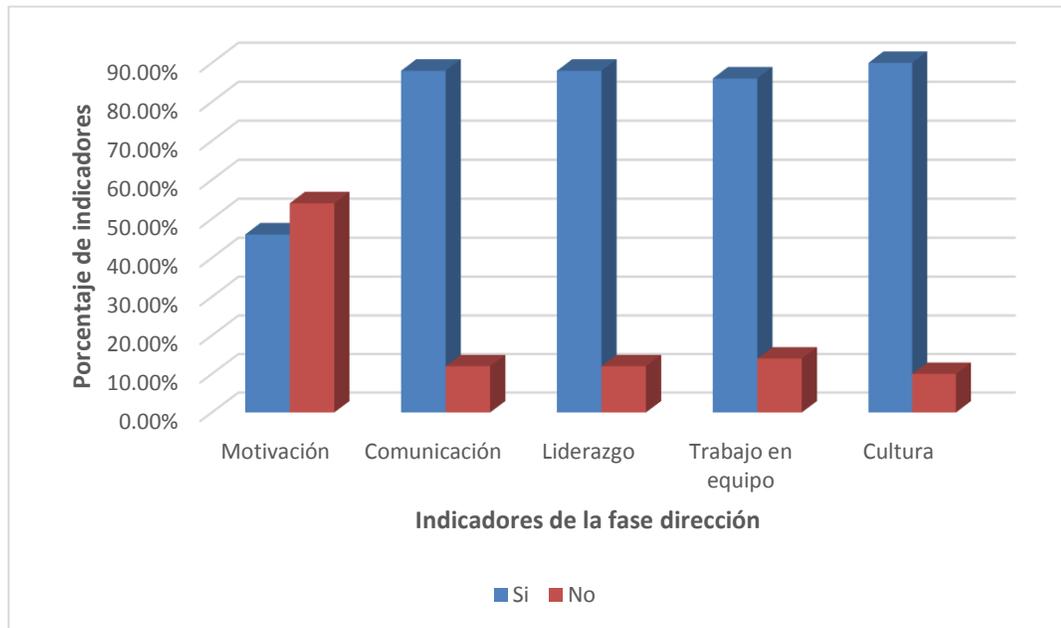
Tabla XIII
Resumen indicadores fase dirección (colaboradores)

Preguntas	Si	No
Motivación	46.00%	54.00%
Comunicación	88.00%	12.00%
Liderazgo	88.00%	12.00%
Trabajo en equipo	86.00%	14.00%
Cultura	90.00%	10.00%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla XIII, muestra un resumen de los indicadores evaluados mediante cuestionarios a los treinta y cinco colaboradores, como puede observarse en la mayor parte de los colaboradores no se encuentra motivados dando un porcentaje de un 54.00% como negativo, dentro de los otros ítems evaluados se observa respuestas positivas en la comunicación, el liderazgo, trabajo en equipo y cultura.

Figura 5
Resumen indicadores fase dirección



Fuente: Elaboración propia

En la figura 5 se muestra de manera gráfica los indicadores de la fase de dirección teniendo de forma positiva la mayor parte de ellos, el indicador que muestra mayor preocupación es la motivación ya que esto está afectando directamente a los colaboradores al sentir que su trabajo es rutinario, teniendo como resultado trabajo sin eficiencia y eficacia.

4.3 Resultados guía de observación dirigida a las organizaciones

Nombre de la Organización: Asociación El Hogar de Mi Hermano

Fecha: 12-08-2016

No.	Indicador	Ítem	Sí	No
1	Motivación	Durante la realización de sus responsabilidades, los miembros mantienen una participación conjunta de manera que se dividen las tareas de forma proporcional de modo que todos realicen parte de la actividad.	x	
2	Comunicación	Existe comunicación, diálogo y escucha asertiva, entre los colaboradores, mantienen criterios propios y críticos.		x
3	Liderazgo	Manejan adecuadamente los conflictos y son explícitos en la resolución de conflictos, toman decisiones acertadas y con respeto.	x	
4	Trabajo en equipo y de calidad	Propician un clima de equipo agradable, tolerancia, respeto, buen trato.	x	
5	Cultura	Se observaron actualizados las normas y procedimientos de los puestos de trabajo.	x	

Fuente: Elaboración propia

Nombre de la Organización: Asociación Benedictina

Fecha: 12-08-2016

No.	Indicador	Ítem	Sí	No
1	Motivación	Durante la realización de sus responsabilidades, los miembros mantienen una participación conjunta de manera que se dividen las tareas de forma proporcional de modo que todos realicen parte de la actividad.	x	
2	Comunicación	Existe comunicación, diálogo y escucha asertiva, entre los colaboradores, mantienen criterios propios y críticos.	x	
3	Liderazgo	Manejan adecuadamente los conflictos y son explícitos en la resolución de conflictos, toman decisiones acertadas y con respeto.	x	
4	Trabajo en equipo y de calidad	Propician un clima de equipo agradable, tolerancia, respeto, buen trato.	x	
5	Cultura	Se observaron actualizados las normas y procedimientos de los puestos de trabajo.	x	

Fuente: Elaboración propia.

Nombre de la Organización: Hogar Esquipulas

Fecha: 12-08-2016

No.	Indicador	Ítem	Sí	No
1	Motivación	Durante la realización de sus responsabilidades, los miembros mantienen una participación conjunta de manera que se dividen las tareas de forma proporcional de modo que todos realicen parte de la actividad.	x	
2	Comunicación	Existe comunicación, diálogo y escucha asertiva, entre los colaboradores, mantienen criterios propios y críticos.	x	
3	Liderazgo	Manejan adecuadamente los conflictos y son explícitos en la resolución de conflictos, toman decisiones acertadas y con respeto.		x
4	Trabajo en equipo y de calidad	Propician un clima de equipo agradable, tolerancia, respeto, buen trato.	x	
5	Cultura	Se observaron actualizados las normas y procedimientos de los puestos de trabajo.	x	

Fuente: Elaboración propia

V. DISCUSIÓN

En este apartado se presentan a continuación la relación existente entre el marco teórico y los resultados obtenidos de la información de las encuestas realizadas a los colaboradores de las tres Organizaciones de Beneficencia, objeto de estudio.

Para Robbins, S. et al. (2009), motivación proviene del latín, moveré, que significa mover. Indica el proceso por el cual alguna razón estimula y energiza el comportamiento humano. Con base a los resultados obtenidos por los administradores, se observa que los 3 apoyan a sus colaboradores, proporcionándoles los recursos y herramientas como parte de la motivación, consideran y reconocen la importancia de las personas ya que ellos representan la imagen de la organización; mientras que los colaboradores la ponderan desde regular a excelente, el método de observación también refleja un resultado positivo, por lo que perciben que se sienten comprometidos en la mejora de las actividades.

Davis (2010), define la comunicación como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de poner en contacto a unos con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor. En el momento en que la comunicación es efectiva, establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que se siente y conocen.

Como hace mención el autor los administradores de las tres organizaciones de beneficencia, consideran que mantienen una comunicación efectiva, clara y directa para que los colaboradores comprendan el mensaje que se les transmite, esto con la finalidad de mantener buenas relaciones interpersonales; los colaboradores piensan que la comunicación es clara, efectiva, responsable y respetuosa, se dialoga, son escuchados por sus jefes, los hacen partícipes en la toma de decisiones conforme a los objetivos y metas de la organización.

El liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes. (Evans y Lindsay, 2008)

En relación al concepto anterior para los administradores, es importante cumplir con los objetivos y metas de las organizaciones, de manera que reconocen que pueden orientar a sus colaboradores para lograr sus responsabilidades; además para los administradores es importante que los colaboradores reconozcan que poseen un buen liderazgo; mientras que los resultados de los colaboradores la mayor parte de ellos consideran a su jefe inmediato como una persona responsable, capaz con habilidades de dirección, liderazgo, experiencia, y comprometidos, aunque un grupo pequeño identifican a su jefe inmediato como una persona con un liderazgo autoritario, autosuficiente.

Para Gutiérrez (2010), explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentando en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.

Al comparar con los resultados del método de observación, en las tres organizaciones se practica el mismo, mientras que los resultados del instrumento que se aplicó a los administradores de las tres organizaciones, los colaboradores se sienten que forman parte de las organizaciones por lo que se identifican con la misión, visión y valores de la organización, tomando en cuenta los objetivos y metas, como un apoyo de calidad, a la vez es una guía para el buen funcionamiento en diferentes aspectos y dimensiones, por otro lado lo consideran útil para evaluar los resultados de acuerdo a lo que han planeado con responsabilidad, tomando en cuenta la dignidad humana de las personas con quienes trabajan.

Por otro lado Gutiérrez (2010), en toda organización siempre hay trabajo en equipo, el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la

comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización. Todo trabajo realizado con eficiencia y eficacia es la suma del apoyo individual que se da entre un grupo de personas de trabajar juntos y unidos para un mismo fin, es importante mantener la coordinación que existe entre ellos con lo que cada uno realiza en forma individual, sin que afecte a los integrantes que conforman un equipo.

Mientras que los resultados del instrumento de los colaboradores, indican que forman un equipo de trabajo, están unidos y cooperan, facilita el trabajo donde cada uno aporta su talento, hay buena coordinación entre jefes y colaboradores para alcanzar los objetivos y metas, el compromiso y dedicación hace que los jefes les proporcionen las herramientas de solución para su auto aprendizaje es por ello que se sienten parte del equipo, consideran que los jefes generan un ambiente de relación fluida y agradable, se trabaja en armonía porque brindan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

La organización debe ser un lugar donde el colaborador encuentre un lugar que le promueva la responsabilidad, la creatividad y la innovación como parte de su dinámica diaria, Luna y Pezo (2005), indican que un ambiente de tolerancia va a alentar al colaborador a realizar cosas nuevas incluso aprendiendo de los errores que cometa, la cultura influye mucho en la motivación y la motivación en el desempeño y esto llevara al trabajador a lograr su satisfacción laboral. El clima cultural es una forma de vida que es posible a través de los comportamientos organizacionales.

Al confrontar el indicador cultura, con lo descrito por los autores anteriores, los resultados del presente estudio, identifican las creencias y valores de la organización son necesarios para el desarrollo de sus labores con justicia que mantienen una constante comunicación con sus colaboradores al momento de realizar sus funciones, conscientes de la importancia de la actualización de las normas y procedimientos que facilita el buen funcionamiento, desempeño, y el rendimiento de los colaboradores, por lo que se reflejara resultados positivos con relación al indicador cultura.

Para Chiavenato (2009), “la Cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.”

Al cotejar el indicador cultura, con lo descrito por los autores anteriores y los resultados, se observa que la mayoría de los colaboradores, tienen conocimiento de las creencias y valores que se manejan con la convicción que se identifican y lo toman como algo suyo los valores, creencias, hábitos, y formas al momento de desarrollar y ejecutar sus funciones con responsabilidad de cada día.

VI. CONCLUSIONES

1. La fase de dirección contribuye al logro de los objetivos y metas de las organizaciones, ya que los resultados de los administradores enfatizan que apoyan a sus colaboradores con recursos y herramientas como parte de la motivación para el desarrollo de su trabajo y consideran más importantes los intereses de la organización, antes que los intereses de los colaboradores.
2. Los colaboradores indican que actualmente se sienten motivados dentro de las organizaciones que logran identificarse con el trabajo que realizan que la remuneración es justa y que su jefe inmediato reconoce que su trabajo está bien realizado.
3. La comunicación que realizan en las organizaciones es fluida además existe mucha retroalimentación entre administradores y colaboradores, reciben sugerencias y propuestas, anticipan los cambios, disposiciones que se dan dentro de la dirección.
4. El liderazgo hacia los colaboradores, se da de diversas formas ya que consideran a su jefe como una persona, responsable, posee capacidades y habilidades con experiencia y compromiso capaz al momento de planificar, organizar y son personas que saben integrar a los demás para garantizar sus funciones, por otro lado consideran que los administradores se preocupan por todas las personas y tienen habilidades de dirección y liderazgo.
5. Existen equipos de trabajo esto con el fin de facilitar las funciones de los colaboradores, además este refleja que son parte importante de la organización, asimismo tienen conocimiento de los objetivos y metas que persigue la organización y lo toman como un apoyo de calidad, a la vez es una guía para el buen funcionamiento en diferentes aspectos y dimensiones.

6. La cultura organizacional en las unidades de estudio, se consideran necesarias para hacer el desarrollo de sus labores con justicia, por otro lado tienen actualizadas las normas y procedimientos de los puestos de trabajo de los colaboradores, ya que esto facilita el buen funcionamiento y desempeño de cada uno de los colaboradores y que al mismo tiempo manifiestan la importancia para un buen rendimiento.

VII. RECOMENDACIONES

1. A los colaboradores se les debe proporcionar recursos y herramientas a razón que se sientan motivados, con ello se propicie un ambiente organizacional agradable conforme a lo planificado por la organización, a la hora de efectuar y desarrollar sus labores de manera que cumplan con los intereses de la organización.
2. Los administradores deberán establecer un plan de motivación para que se reconozcan los esfuerzos de los colaboradores de forma equitativa en todos los niveles, de forma trimestral o semestral con ello se fortalecerá y estimulará al colaborador con el que podrá fomentar su identificación con la organización y con ello influir en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización de beneficencia.
3. Los administradores de las tres organizaciones, deben retroalimentar y promover una comunicación verbal y escrita ya que es uno de los canales más eficientes, para poder comunicarse, solo de esta manera se logrará la esencia de la información que la otra persona quiere manifestar, permitiendo aclarar cualquier tipo de duda.
4. Deberán fomentar los administradores la participación e interacción entre los colaboradores, para lograr los objetivos y metas de acuerdo al desarrollo de sus funciones, aunque determine en gran medida el tipo de liderazgo, el administrador debe apostar a un clima inclusivo y participativo, que permita al colaborador en equipo a tomar decisiones de manera que sean ellos quienes pongan sus metas, tomen sus decisiones y sea su propio jefe inmediato y no necesite que los administradores estén pendientes de la realización de su trabajo.

5. Con relación al trabajo en equipo los administradores deben crear actividades recreativas en donde los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo se identifiquen con la misión, visión y valores, convivan y se vuelvan parte importante de la organización.

6. Por medio de la cultura organizacional los administradores deberán motivar el desempeño eficiente de los colaboradores, con el propósito de reconocer los valores y creencia culturales de manera que se fortalezca una cultura participativa, donde se toman en cuenta las opiniones, comentarios de todos que facilite el buen funcionamiento, desempeño de cada colaborador y que al mismo tiempo manifiesten la importancia de su buen rendimiento.

VIII. REFERENCIAS

1. Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. Tercera edición. McGraw-Hill. México.
2. Alvarado, (2008). “*Ética como herramienta para mejorar la cultura organizacional en instituciones de servicios hospitalarios de la ciudad de Quetzaltenango*” tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
3. Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. (3ª. ed.) México: McGraw-Hill.
4. Bager, A. (2009). *Dirección de persona: un timón en la tormenta*. (2ª. ed.) España: Ediciones Díaz Santos.
5. Ballenato, G. (2009). *Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid. Ediciones Pirámide.
6. Biagi, S. (2006). *Impacto de los medios: introducción a los medios masivos de comunicación*. México: Thompson editores.
7. Borrell, F. (2004). *Como trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Ediciones Gestión 2000. España.
8. Calderón, (2013). “*La cultura organizacional en la estabilidad laboral estudio realizado en lubricantes La Calzada S.A de la ciudad de Quetzaltenango*” tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

9. Carrasco, E. (2006). *Liderazgo*. Recuperado de: <http://tesisdeliderazgopiura2009.blogspot.com/2009/03tesis-de-liderazgo-2008.html>
10. Castrillón, D. (2011). *Del líder al humano en la organización*. Pensamiento y gestión, 31, 34-55.
11. Centro de Salud, (2016). *Registros estadísticos de habitantes de Esquipulas, Chiquimula*.
12. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, (5ª. ed.) Colombia: McGraw Hill, Colombia.
13. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª. ed.) México: McGraw México D.F. McGraw-Hill.
14. Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional* (2ª. Ed.) México: McGraw-Hill.
15. Davis, K. (2010). *Comportamiento humano en el trabajo*. México, Editorial McGraw Hill.
16. Diez, S. (2006). *Técnicas de comunicación*. España: Ideas propias Editorial.
17. Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. México, D.F. Cengage Learning.
18. Esposa Calpe, S.A. Depto. de informática. *Diccionario de la lengua Española*, edición, electrónica, email:cdrom_drae@rae.es.2003.

19. García, A. (2007). *Liderazgo, el más común de los misterios o lo misterioso de lo común*. Centro de investigaciones humanismo y empresa. Universidad del Istmo. Guatemala.
20. Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3ª. ed.) México: McRae-Hill.
21. Hernández, R. Fernández, C. Batista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, (4ª. ed.) México, Editorial Mc Gr.
22. Ixcot, I, (2006). “*Diseño organizacional del área administrativa de una empresa productora de cardamomo*”, Tesis: de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
23. Jakovcevic, I. & Bentosela. (2011). *Cognición social en animales y humanos: ¿es posible establecer un continuo?* Suma Psicológica, 1(18), 35-46.
24. Jiménez, B. (2000). *La tradición benedictina en Guatemala*.
25. Juárez, F y Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Académica Española. U.S.A.
26. Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14ª. ed.) México: McGraw-Hill.
27. Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial (Introducción a la Psicología Industrial y organizacional)* (13ª. ed.) México: McGraw-Hill.
28. Lemus, M. (2010). *La aplicación del proceso administrativo en la pequeña empresa*. Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

29. López, A. (2006). *Tipos de liderazgo*. Recuperado de <http://tesisdeliderazgo2009.bolgspot.com/2009/03/tesis-deliderazgo-2008.html>
30. Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos* (1ª. ed.) Colombia: Convenio Andrés Bello.
31. Martínez, C. (2013). *Gestión Empresarial en centros comerciales, grandes y medianos de la cabecera departamental de Huehuetenango*. Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
32. Martínez, M. (2010). *“La aplicación del proceso administrativo en la pequeña empresa”*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landívar Campus Quetzaltenango.
33. Municipalidad de Chiquimula. (2014). *Datos generales de Chiquimula*. Recuperado en: <http://www.chiquimulaonline.com/datosgenerales/chiquimula.htm>
34. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO). Disponible en <http://cccalafior.blospot.com/2006/09/dedinicion-de-cultura-segun-la-unesco.html>
35. Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*, (7ª .ed.) México: Alfa Omega.
36. Reyes, A. (2005). *Administración moderna*. México. Editorial Limusa.

37. Robbins, S. Coulter, M. Huertas, J. Rodríguez, Amaru, C. Varela y Jones. (2009). *Administración de un empresario competitivo*. (2ª. ed.) México: Editorial Pearson.
38. Robbins, S. y Coulter, M. (2007). *Administración (un empresario competitivo)* (8ª .ed.) México: Pearson Education.
39. Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. (3ª. ed.) México: Pearson Educación.
40. Roca, E. (2005). *Como mejorar tus habilidades sociales*. México: ACDE.
41. Saavedra, R. (2007). *Liderazgo en las organizaciones*. (1ª. ed.) Mexico: Pearson Educación.
42. Villeda, J. (2012). *Monografía de Esquipulas*. Disponible en <http://www.esquipulas.com.gt/info.ht>
43. Yax, M. (2006). "Estructura organizacional y su efecto en el trabajo en equipo de las grandes y medianas empresas industriales de la ciudad de Quetzaltenango". Tesis Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

IX. ANEXOS

ANEXO 1: CARTAS DE VALIDACIÓN INSTRUMENTOS

Zacapa 01 de Agosto de 2016

A quien Interese:

Por este medio indico que a petición de la estudiante **SANTIAGA JUANA MEJÍA VÁSQUEZ** y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada **“Impacto de la fase de dirección en tres Organizaciones de Beneficencia, ubicadas en el municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula”**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo

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


Licenciada Cindy José Barillas Buezo
Administradora de Empresas

c.c. archivo

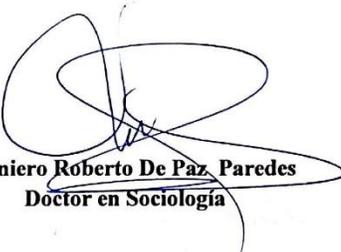
Zacapa 01 de Agosto de 2016

A quien Interese:

Por este medio indico que a petición de la estudiante **SANTIAGA JUANA MEJIA VASQUEZ** y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada **“Impacto de la fase de dirección en tres Organizaciones de Beneficencia, ubicadas en el municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula”**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo

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



Ingeniero Roberto De Paz Paredes
Doctor en Sociología

c.c. archivo

Zacapa 01 de Agosto de 2016

A quien Interese:

Por este medio indico que a petición de la estudiante **SANTIAGA JUANA MEJIA VASQUEZ** y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada “**Impacto de la fase de dirección en tres Organizaciones de Beneficencia, ubicadas en el municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula**”, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo

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



Licda. Ana Marcela Ramos Fajardo
Mercadóloga

c.c. archivo



ANEXO 2

ENTREVISTA DIRIGIDA A TRES ADMINISTRADORES DE ORGANIZACIONES DE BENEFICENCIA

La información que se solicita en esta boleta tiene como objetivo el estudio sobre: Fase de Dirección en la administración de tres organizaciones de beneficencia ubicadas en Esquipulas, Chiquimula. Por favor responda a las interrogantes, la respuesta que usted considere correcta y que se ajuste a su opinión. La información es estrictamente confidencial y se utilizará específicamente para el trabajo de investigación de tesis. Muchas gracias por su colaboración a este estudio.

Datos generales

Nombre de la organización: _____

Nombre del propietario: _____

Edad: _____ Género: _____ Estado civil: _____

Elemento de estudio: Fase de **Dirección**.

Indicador: **Motivación**

1. ¿Apoya a sus colaboradores proporcionándoles los recursos y herramientas necesarias?
 - a. Siempre _____ b. A veces _____ c. Nunca _____

2. ¿Usted considera más importante los intereses de la organización, antes que los intereses de los colaboradores?
 - a) Si _____ b) No _____
 - ¿Por qué? _____

3. ¿Evalúa el desempeño de sus colaboradores a través de los objetivos y metas establecidas por la organización?
 - a. Siempre _____ b. A veces _____ c. Nunca _____

4. ¿La organización cuenta con sistemas de incentivos para los colaboradores?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué? _____

5. ¿Qué tipos de incentivos implementa?

a. Económicos _____ b. Empleado del mes _____ c. Ascenso _____

d. Otros _____

Indicador: **Comunicación**

6. ¿La comunicación con los colaboradores es efectiva y directa a manera que el mensaje que les transmite es entendible y claro?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué? _____

7. ¿Mantiene una comunicación verbal y de doble vía hacia sus colaboradores?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué? _____

8. ¿Cómo considera el nivel de retroalimentación que la organización le brinda a sus colaboradores para un mejor rendimiento?

a. Excelente _____ b. Muy bueno _____ c. Bueno _____ d. Regular _____

9. ¿Permite usted recibir sugerencias y propuestas directamente de los colaboradores sobre algunas responsabilidades que se realizan en la organización?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué? _____

10. ¿Informa con anticipación los cambios y disposiciones que se dan dentro de la dirección administrativa en su departamento?

a. Siempre _____ b. A veces _____ c. Nunca _____

11. ¿Cómo califica usted la comunicación dentro de la organización?

a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Regular _____.

¿Por qué _____

Indicador: **Liderazgo**

12. ¿Analiza sus logros alcanzados dentro de la institución?

a. Si _____ b. No _____

¿Por qué? _____

13. ¿Qué tan a menudo le recuerda a su equipo la trascendencia de su trabajo?

a. Siempre _____ b. A veces _____ c. Nunca _____

14. ¿Orienta a sus colaboradores para realizar sus responsabilidades?

a) Si _____ b. No _____

¿Por qué? _____

15. ¿Marque las siguientes características que usted posee?

a) Honesto _____

b) Coherente _____

c) Visionario _____

d) Innovador _____

Indicador: **Trabajo en equipo**

16. ¿Con que frecuencia planifica y organizan las actividades para los colaboradores?

a) Mensual _____ b. Semanal _____ c. Anual _____

17. ¿Los colaboradores se identifican con la Misión, Visión, y Valores de la organización?

a. Siempre _____ b. A veces _____ c. Nunca _____

18. ¿Tiene conocimiento de los objetivos y metas que persigue la organización para una buena dirección dentro de su puesto de trabajo como jefe inmediato?

a. Sí _____ b. No _____

¿Por qué? _____

Indicador. **Cultura**

19. ¿Cuáles son las creencias y valores de la organización?

a. Dignidad _____ b. Servicio _____ c. Respeto _____

20. ¿Se comunica con sus colaboradores a la hora de realizar ciertas funciones para el buen funcionamiento?

a. Siempre _____ b. A veces _____ c. Nunca _____

21. ¿Qué sanciones utiliza la organización ante una falta de un colaborador?

a. Verbal _____ b. Escrito _____

b. otro _____

22. ¿Tienen actualizadas las normas y procedimiento de los puestos de trabajo de los colaboradores?

a. Sí _____ b. No _____

¿Por qué? _____



ANEXO 3

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE TRES ORGANIZACIONES DE BENEFICENCIA OBJETO DE ESTUDIO

La información que se solicita en esta boleta tiene como objetivo el estudio sobre: Fase de Dirección en tres organizaciones de beneficencia ubicadas en Esquipulas, Chiquimula. Por favor responda a las interrogantes, la respuesta que usted considere correcta, y que se ajuste a su opinión. La información es totalmente confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos. Muchas gracias por su colaboración.

Datos generales

Usted ocupa el puesto de: _____ Cuanto tiempo tiene de laborar: _____

Tipo de puesto: Administrativo: _____ Operativo _____.

Elemento de estudio: **Fase de dirección**

Indicador: **Motivación**

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en su área de trabajo?

a. Regular _____ b. Bueno _____ c. Muy bueno _____ d. Excelente _____

¿Por qué _____

2. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento de parte de su jefe en el tiempo que ha laborado para esta organización?

a) Si _____ b) No _____

¿Cuál? _____

3. ¿Considera que el salario que recibe es justo y acorde a las responsabilidades que realiza en su trabajo?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué? _____

4. ¿Recibe algún incentivo por parte de la organización?

a) Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

5. ¿Qué tipos de incentivos recibe en la organización?

a. Ninguna _____ b. Público _____ c. Económicos _____ d. Ascensos _____

Indicador: **Comunicación**

6. ¿Cómo considera la comunicación con sus compañeros de trabajo?

a. Podría mejorar _____ b. Agradable _____ c. Buena _____ d. Adecuada _____

¿Por qué? _____

7. ¿Considera que su jefe inmediato se comunica con usted de una manera clara y efectiva?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué? _____

8. ¿Cómo considera el acceso a la información de los proyectos o actividades dentro de la organización?

a. Regular _____ b. Bueno _____ c. Muy Bueno _____ d. Excelente _____

9. ¿Considera que en esta organización se trabaja conforme a metas y objetivos?

a) Si _____ b) No _____

¿Por qué? _____

10. ¿Cómo evalúa la comunicación de su jefe hacia los colaboradores?

- a. Regular_____ b. Buena_____ c. Efectiva_____

Indicador: **Liderazgo**

11. ¿Cómo considera el acceso de su jefe, para colaborar y aportar ideas para mejorar sus responsabilidades dentro de su trabajo?

- a. Regular_____ b. Bueno_____ c. Muy Bueno_____ d. Excelente_____

12. ¿Considera que su jefe inmediato es una persona líder?

- a. Si_____ b. No_____

¿Por qué? _____

13. ¿Cómo considera a la persona encargada, en su área de trabajo, al momento de resolver un problema o inconveniente?

- a. Regular____ b. Bueno_____ c. Muy Bueno_____ d. Excelente_____

14. ¿Además de cumplir con los compromisos y obligaciones de mí puesto ofrezco un poco más? (tiempo extra)

- b. Sí_____ b. No_____

c. ¿Por qué? _____

15. ¿Cómo califica usted a su jefe inmediato superior?

- e. Autoritario_____ b. Distante_____ c. Amable_____ d. Cercano_____

e. Autosuficiente _____

Indicador: **Trabajo en equipo**

16. ¿Considera que su jefe inmediato, sus compañeros y usted forman un equipo de trabajo?

- a. Si_____ b. No_____

¿Por qué? _____

17. ¿Cuándo usted comete algún, error su jefe inmediato le ayuda a resolverlo de una manera correcta y respetuosa?

a. Sí_____ b. No_____

¿Por qué? _____

18. ¿Considera que la relación entre su jefe, y sus compañeros es buena para lograr un ambiente laboral agradable y saludable?

a. Sí_____ b. No_____

¿Por qué? _____

Indicador. **Cultura**

19. ¿Cuáles son las creencias y valores de la organización?

a. Dignidad_____ b. Respeto_____ c. Responsabilidad_____ d. Todos_____

20. ¿Existen hábitos o formas de cómo ejecutar mis labores?

a. Sí_____ b. No_____

¿Por qué? _____

21. ¿Mi actuar y mis funciones dentro de la institución las desarrollo con responsabilidad?

a. Nunca_____ b. Casi siempre_____ c. Siempre_____

22. ¿Están actualizadas las normas y procedimientos de mi puesto?

a. Sí_____ b. No_____

¿Por qué? _____



ANEXO 4

GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDA A LAS ORGANIZACIONES

Nombre de la Organización:

Fecha:

No.	Indicador	Item	Sí	No
1	Motivación	Durante la realización de sus responsabilidades, los miembros mantienen una participación conjunta de manera que se dividen las tareas de forma proporcional de modo que todos realicen parte de la actividad.		
2	Comunicación	Existe comunicación, diálogo y escucha asertiva, entre los colaboradores, mantienen criterios propios y críticos.		
3	Liderazgo	Manejan adecuadamente los conflictos y son explícitos en la resolución de conflictos, toman decisiones acertadas y con respeto.		
4	Trabajo en equipo y de calidad	Propician un clima de equipo agradable, tolerancia, respeto, buen trato.		
5	Cultura	Se observaron actualizados las normas y procedimientos de los puestos de trabajo.		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5

PROPUESTA PARA “LA READECUACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA FASE DE DIRECCIÓN” DEL PERSONAL DE TRES ORGANIZACIONES DE BENEFICENCIA, UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE ESQUIPULAS, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA.

ÍNDICE

	Página
1.1 Justificación	2
1.2 Objetivo de la propuesta	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Responsables	3
1.4 Recursos necesarios	4
1.4.1 Recursos humanos	4
1.4.2 Recursos financieros	4
1.4.3 Materiales	4
1.5 Desarrollo de la propuesta	4
1.5.1 Motivación	4
1.5.2 Comunicación	5
1.5.3 Liderazgo	5
1.5.4 Trabajo en equipo	5
1.5.5 Cultura Organizacional	5
Propuesta Organización Hogar de mi Hermano	6
Propuesta Organización Asociación Benedictina	11
Propuesta Organización Hogar Esquipulas	16

JUSTIFICACIÓN

Para las organizaciones de beneficencia es importante facilitar un ambiente saludable, agradable, y de armonía entre los individuos. El estudio de la fase de dirección proporciona información sobre cómo los colaboradores actúan dentro de la organización de manera individual y colectivamente con el propósito de obtener mejores resultados en cada actividad que se realiza.

La siguiente herramienta contribuirá al crecimiento y rendimiento de los colaboradores dentro de la organización, con los menores recursos económicos, pero que serán de gran apoyo para la competitividad y desarrollo organizacional.

Es importante recordar que para dichas actividades se logren manteniendo el compromiso y responsabilidad de cada uno de los colaboradores, lo cual incluye la participación de los administradores, hasta las personas que están en un puesto de cuidadores, es necesario que todos formen parte del equipo, con esto se logrará mejorar algunos aspectos débiles a mejorar que se observaron en los resultados obtenidos de dicha investigación.

Objetivo de la propuesta

1.2.1 Objetivo general

Proporcionar de una herramienta sobre la fase de dirección para los colaboradores y administradores de las tres Organizaciones de Beneficencia, ubicadas en el municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula.

1.2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar alternativas de motivación esto con el fin de crear un ambiente de armonía, creativo, saludable favoreciendo la calidad de vida laboral.
- Realización de actividades de comunicación con el fin de conocer las opiniones de los colaboradores y administradores.
- Fortalecer la efectividad del liderazgo de los administradores y colaboradores, a través de una cultura de confianza, equipos de trabajo que permita el desarrollo efectivo y eficiente.
- Fomentar cultura de trabajo en equipo que permita fortalecer la eficiencia y eficacia de los colaboradores.

1.2 Responsables

La persona responsable en el desarrollo de la propuesta es el administrador de cada organización. Es importante formar un equipo de trabajo para las actividades que se deben de realizar, mismo que debe estar conformado por:

- ✓ Jefe inmediato de cada área
- ✓ Administradores
- ✓ Representante área operativa

1.3 Recursos necesarios

Enseguida se presentan los recursos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta:

1.3.1 Recurso humano: personal operativo y administrativo. Queda a criterio de cada una de las organizaciones la contratación de profesionales para la puesta en marcha de la presente propuesta.

1.3.2 Recurso financiero: incentivos económicos, (diplomas, tarjetas, empleado del mes, convivio, paseos) refrigerio. Cada una de las organizaciones debe de cuantificar la inversión a realizar en la ejecución de la presente propuesta, por ejemplo: Pago de honorario de los profesionales (si fueren contratados) y otros que fuesen necesarios para el éxito de la presente propuesta.

1.3.3 Materiales: salón, sillas, mesas, música, cañonera y equipo audiovisual, película, papel, pizarrón, tijeras, lapiceros, lápices, marcadores, crayones, material didáctico, computadora, impresora.

1.4 Desarrollo de la propuesta

Es importante establecer estrategias o técnicas de acción, para el desarrollo de la fase de dirección, como herramienta de la gerencia de personal hacia los colaboradores de las tres Organizaciones de Beneficencia, ubicadas en Esquipulas, Chiquimula A continuación se hace una presentación de cada uno de los indicadores.

1.4.1 Motivación

Implementar recursos y herramientas motivacionales para los colaboradores, con el objetivo de que se sientan motivados y animados a la hora de efectuar y desarrollar sus labores, de manera que cumplan con los intereses de la organización.

1.5.2 Comunicación

Es importante que los administradores de las tres organizaciones, continúen retroalimentando y promuevan una comunicación verbal y de doble vía, y solo de esta manera se logrará la esencia de la información, por medio de reuniones y la importancia de escuchar las opiniones de cada uno de los colaboradores.

1.5.3 Liderazgo

Brindar participación e interacción a los colaboradores, de acuerdo al desarrollo de sus funciones, que determine el tipo de liderazgo, apostar a un clima inclusivo y participativo, que permita al colaborador tomar decisiones para lograr los objetivos y metas para que los administradores no estén pendientes de la realización de su trabajo.

1.5.4 Trabajo en equipo

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo por medio de herramientas que se pretende mejorar la convivencia con los colaboradores de la organización, a manera que las actividades sean realizadas eficientemente.

1.5.5 Cultura Organizacional

Crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional y motiven el desempeño eficiente de los colaboradores, con el propósito de reconocer los valores y creencia culturales de manera que se fortalezca una cultura participativa, que facilite el buen funcionamiento y desempeño de cada colaborador.

Organización Hogar de mi Hermano, Actividad Motivación				
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Crear un ambiente de armonía, creativo, saludable favoreciendo la calidad de vida laboral de los colaboradores, dentro de la organización.</p>	<p>Celebraciones: cumpleaños, empleado destacado del mes, mejor trabajo en equipo, aniversario de la organización.</p> <p>Reconocimientos: diplomas, regalos para el personal operativo y administrativo por los esfuerzos y dedicación laboral. Se harán de acuerdo a la ocasión.</p> <p>Paseos: programar un paseo anual fuera de la institución para que los colaboradores se recreen y se relajen de sus responsabilidades laborales.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>1 hora al mes</p> <p>Días de la organización.</p> <p>Un día especial que será elegido por colaboradores y la organización.</p>	<p>Elaborar una calendarización anual de actividades y darlo a conocer a todo el personal de la organización.</p> <p>Se recomienda el parque Chatún, los gastos serán asumidos por la organización.</p> <p>Es importante la participación de todos y todas a estas actividades.</p>

Organización Hogar de mi Hermano: Actividad Comunicación

Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Desarrollar actividades que permite retroalimentar una comunicación efectiva en distintos niveles y la importancia de escuchar criterios y opiniones de los colaboradores, a sí mismo eliminar barreras que interfieren a una comunicación eficaz.</p>	<p>Elaborar material como: trifoliales, boletines, periódicos con anuncios en donde se informe la filosofía: misión, visión, valores de la organización, aniversarios, cumpleaños, nuevos ingresos, jubilaciones, empleado destacado del mes.</p> <p>Crear canales de comunicación no violenta con una actitud de respeto hacia la otra persona a quien valoramos y reconocemos.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>Cada mes</p>	<p>Dar la bienvenida a los colaboradores, que lleguen por primera vez a la organización, comunicar el motivo de la reunión.</p> <p>Dar a conocer la importancia de la filosofía de la organización.</p> <p>Invitar a los colaboradores a tener apertura y participación a la escucha activa a los diferentes criterios y punto de vista de sus compañeros de trabajo.</p>

Organización Hogar de mi Hermano Actividad Liderazgo				
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
Fortalecer la participación e interacción del potencial de liderazgo y apostar a un clima inclusivo y participativo de los colaboradores en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.	<p>Desarrollar métodos de capacitación y participación en el fortalecimiento de liderazgo.</p> <p>Dinámicas: rompiendo el hielo; en pareja, para conocerse, intercambiar preguntas por ejemplo, de donde es, que hace y que es lo que espera de sus compañeros y de la organización.</p> <p>Lluvia de ideas sobre liderazgo, trabajo en equipo. Se hará en mesa redonda.</p> <p>Conocimiento del FODA para dirigir a los colaboradores.</p>	Administrador, jefe inmediato, representante área operativa	1 hora cada mes	<p>Es importante la participación de todos y todas.</p> <p>Comunicar los avances y logros y de la organización.</p> <p>Desarrollo de comportamientos y actitudes.</p> <p>Invitar a dos personas expertas en el tema, se sugiere dos talleres al año.</p> <p>Darlo a conocer a los colaboradores con anticipación. Refrigerio al final.</p>

Organización Hogar de mi Hermano. Actividad Trabajo en Equipo				
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
Fortalecer la cultura de trabajo en equipo e incentivar a los colaboradores que adopten habilidades y estrategias de desenvolvimiento interactuando en equipos de trabajo en diversas actividades.	<p>Capacitaciones y talleres sobre el trabajo en equipo.</p> <p>Dinámicas: vivenciales, juegos en equipo, concientizar la importancia del trabajo en equipo.</p> <p>Dinámica ficticia de resolución de conflictos.</p> <p>Compartir información, dialogar, escuchar y coordinar el desempeño laboral.</p>	Administrador, jefe inmediato, representante área operativa	1 hora cada mes	<p>Es importante que todos participen en esta actividad.</p> <p>Bienvenida a los colaboradores, comunicando el motivo de la reunión.</p> <p>Crear un ambiente de confianza donde los colaboradores sientan libertad de expresar sus ideas y pensamientos ante la realización de estas dinámicas de trabajo.</p>

Organización Hogar de mi hermano Actividad Cultura				
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Fomentar en los colaboradores el conocimiento y valoración de la cultura organizacional dentro de la misma.</p> <p>Comunicar los avances y éxitos de los resultados desarrollados dentro de la organización por muy mínimas que sean.</p>	<p>Hacer de su trabajo un lugar seguro, augusto y crear un ambiente de confianza y cordialidad.</p> <p>Establecer sistemas de incentivos que cubran las expectativas y funciones de los colaboradores como:</p> <p>reconocimiento de los logros de los colaboradores.</p> <p>Práctica constante sobre: misión, visión, valores de la organización.</p> <p>Confianza y autonomía para un mayor rendimiento.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>1 hora</p> <p>Cada mes</p>	<p>Es importante la participación de todos Reuniones una vez por mes dar la bienvenida a los colaboradores, comunicando el motivo de la reunión.</p> <p>Exponer como: Regla de oro, respeto mutuo, cumplimiento de horarios, crítica constructiva, compañerismo y corresponsabilidad.</p> <p>Actuar con ética en el desempeño de funciones.</p> <p>Al final se disfrutara de una refacción para todos los presentes.</p>

Organización Asociación Benedictina Actividad Motivación				
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Crear un ambiente de armonía, creativo, saludable favoreciendo la calidad de vida laboral de los colaboradores, dentro de la organización.</p>	<p>Celebraciones: cumpleaños, empleado destacado del mes, mejor trabajo en equipo, aniversario de la organización.</p> <p>Reconocimientos: diplomas, regalos para el personal operativo y administrativo por los esfuerzos y dedicación laboral. Se harán de acuerdo a la ocasión.</p> <p>Paseos: programar un paseo anual fuera de la institución para que los colaboradores se recreen y se relajen de sus responsabilidades laborales.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>1 hora al mes</p> <p>Días de la organización.</p> <p>Un día especial que será elegido por colaboradores y la organización.</p>	<p>Elaborar una calendarización anual de actividades y darlo a conocer a todo el personal de la organización.</p> <p>Se recomienda el parque Chatún, los gastos serán asumidos por la organización.</p> <p>Es importante la participación de todos y todas a estas actividades.</p>

Organización Asociación Benedictina Actividad Comunicación				
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Desarrollar actividades que permite retroalimentar una comunicación efectiva en distintos niveles y la importancia de escuchar criterios y opiniones de los colaboradores, a sí mismo eliminar barreras que interfieren a una comunicación eficaz.</p>	<p>Elaborar material como: trifoliales, boletines, periódicos con anuncios en donde se informe la filosofía: misión, visión, valores de la organización, aniversarios, cumpleaños, nuevos ingresos, jubilaciones, empleado destacado del mes.</p> <p>Crear canales de comunicación no violenta con una actitud de respeto hacia la otra persona a quien valoramos y reconocemos.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>Cada mes</p>	<p>Dar la bienvenida a los colaboradores, que lleguen por primera vez a la organización, comunicar el motivo de la reunión.</p> <p>Dar a conocer la importancia de la filosofía de la organización.</p> <p>Invitar a los colaboradores a tener apertura y participación a la escucha activa a los diferentes criterios y punto de vista de sus compañeros de trabajo.</p>

Organización Asociación Benedictina. Actividades de Liderazgo

Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Fortalecer la participación e interacción del potencial de liderazgo y apostar a un clima inclusivo y participativo de los colaboradores en la toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.</p>	<p>Desarrollar métodos de capacitación y participación en el fortalecimiento de liderazgo.</p> <p>Dinámicas: rompiendo el hielo; en pareja, para conocerse, intercambiar preguntas por ejemplo, de donde es, que hace y que es lo que espera de sus compañeros y de la organización.</p> <p>Lluvia de ideas sobre liderazgo, trabajo en equipo.</p> <p>Se hará en mesa redonda.</p> <p>Conocimiento del FODA para dirigir a los colaboradores.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>1 hora cada mes</p>	<p>Es importante la participación de todos y todas.</p> <p>Comunicar los avances y logros y de la organización.</p> <p>Desarrollo de comportamientos y actitudes.</p> <p>Invitar a dos personas expertas en el tema, se sugiere dos talleres al año.</p> <p>Darlo a conocer a los colaboradores con anticipación.</p> <p>Refrigerio al final.</p>

Organización Asociación Benedictina. Actividad trabajo en Equipo				
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
Fortalecer la cultura de trabajo en equipo e incentivar a los colaboradores que adopten habilidades y estrategias de desenvolvimiento interactuando en equipos de trabajo en diversas actividades.	<p>Capacitaciones y talleres sobre el trabajo en equipo.</p> <p>Dinámicas: vivenciales, juegos en equipo, concientizar la importancia del trabajo en equipo.</p> <p>Dinámica ficticia de resolución de conflictos.</p> <p>Compartir información, dialogar, escuchar y coordinar el desempeño laboral.</p>	Administrador, jefe inmediato, representante área operativa	1 hora cada mes	<p>Es importante que todos participen en esta actividad.</p> <p>Bienvenida a los colaboradores, comunicando el motivo de la reunión.</p> <p>Crear un ambiente de confianza donde los colaboradores sientan libertad de expresar sus ideas y pensamientos ante la realización de estas dinámicas de trabajo.</p>

Organización Asociación Benedictina. Actividad Cultura Organizacional

Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Fomentar en los colaboradores el conocimiento y valoración de la cultura organizacional dentro de la misma.</p> <p>Comunicar los avances y éxitos de los resultados desarrollados dentro de la organización por muy mínimas que sean.</p>	<p>Hacer de su trabajo un lugar seguro, augusto y crear un ambiente de confianza y cordialidad.</p> <p>Establecer sistemas de incentivos que cubran las expectativas y funciones de los colaboradores como:</p> <p>reconocimiento de los logros de los colaboradores.</p> <p>Práctica constante sobre: misión, visión, valores de la organización.</p> <p>Confianza y autonomía para un mayor rendimiento.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>1 hora Cada mes</p>	<p>Es importante la participación de todos</p> <p>Reuniones una vez por mes dar la bienvenida a los colaboradores, comunicando el motivo de la reunión.</p> <p>Exponer como: Regla de oro, respeto mutuo, cumplimiento de horarios, crítica constructiva, compañerismo y corresponsabilidad.</p> <p>Actuar con ética en el desempeño de funciones.</p> <p>Al final se disfrutara de una refacción para todos los presentes.</p>

Organización Hogar Esquipulas. Actividad Motivación				
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Crear un ambiente de armonía, creativo, saludable favoreciendo la calidad de vida laboral de los colaboradores, dentro de la organización.</p>	<p>Celebraciones: cumpleaños, empleado destacado del mes, mejor trabajo en equipo, aniversario de la organización. Reconocimientos: diplomas, regalos para el personal operativo y administrativo por los esfuerzos y dedicación laboral. Se harán de acuerdo a la ocasión. Paseos: programar un paseo anual fuera de la institución para que los colaboradores se recreen y se relajen de sus responsabilidades laborales.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>1 hora al mes Días de la organización. Un día especial que será elegido por colaboradores y la organización.</p>	<p>Elaborar una calendarización anual de actividades y darlo a conocer a todo el personal de la organización. Se recomienda el parque Chatún, los gastos serán asumidos por la organización. Es importante la participación de todos y todas a estas actividades.</p>

Organización Hogar Esquipulas. Actividades de Comunicación

Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Desarrollar actividades que permite retroalimentar una comunicación efectiva en distintos niveles y la importancia de escuchar criterios y opiniones de los colaboradores, a sí mismo eliminar barreras que interfieren a una comunicación eficaz.</p>	<p>Elaborar material como: trifoliales, boletines, periódicos con anuncios en donde se informe la filosofía: misión, visión, valores de la organización, aniversarios, cumpleaños, nuevos ingresos, jubilaciones, empleado destacado del mes.</p> <p>Crear canales de comunicación no violenta con una actitud de respeto hacia la otra persona a quien valoramos y reconocemos.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>Cada mes</p>	<p>Dar la bienvenida a los colaboradores, que lleguen por primera vez a la organización, comunicar el motivo de la reunión.</p> <p>Dar a conocer la importancia de la filosofía de la organización.</p> <p>Invitar a los colaboradores a tener apertura y participación a la escucha activa a los diferentes criterios y punto de vista de sus compañeros de trabajo.</p>

Organización Hogar Esquipulas. Actividad Trabajo en Equipo				
Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
Fortalecer la cultura de trabajo en equipo e incentivar a los colaboradores que adopten habilidades y estrategias de desenvolvimiento interactuando en equipos de trabajo en diversas actividades.	<p>Capacitaciones y talleres sobre el trabajo en equipo.</p> <p>Dinámicas: vivenciales, juegos en equipo, concientizar la importancia del trabajo en equipo.</p> <p>Dinámica ficticia de resolución de conflictos.</p> <p>Compartir información, dialogar, escuchar y coordinar el desempeño laboral.</p>	Administrador, jefe inmediato, representante área operativa	1 hora cada mes	<p>Es importante que todos participen en esta actividad.</p> <p>Bienvenida a los colaboradores, comunicando el motivo de la reunión.</p> <p>Crear un ambiente de confianza donde los colaboradores sientan libertad de expresar sus ideas y pensamientos ante la realización de estas dinámicas de trabajo.</p>

Organización Hogar Esquipulas. Actividad Cultura Organizacional

Objetivos	Actividad	Responsable	Tiempo	Plan de acción
<p>Fomentar en los colaboradores el conocimiento y valoración de la cultura organizacional dentro de la misma.</p> <p>Comunicar los avances y éxitos de los resultados desarrollados dentro de la organización por muy mínimas que sean.</p>	<p>Hacer de su trabajo un lugar seguro, augusto, crear un ambiente de confianza y cordialidad.</p> <p>Establecer sistemas de incentivos que cubran las expectativas y funciones de los colaboradores como:</p> <p>reconocimiento de logros de los colaboradores.</p> <p>Práctica constante sobre: misión, visión, valores de la organización.</p> <p>Confianza, autonomía para un mayor rendimiento.</p>	<p>Administrador, jefe inmediato, representante área operativa</p>	<p>1 hora Cada mes</p>	<p>Es importante la participación de todos</p> <p>Reuniones una vez por mes dar la bienvenida a los colaboradores, comunicando el motivo de la reunión.</p> <p>Exponer como: Regla de oro, respeto mutuo, cumplimiento de horarios, crítica constructiva, compañerismo y corresponsabilidad.</p> <p>Actuar con ética en el desempeño de funciones.</p> <p>Al final se disfrutara de una refacción para todos los presentes.</p>