



**FACULTAD DE POSGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**SATISFACER LAS NECESIDADES DEL PROGRAMA DE
MEJORES FAMILIAS A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE
RECURSOS.**

SUSTENTADO POR:

**SWANY GABRIELA BARAHONA SOLÓRZANO
DAVID HENRY MASSO SIMÓN**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A.**

JULIO, 2018

UNIVERSIDAD TECNOLOGÍA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREÉ TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**SATISFACER LAS NECESIDADES DEL PROGRAMA DE
MEJORES FAMILIAS A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE
RECURSOS.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO
DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR
AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR
MINA CECILIA GARCÍA LEZCANO**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**GINA VELÁSQUEZ
HÉCTOR CÁRCAMO**



FACULTAD DE POSTGRADO

SATISFACER LAS NECESIDADES DEL PROGRAMA DE MEJORES FAMILIAS A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS.

MAESTRANTES

SWANY GABRIELA BARAHONA SOLÓRZANO

DAVID HENRY MASSO SIMÓN

RESUMEN

El presente trabajo representa la importancia de la gestión de recursos y satisfacción de las necesidades con el efecto en el rendimiento laboral dentro del Programa Mejores Familias, la cual es una dirección comprometida con las causas justas que forma una mujer en edad reproductiva, también vigila el estado nutricional de los niños de cero a seis años y orienta a los adolescentes entre 9 a 19 años, a través de la utilización de las metodologías de la satisfacción de las necesidades, con el fin de mejorar el rendimiento laboral en las unidades administrativas del programa. Se aplicó un instrumento (encuesta), que refleja las necesidades que tienen cada empleado y la fluidez de la comunicación entre sus compañeros y jefes inmediatos.

Palabras Claves:(Mejores Familias, Pirámide de Maslow, Mejores familias).



GRADUATE SCHOOL

SATISFY THE NEEDS OF THE MEJORES FAMILIAS PROGRAM THROUGH RESOURCE MANAGEMENT.

AUTHOR'S

SWANY GABRIELA BARAHONA SOLÓRZANO

DAVID HENRY MASSO SIMÓN

ABSTRACT

This work represents the importance of a satisfying needs and resources and its effect on work performance within the Mejores Familias Program, which is a direction committed to the just causes of a woman in a reproductive age, also monitors the nutritional status of children from zero to six years of age and orientates adolescents from 9 to 19 years old, through the use of methodologies such as motivation of needs, in order to improve work performance in the administrative units of the program. An instrument (survey) was applied, which reflects the needs of each employee and the fluency of communication between his colleagues and immediate superiors.

Key Words: (Best Families, Maslow's Pyramid, Mejores Familias).

DEDICATORIA

Dedico de manera muy amena este proceso de estudio a mi familia que sin lugar a duda no lo hubiese logrado sin el apoyo de ellos, por siempre impulsarme a seguir, cumplir y sobrepasar mis metas. Se lo dedico a Dios sobre todas las cosas quien proveyó en cada momento el deseo de realizar las tareas lo mejor posible para llegar a finalizar el objetivo de ser un día maestrante.

- **Swany Gabriela Barahona Solórzano**

Dedico mi trabajo entero a mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres por sus apoyos, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles. Me han dado todo lo que soy como persona.

- **David Henry Masso Simón**

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por acompañarme en este largo camino emprendido, ya que me llevo muchas lecciones aprendidas, por permitirme adquirir nuevos conocimientos los cuales sé que sin lugar a duda me harán crecer como persona y como profesional.

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional durante este proceso como maestrante y a todos mis catedráticos que de una u otra manera lograron brindarme sustento en cada materia ejercida.

Agradezco al Programa Mejores Familias por permitirme realizar mi trabajo de grado para su prestigiosa institución, así como; a todos mis compañeros de trabajo que me apoyaron en este largo, pero provechoso proceso.

- **Swany Gabriela Barahona Solórzano**

Agradezco a Dios, a mis padres y mis abuelos por ser los que siempre me encaminaron a seguir adelante, de igual forma un agradecimiento especial a mis compañeros por haberme acompañado en este largo camino.

- **David Henry Masso Simón**

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.5 JUSTIFICACIÓN	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA.....	5
2.2 MAPA CONCEPTUAL DE MARCO TEÓRICO.....	7
2.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	7
2.3 MOTIVACIÓN LABORAL	8
2.3.1 RESULTADOS DE USAR LA TEORÍA DE MASLOW.....	9
2.3.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN	10
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12
2.4.1 GUÍA PMBOK	13
2.4.2 CANAL DE COMUNICACIÓN	16
2.4.2.1 ANÁLISIS DE REQUISITOS DE LA COMUNICACIÓN	17
2.4.3 REUBICACIÓN DE PERSONAL	19
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	20
3.1 VARIABLES DE ESTUDIO	20
3.2 DIAGRAMA SAGITAL	21
3.3 ENFOQUE, MÉTODOS Y ALCANCE	22
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN	23
3.5 POBLACIÓN	23
3.5.1 INSTRUMENTO.....	24

3.5.2 TÉCNICA	24
3.6 MATRIZ METODOLÓGICA.....	25
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	28
4.1 RESULTADOS CUESTIONARIO	28
4.2 PLAN DE APLICABILIDAD.....	40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
5.1 CONCLUSIONES	46
5.2 RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS.....	51

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El éxito de toda empresa se le acredita a como llevan a cabo sus funciones los empleados, el Programa Mejores Familias, es un programa con una visión de carácter social, es financiado con diferentes fondos de procedencia internacional como el Fondo de Población de las Naciones Unidas, UNFPA, en el que se trabaja organismos y sector social de gobierno.

La comunicación es la base estructural de cualquier organización; ya que la comunicación es un elemento de gran relevancia en las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza desarrolla canales de comunicación incluso antes de nacer, es una necesidad nata socializar a través de los diferentes tipos de comunicación.

La transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia es acá donde radica la importancia de un canal de comunicación eficiente y eficaz. La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en las relaciones laborales hoy en día, ya que da lugar a la transmisión de la información dentro de la organización para identificar los requerimientos y logros de las mismas y de sus colaboradores.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Es importante que los empleados se desenvuelvan en un ambiente laboral agradable, donde se desarrollen sus habilidades y capacidades; se les brinde atención a sus necesidades, empoderamiento en sus funciones; para que esto se desarrolle dentro de las instituciones es deber del director de la institución conocer a sus empleados y saber cuáles son las fortalezas y debilidades de su capital humano.

El Programa Mejores Familias no cuenta con los recursos necesarios para que el área administrativa pueda lograr cumplir con sus objetivos, esto logrando así afectar el rendimiento de los empleados en cuanto al cumplimiento de metas. Al no cumplirse en tiempo o forma las funciones o tareas repercuten en el proceso para llevar a cabo la meta u objetivo que dirige el programa.

Este fenómeno se puede dar por dos razones: las instrucciones no son claras o no se pone la debida atención por parte del personal; por que al momento de recibir los resultados no es el que se esperaba y se necesita volver hacer lo solicitado, dando como resultado sub-utilización de los recursos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Falta de una gestión eficiente de recursos para la satisfacción de necesidades en el área administrativa del Programa Mejores familias.

1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las necesidades de los empleados en el área administrativa del Programa?

¿Cuál es la debilidad en el canal de comunicaciones para la satisfacción de necesidades?

¿Es eficiente la utilización de los recursos dentro del área administrativa?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Gestionar recursos de manera eficiente y adecuada para que dé como resultado la satisfacción de las necesidades y el uso eficiente de los recursos del programa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Identificar la debilidad dentro del canal de comunicaciones que evite el cumplimiento de las necesidades planteados por los empleados.
- 2- Generar un listado de necesidades para las unidades del área administrativa del Programa Mejores Familias.
- 3- Identificar las habilidades del personal, para una reubicación efectiva del personal.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Cada institución debe tener un director que se preocupe por el debido funcionamiento de las actividades para alcanzar los objetivos y metas deseados. El director debe de conocer a cada uno de sus empleados, esto se logra a través de evaluaciones periódicas de desempeño y clima laboral, con el fin de visualizar los aciertos y fallas de los procesos de la institución; de esta manera se podrán corregir y documentar para evitar cometerlos nuevamente; pero también en caso de que los errores se presenten se tendría una solución al mismo. Así logrando un uso eficiente de los recursos.

La comunicación organizacional es una necesidad, estudios realizados por Hawthorne demuestran que el buen funcionamiento de las instituciones es sinónimo de satisfacción y productividad, un estudio realizado llamado “Efecto Hawthorne”; demuestra que los empleados al sentirse observados, evaluados, cumplen con sus objetivos logrando los resultados esperados.

El director de la institución debe de identificar los grupos organizados internamente, es decir dentro de cada unidad, ya que el individuo como tal responde al comportamiento de su entorno social y apoya al del grupo que se siente identificado, una vez localizados los grupos se podrá iniciar con la planificación de un canal de comunicación, llegando aquellos que se caracterizan por liderar los grupos, a menudo es a estos individuos a quien sigue el resto del grupo y así poder distribuir la información deseada.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA

El programa Mejores Familias nace en Honduras como una réplica de un programa desarrollado en Guatemala por la fundación FUNDAZUCAR, bajo la metodología aprender haciendo; esta metodología consiste en la organización, formación y educación de la mujer reconociendo en ella su capacidad como agente de cambio para mejorar las condiciones del estado nutricional de sus hijos e hijas, lo que propicia el desarrollo de individuos sanos y productivos en la familia y la comunidad. Los resultados del programa están vinculados a la voluntad y actitud comprometidas de las mujeres.

Mejores Familias tiene como objetivo generar gradual y progresivamente a través de un cambio de comportamiento en las mujeres participantes, el bienestar personal y colectivo, así como la potenciación de habilidades y capacidades para el ejercicio pleno de los derechos de las personas en situación de pobreza extrema, vulnerabilidad, exclusión y riesgo social, con el propósito de crear sus oportunidades de generación de bienestar individual, familiar y comunitario a través de dos ejes transversales que son: autoestima y autogestión. Teniendo como base tres componentes:

- Formación de la Mujer
- Vigilancia del estado de Salud y Nutrición
- Promoción de la autogestión Comunitaria

Actualmente el programa cuenta con una planilla administrativa de empleados de sesenta y cinco personas (65), una planilla en campo de mil cuatrocientas personas ubicadas a nivel nacional en los distintos departamentos del país. El personal administrativo desempeña sus labores en las oficinas correspondientes del programa, ubicadas en Tegucigalpa, MDC,

Francisco Morazán. Las instituciones que se encuentran laborando bajo un régimen de gobierno desarrollan un fenómeno de poco interés por el personal a cargo, se manejan muchas teorías de este fenómeno; pero se ha demostrado la importancia que tiene que los empleados se sientan motivados dentro de sus instituciones de trabajo.

El comportamiento de los empleados muestra una actitud de compañerismo y colaboración, han generado lazos de amistad, en su mayoría son jóvenes entre edades de 19 a 30 años; por lo que se les hace más fácil relacionarse, compartir intereses en común e inclusive metas de vida, algunos son compañeros de universidad, vecinos, etc. El programa Mejores Familias, carece de una estructura organizacional y esto ha provocado que la comunicación efectiva sea una debilidad, ya que el contexto con el que es enviada una instrucción no es el mismo contexto con el que se recibe causando así una comunicación nula entre los jefes de unidad del programa y la dirección; esto ha traído como resultado:

- Repetición de funciones
- Uso ineficiente de los recursos (que no se cuentan)
- Atraso en los procesos

El canal de comunicación dentro del programa funciona de la siguiente manera: reunión de Jefes de Unidad con el director, en la cual se reciben resultados de actividades, avances de las actividades y nuevas asignaciones, de los jefes de unidad pasa a cada miembro que conforma las diferentes unidades y así se llega a cada miembro que conforma el equipo del programa. Siendo Mejores Familias un programa con un ciclo que cumplir, al momento que un proceso se atrasa el ciclo se ve afectado, es decir, cada unidad tiene diferentes funciones; pero estas están entrelazadas para llevar a cabo dicho ciclo, es esta la importancia de comprender lo que se escucha para así al momento de entregar los resultados estos sean los deseados.

2.2 MAPA CONCEPTUAL DE MARCO TEÓRICO

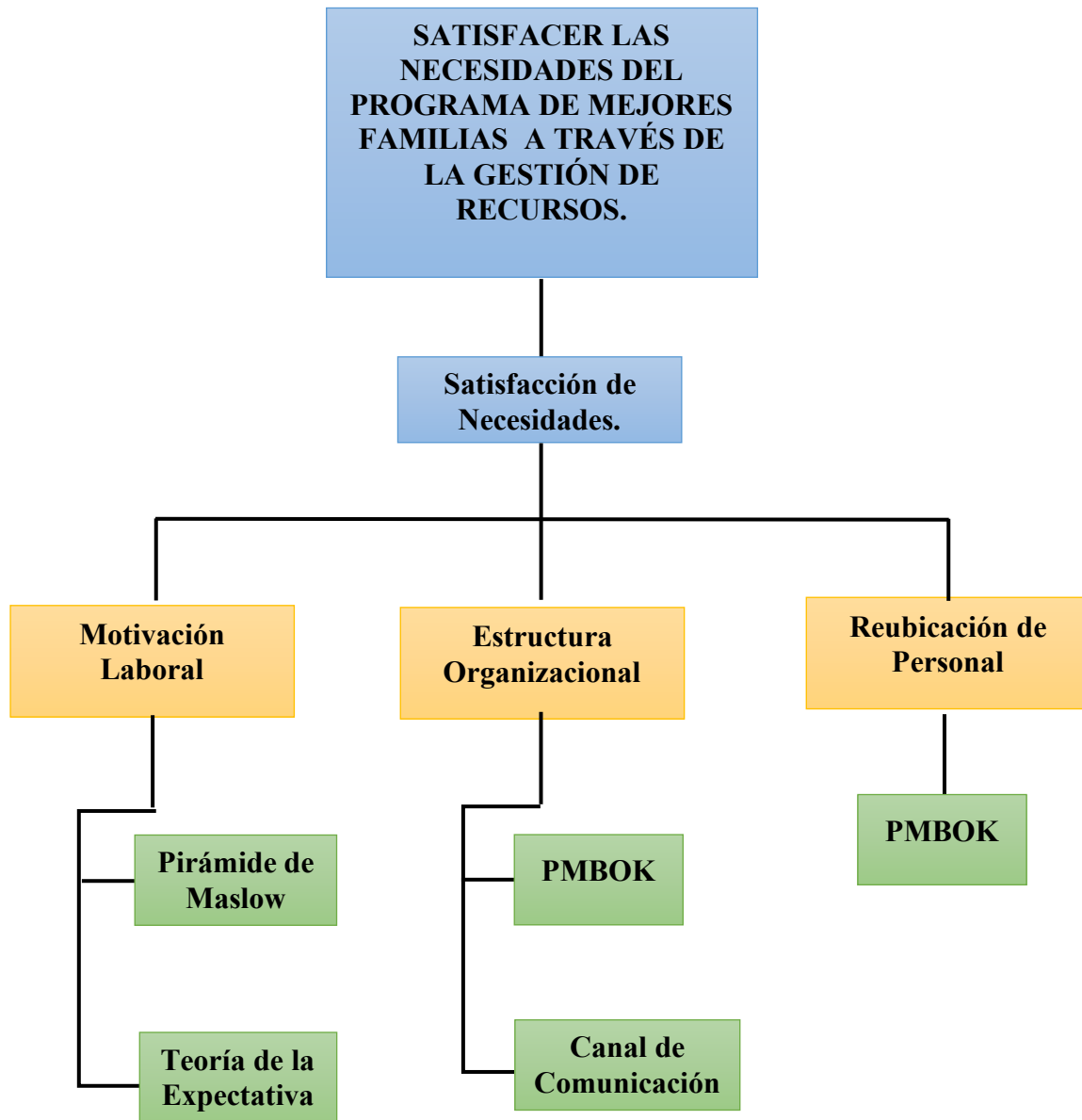


Figura 1 Mapa Conceptual, Autoría propia.

2.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La necesidad de una división de trabajo y la especialización de funciones son elementos esenciales para formar una organización lo menciona Max Weber en su teoría de la burocracia, la comunicación organizacional en instituciones con enfoque clásico, es formal, oficial y

vertical, descendiente, con lineamiento estipulados, donde se limita el contenido de la comunicación, limitando las relaciones.

(Cruz Batista & Fernández Pérez, 2012) mencionan que es a raíz de estos enfoques que surge la teoría humanista, en la que desarrolla una visión del impacto de la naturaleza humana relacionada al desempeño y logros de la institución, considerando aspectos como: liderazgo, motivaciones, relaciones, comunicaciones informales, cambios y desarrollos de recursos humanos. Si la comunicación se usa de manera estratégica, esta puede influir en la cultura organizacional y generar modificaciones en beneficio de los resultados.

Generando una serie de estrategias tales como:

- Integrar a los empleados en los objetivos, metas y normas de la institución, el papel de la comunicación es propiciar motivación por parte del empleado a contribuir con los logros de la institución.
- Establecer un clima laboral favorable dentro de la institución, esto tiene relación con el tipo de comunicación establecida entre los empleados y sus jefes y entre los mismos empleados, teniendo presente la honestidad, colaboración y claridad.
- Fomentar la participación de los empleados, informándolos de lo que se debe hacer y lo que se espera recibir, las normas y regulaciones existentes.
- Cuidar de la imagen de la institución exteriormente.

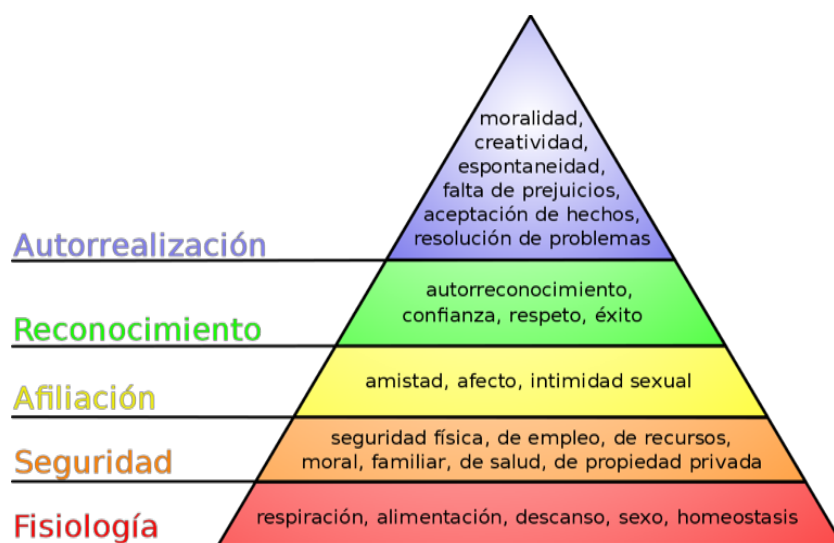
2.3 MOTIVACIÓN LABORAL

Existen una serie de teorías que hacen referencia a la importancia que tiene la motivación laboral y la repercusión que tiene esta en el desempeño de las funciones de los empleados. Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los

fundadores y principales exponentes de la psicología humanista. Su trabajo más conocido es la pirámide de las necesidades.

La teoría de Maslow es la más conocida del mundo, creada en 1943, cuando Maslow publicó el artículo científico “Una teoría sobre la motivación humana”. Maslow resume en la imagen de una pirámide la jerarquía de las necesidades humanas, que deben ser satisfechas desde la base hasta la cúspide, primero se busca satisfacer las necesidades fisiológicas, las cuales responden a la supervivencia, en su segundo nivel se alcanzaría la seguridad, para entrar a la integración o sentido de pertenencia desde la socialización, el contacto el amor. Prosiguiendo con autoestima, donde se trabaja el respeto, la satisfacción; terminando en la cúspide con la realización personal. (Turienzo, 2016, pág. 25)

Figura 2. Pirámide de Maslow



Fuente: Martínez, I. A. I. (2013)

2.3.1 RESULTADOS DE USAR LA TEORÍA DE MASLOW

- Genera un entorno de trabajo que satisfaga las necesidades básicas y en el desempeño de las acciones se hacen desde la comodidad, (ventilación iluminación, agua, descanso, salarios, condiciones de la competencia.

- Fomenta la interacción social y el sentimiento de pertenencia, generando la comunicación, colaboración e incluso creación de momentos de socialización, actividades compartidas, mesas de trabajos abiertos.
- Elogia, forma, delega responsabilidades, fortaleciendo la escucha activa, dando paso a que las aportaciones se lleven a la práctica y que los resultados sean valorados y premiados públicamente.
- Crea feedback o escucha activa es una técnica o herramienta que consiste en que se repite el mensaje de ambas partes para corroborar si el mensaje fue recibido bajo la idea que fue enviado. Al no existir una estructura organizacional definida hay una debilidad al momento de cumplir las metas, en ocasiones se tiene más de un jefe y esto desarrolla poco compromiso en los empleados; ya que al tener que realizar múltiples y diversas tareas, no logran finalizar en tiempo y forma con la mismas, por ende no hay reconocimiento del esfuerzo implícito en el intento por llevarlas a cabo. El empoderamiento de funciones es fundamental al momento de medir resultados y de esta manera evaluar capacidades y habilidades y así hacer una adecuada distribución de roles y tareas.

2.3.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN

(Robbins & Judge, 2009) definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. (p.175) Motivando al empleado reconociendo sus logros, delegándole mayores responsabilidades y ofreciéndole un buen clima laboral logra mayor bienestar y así mayor rendimiento. Mantener motivado al empleado de una institución.

Pastrana, (2013) Menciona que no es ninguna novedad: a mayor motivación, mayor rendimiento. Si los empleados se encuentran motivados en su lugar de trabajo, no sólo

cumplirán con los objetivos marcados, sino que además propondrán nuevas ideas y mejoras que ayudarán al funcionamiento de la empresa. Es de esta manera que toma su papel la comunicación organizacional eficiente; para al alcanzar los objetivos se necesita tener motivados a sus colaboradores y que estos sepan que se espera de ellos y como deben desarrollar y ejecutar sus funciones para alcanzar los objetivos planteados; a través de la incorporación de programas de incentivos y motivación en su estrategia de recursos humanos. Es deber del jefe inmediato conocer a sus empleados y saber a qué tipo de motivación responden.

“Una teoría sólida de la motivación deberá asumir que la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja y que prácticamente es una característica casi universal de todo estado orgánico de la cuestión”(«Motivación y personalidad - Abraham H. Maslow», s. f.). Existen una variedad de teorías que se enfocan en la motivación laboral entre las más conocidas: Pirámide de Maslow, teoría de las Expectativas de Vroom. Acosta Oviedo, (2012). Es a raíz de estas teorías, que se destacan tres tipos de motivación a tener en cuenta en la gestión de los recursos humanos: “motivación extrínseca”, en la que intervienen factores que no dependen del individuo. Los empleados están motivados como consecuencia del beneficio que les aportará el desempeño de una determinada tarea o bien por eludir una pérdida. Esta motivación tiene como objetivo premiar el rendimiento de los trabajadores mediante incentivos económicos u otras ventajas profesionales. Así, la organización pretende obtener un resultado satisfactorio por parte de su equipo humano. (Pastrana, 2013)

Motivación intrínseca, está relacionada con la satisfacción personal por realizar sus funciones, más allá del beneficio material que pueda conseguir. Responde a necesidades de autorrealización. Si un empleado se siente satisfecho con lo que hace, es decir, le gustan sus funciones; se mantiene en un estado anímico que irradia felicidad y satisfacción. Es en esta motivación da lugar al ambiente laboral que se desenvuelve el empleado, es decir que tenga un

lugar de trabajo agradable, que cuente con todas las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones, un empleado al sentir pertenencia por algo y al hacerlo propio se empodera de esto, desarrollando un sentido de pertenencia y compromiso.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El programa Mejores Familias, carece de una estructura organizacional definida; Clifford & Larson, (2009), Explican de manera sencilla que cultura organizacional es la que refleja la “personalidad” de una organización. Igual que cada individuo tiene una personalidad única, cada organización tiene una cultura exclusiva. Tanto la estructura como la cultura organizacional constituyen elementos importantes del ambiente laboral (p. 55). Una estructura organizacional trae grandes beneficios para la institución, ya que se generara un canal de comunicación por los niveles de poder establecidos en la estructura. Un canal de comunicación exitoso donde cada miembro está claro de sus tareas y funciones genera resultados positivos con empleados empoderados en sus funciones dando un desempeño eficiente y eficaz. Muchos de los errores en los resultados de las funciones al momento de entregar un producto, es que no se logran entender lo que se pide o lo que se espera recibir, por esta razón es recomendable usar la técnica del “feedback”

La comunicación es vital para la administración de un proyecto satisfactoria. Evita que ocurran problemas o reducen al mínimo su impacto sobre el logro del objetivo de un proyecto. Tomar el tiempo para diseñar una estructura es importante para el logro satisfactorio de metas y objetivos. Hacer sentir involucrados a los interesados en este caso los empleados y mantenerlos activo despierta un interés en sus funciones y compromiso con el cumplimiento de los objetivos del programa. Para que esto suceda es fundamental contar con un buen líder, es decir el director del programa necesita desarrollar ciertas habilidades, tales como:

- Capacidad para decidir.
- Saber vencer retos.
- Capacidad para trabajar con personas y grupos diversos.
- Saber relacionarse bien.
- Manejar tensiones apropiadamente.
- Saber trabajar en equipo.
- Tener tolerancia a la frustración.
- Tener conocimientos generales no necesariamente de experto técnico.
- Ser flexible.
- Ser creativo e innovar (incluso disfrutarlo).
- Estar orgulloso por sus logros.

Es obligación del director conocer a su personal de esta manera podrá empoderar al personal al momento de delegar las funciones o tareas y no necesitará constante supervisión. Se requiere que el director desarrolle capacidades individuales, realizar trabajos flexibles y en equipo, para comunicarse, negociar, para tomar decisiones y sobre todo debe tener dominio sobre sí mismo.

2.4.1 GUÍA PMBOK

El PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es la guía creada por el PMI (Project Management Institute), se le conoce como una guía con los estándares para la aplicación de buenas prácticas en los proyectos que cualquier institución realice. La cultura de la organización es un factor ambiental de la empresa. Por lo tanto, un director del proyecto debe comprender las diferentes culturas y estilos de la organización que pueden influenciar un

proyecto(*Guía de Fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK)*, 2013). Una estructura organizacional funcional mejora la eficiencia así otorgándole al empleado una clara imagen de todos los niveles de la institución, creando oportunidades de crecimiento al empleado dando lugar a la mejora continua. Esta estructura ayudara a corregir las funciones de cada puesto en la institución así dándole a la gerencia de recursos humanos la oportunidad de establecer las bases para contrataciones a puestos específicos evitando a futuro rotaciones innecesarias de empleados aumentando así la productividad y rendimiento de los mismos.

Organigrama de La Dirección de Mejores Familias

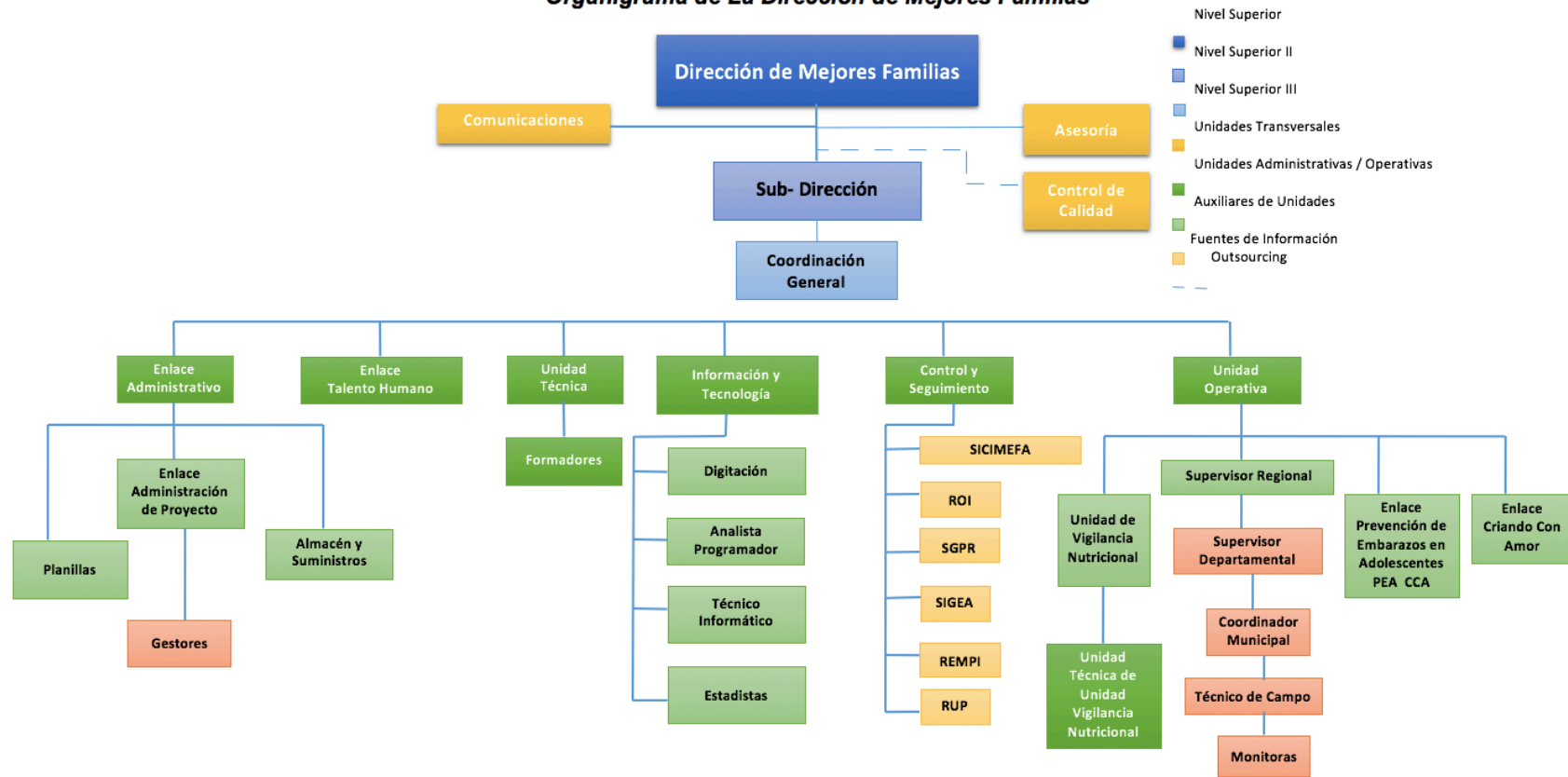


Figura 3 Organigrama del Programa

Estructura de Personal de Campo Mejore Familias

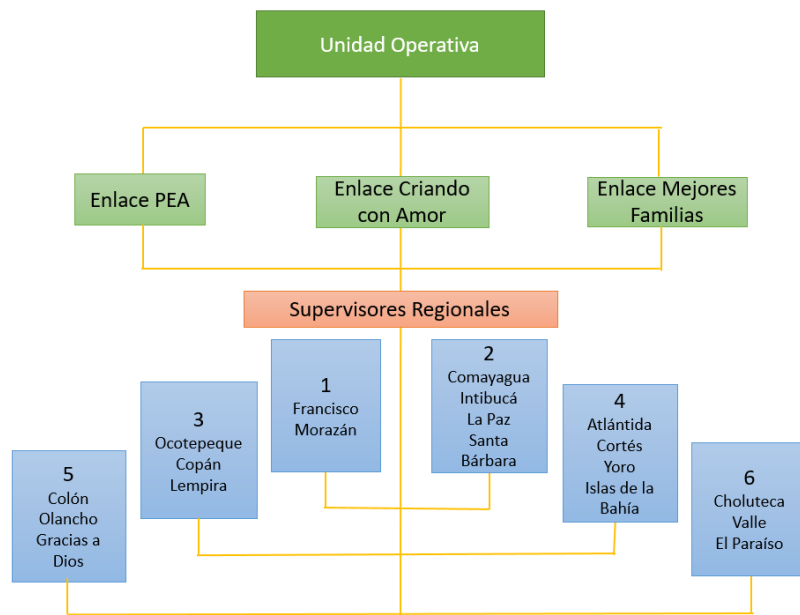


Figura 4 Estructura Personal de Campo

2.4.2 CANAL DE COMUNICACIÓN

Una comunicación eficaz significa que la información se administra en el formato adecuado, en el momento oportuno y preciso ocasionando el impacto apropiado. Los canales de comunicación determinan la complejidad de las comunicaciones; un buen plan de comunicaciones incluye quién se comunicará con quién y quién recibirá que tipo de información; generando así un canal de comunicación eficiente reflejada en la entrega de resultados, “90% del tiempo es comunicación”. (Guía PMBOK, 2018)

El canal de comunicación debe responder a las siguientes preguntas, para que este sea eficiente y eficaz al momento de entregar los resultados, no debe de quedar ambigüedad en las respuestas:

- ¿Qué información necesitan los interesados?
- ¿Cuándo necesitarán la información?
- ¿Cuántos canales hay involucrados?
- ¿Quién se comunica con quién?

- ¿Quién recibirá la información?
- ¿Cómo se distribuirá la información?
- ¿Quién distribuirá la información?
- ¿Qué tecnología se utiliza?
- ¿Con qué frecuencia será la comunicación?

Interna y Externa	Interna: Miembros del equipo, usuarios final, 3 interesados, alta dirección. Externa: Cliente externo, otros proyectos, medios de comunicación, público en general.
Formal e Informal	Formal: Informes, memorandos, instrucciones, procedimientos y manuales. Informal: Correos electrónicos, conversaciones ad hoc.
Vertical y Horizontal	Vertical: hacia arriba (alta dirección) y abajo (subordinados, dentro de la organización). Horizontal: entre colegas.
Oficial y No Oficial	Oficial: Boletines, Informe anual. No Oficial: Comunicaciones extraoficiales.
Escrita y Oral	Escrita: Informes, correo electrónico, planes. Oral: presentaciones, reuniones, comunicaciones ad hoc.
Verbal y No Verbal	Verbal: diálogo (dos o más personas), monólogo (una sola persona). No Verbal: Inflexiones de voz y lenguaje corporal.

Tabla 1, Dimensiones de la Comunicación Fuente: Guía PMBOK, Sexta Edición, Comunicaciones.

2.4.2.1 ANÁLISIS DE REQUISITOS DE LA COMUNICACIÓN

Los canales de comunicación determinan la complejidad de las comunicaciones, quién se comunicará con quién y qué información fluirá.

Para la creación del o los canales de comunicación se requiere de un plan que debe de tener la siguiente información:

1. La información que debe ser comunicada, incluido idioma, formato, contenido y el nivel de detalle.

2. El plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida y para la recepción de la confirmación o respuesta.
3. Persona responsable de comunicar la información.
4. Los métodos o tecnología utilizados para transmitir la información: memorandos, correo electrónico y/o comunicados de prensa.
5. Cadena de mando (nombre) para el escalamiento de aquellos incidentes que no puedan resolverse a un nivel inferior.
6. Diagramas de flujo de información que circula internamente, flujos de trabajo con la secuencia de autorizaciones, lista de informes, planes de reuniones, etc.

La fórmula para calcular los Canales de Comunicación es:

$$\text{Número de Canales} = (n \times (n - 1)) / 2$$

Donde n es el número de interesados

Ejemplo: $(4 \times (4 - 1)) / 2 = 6$ Canales

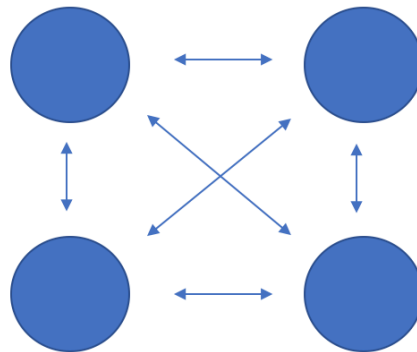


Figura 5, Fórmula para calcular los canales de comunicación. Fuente: Guía PMBOK, Sexta Edición.

2.4.3 REUBICACIÓN DE PERSONAL

Según la Guía PMBOK en su área recursos, habla sobre la planificación de los recursos, es decir, que cuales preguntas se debe hacer el director de proyectos para la asignación de puestos, para que estas preguntas sean respondidas el director debe conocer previamente el recurso humano con el que cuentas, las preguntas a responder son:

- ¿Cómo y cuándo se incorporará cada persona?
- ¿Cuáles son sus capacidades actuales y su formación?
- ¿Cuáles serán sus roles y responsabilidades?
- ¿Cuáles serán los paquetes de trabajo que se asignará a cada miembro del equipo?
- ¿Cuándo deberá enviar os informes cada persona?
- ¿A qué reunión deberá asistir cada uno?
- ¿Cómo se va a proteger al personal de las contingencias externas?

El gerente de recursos humanos puede crear una matriz o perfil de puestos, rellenando los siguientes campos:

- Rol: Función asumida por o asignada a recursos en ámbito del proyecto.
- Autoridad: El nivel de autoridad del recurso debe estar alineado al nivel de responsabilidad que tiene ese recurso en el proyecto.
- Responsabilidad: Las actividades asignadas y el trabajo que se espera que realice el recurso en el proyecto.
- Competencias: Nivel de habilidades y capacidades requeridas para llevar a cabo las actividades asignadas dentro de las restricciones del proyecto.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En este capítulo se detallarán las prácticas de los procedimientos correspondientes, justificando la aplicación de las distintas metodologías a aplicadas a este trabajo investigativo, donde se presentará su alcance y distintas variables. Para así demostrar la aplicabilidad de las teorías determinada para esta investigación, dándole a este proyecto el soporte conceptual suficiente donde se asegura cumplir su validez.

3.1 VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLE DEPENDIENTE

- Canal de Comunicación eficiente y funcional- creando un buen canal de comunicación directo entre todas las partes de la institución mejores familias podríamos lograr obtener los mejores resultados dentro de la misma.

VARIABLE INDEPENDIENTE

- Canal de Comunicación Eficiente – al tener un canal de comunicación eficiente podremos obtener el mejor resultado dentro de la organización a través de resultado más expeditos y eficientes de las tareas asignadas.
- Ambiente Laboral Agradable – se logra crear un ambiente confortable para los empleados y con esto se logra tener un sentimiento de importancia dentro de la institución creando un sentido de pertenencia al puesto.
- Satisfacción de Necesidades – Al satisfacer las necesidades de los empleados la institución crea un mejor ambiente laboral y aumenta la eficacia de las tareas entregadas, aumentando el interés por el trabajo y motivando al empleado día a día.
- Rotación de Empleados – con una rotación dirigida a las capacidades técnicas como institución logramos que el empleado sea el indicado para el puesto que se le coloca así

reduciendo las rotaciones innecesarias dentro de la institución y basándolos a rotaciones a base de resultados.

3.2 DIAGRAMA SAGITAL

La variable independiente es el canal de Comunicación Eficiente y Funcional para lograr cumplir esa variable se ha determinado la influencia de las cuatro variables independientes: un canal de comunicación eficiente para lograr los mejores resultado entre los directores, jefes y empleados de la institución, Ambiente laboral agradable con un área determinada para cada individuo o grupo de trabajos donde puedan utilizar al cien por ciento sus habilidades, satisfacción de necesidades se obtiene a través de las necesidades de cada individuo dentro de la institución al motivarlos podemos lograr cubrir esas necesidades y por último rotación de empleados a base de resultados.

Al cumplir con todas las variables independientes se obtendrían los resultados deseados de un canal de comunicación eficiente y funcional dentro del programa Mejores Familias.

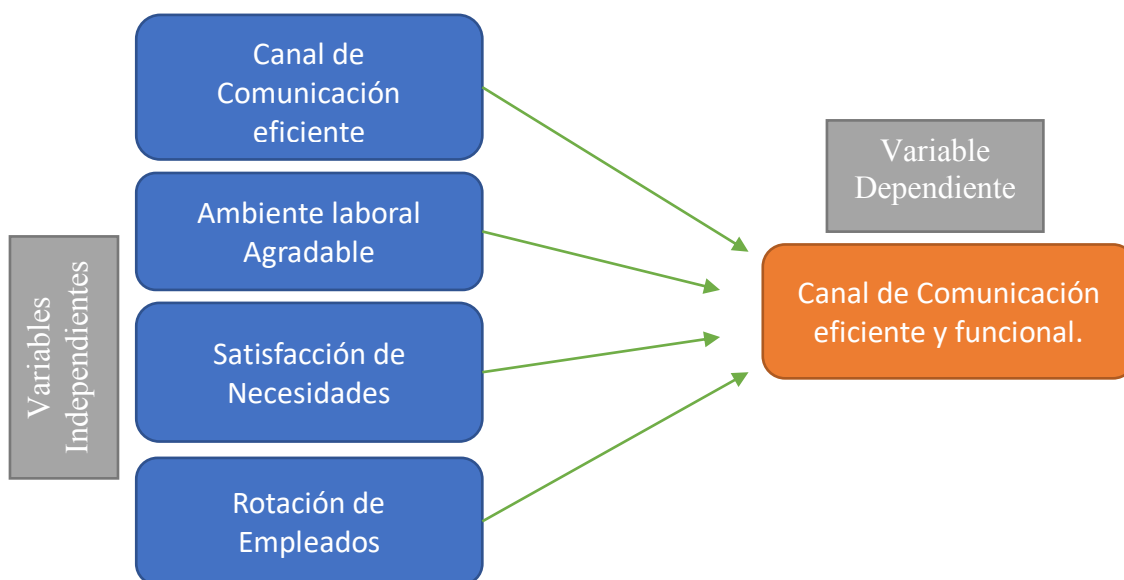


Figura 6, Diagrama Sagital, Autoría Propia

3.3 ENFOQUE, MÉTODOS Y ALCANCE

El estudio se llevó a cabo por medio de un enfoque mixto debido a que se planteó realizar en dos etapas, usando un instrumento enfocado en resultados cualitativos a través de un cuestionario para el personal del programa, y el método de resultados medido en reuniones semanales, Lo cual se esperan resultados cuantitativos dirigido al estudio y análisis del público interno del programa Mejores Familias.

ENFOQUE (CUALITATIVO Y CUANTITATIVO)

Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Sampieri, Collado, & Baptista, s. f.)

Para el propósito de la investigación se analiza a través del enfoque cualitativo la percepción del personal de la institución Mejores Familias acerca de la eficiencia del canal de comunicación organizacional.

Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri et al., s. f.)

Por medio de la investigación a través del enfoque cuantitativo se desea obtener datos puntuales para el análisis de las opiniones de los empleados dentro del programa de Mejores Familias.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador.(Malhotra, 2008) Se seleccionó la investigación exploratoria debido al tamaño de

la muestra y que el objetivo de la investigación que se quiere alcanzar es de identificar cursos aleatorios de acción y así obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación se tomará en cuenta en su totalidad al personal que labora administrativamente en el programa Mejores Familias, para lograr obtener una adecuada percepción de los canales de comunicación que se encuentran en el programa.

La experimentación se realizará al personal de la institución para conocer la percepción de los canales de comunicación que hay dentro del programa, para luego implementar las mejoras y así mejorar el rendimiento laboral de los empleados del programa Mejores Familias.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN

La Investigación acción es una forma de indagación de tipo introspectiva colectiva, emprendida por participantes en situaciones sociales que tienen el objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que estas tienen lugar. (Kemmis, McTaggart, & Nixon, s. f.).

3.5 POBLACIÓN

El objeto de estudio en la población es el personal administrativo del Programa Mejores Familias que reside en Tegucigalpa, considerando el tamaño de la población se considera el 100% de esta como muestra para describir el canal de comunicación interno. Estos son: jefes de unidad y subordinados con un total de 65 personas.

3.5.1 INSTRUMENTO

Con el fin de obtener resultados acertados del estudio de investigación se utilizará el método del cuestionario, usando la escala de Likert para así conocer cómo es el flujo de la comunicación interna.

3.5.2 TÉCNICA

Se utilizó el cuestionario de preguntas cerradas donde “consisten en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Sampieri et al., s. f.) En este tipo de cuestionarios a los sujetos encuestados se les demuestra cinco selecciones distintas para lograr la afirmación de la medición deseada en cada pregunta.

La escala presentada es de la siguiente manera:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Para medir el rendimiento de los sujetos en cuanto a sus tareas y efectividad dentro de la institución se utilizarán reuniones semanales, donde cada sujeto se le asigna tareas a realizar durante la semana y así conocer la eficiencia de cada sujeto dentro de la muestra de investigación de Mejores Familias.

3.6 MATRIZ METODOLÓGICA

Es un instrumento fundamental de un trabajo de investigación, permite al investigador evaluar el grado de conexión lógica y coherencia entre el título, el problema, los objetivos, las hipótesis, las variables e instrumentos de investigación. Donde nos facilita tener una visión general de estudio, puesto que permite al investigador ubicar las actividades que se plantean como necesarias para dar cumplimiento a los resultados. (Eliseo, 2016)

La matriz metodológica se presenta a continuación:

OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE INDEPENDIENTE X (Variables independientes en las que se divide "X")	VARIABLE DEPENDIENTE	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	MARCO TEORICO
Gestionar recursos de manera eficiente y adecuada para que dé como resultado la satisfacción de las necesidades y el uso eficiente de los recursos del programa.	Con un canal de comunicación efectivo y el cumplimiento de las necesidades del área administrativa de mejores familia mejor del rendimiento laboral.	Canal de Comunicación Eficiente	Canal de Comunicación Eficiente y funcional	Identificar la debilidad dentro del canal de comunicaciones que evite el cumplimiento de las necesidades planteados por los empleados.	¿Cuáles son las necesidades de los empleados en el área administrativa del Programa?	Comunicación Organizacional
		Ambiente laboral Agradable		Generar un listado de necesidades para las unidades del área administrativa del Programa Mejores Familias.	¿Cuál es la debilidad en el canal de comunicaciones para la satisfacción de necesidades?	Pirámide Maslow
		Satisfacción de Necesidades		Identificar las habilidades del personal, para una reubicación efectiva del personal.	¿Es eficiente la utilización de los recursos dentro del área administrativa?	La Guía de PMBOK
		Reubicación de Empleados				

Tabla 2, Matriz Metodológica

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a o más específico. (Carrasco, 2009)

A continuación se presenta la matriz de operacionalización de las variables:

Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores
Canal de Comunicación Eficiente	El canal es el medio por el cual viaja el mensaje. Es seleccionado por la fuente, que debe determinar que canal es formal y cual es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes que se vinculan con las actividades relacionadas con los puestos de los miembros. en un esquema tradicional, los canales formales siguen la estructura de autoridad dentro de la organización. Otras formas de mensajes, como los personales o sociales, siguen los canales informales en la organización. (Fernández, 1997)	Comprensión de la utilización de los canales de comunicación que la institución brinda.	Calidad de los canales de comunicación organizacional de Mejores Familias	Eficiencia, Percepción y Satisfacción de los Canales de comunicación actuales
Ambiente Laboral Agradable	El conjunto de emociones que pueden ser percibidas y que están relacionadas con la motivación de los empleados para la ejecución de las tareas diarias. (Person, 2015)	Conocimiento de la función de la estructura y los procesos en el que los empleados se ven influenciados a completar los objetivos.	Calidad de vida laboral dentro de Mejores Familias	Responsabilidad, Trabajo en equipo y buen entorno físico de trabajo
Satisfacción de necesidades	Aquellas Condiciones cuyas carencia hacen imposible una vida digna; esto es una satisfacción no solo del metabolismo del ser humano con la naturaleza, sino también de un metabolismo psicosocial, de tal manera que la vida buena no atañe únicamente a la supervivencia, sino a la vida satisfactoria que requiere de una serie de condiciones para materializarse. (Salinero, 2016)	Capacidad de satisfacer las necesidades humanas fundamentales de un individuo.	Calidad en el desarrollo personal y profesional de los empleados de Mejores Familias	Satisfacción y motivación
Reubicación de Empleados	El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. (Escobedo, 2013)	Capacidad de retención de puesto por capacidades individuales de un empleado en la institución.	Calidad de trabajo y Capacidades técnicas del empleado en el programa de Mejores Familias.	Responsabilidad, Satisfacción y Desempeño del Empleado en su puesto.

Tabla 2, Matriz de Operacionalizacion

En este capítulo se detalló las prácticas de los distintos procedimientos que correspondieron a la formulación del proyecto en cuanto a la metodología a utilizar. Se detalló las variables de estudio, donde se determinó la variable dependiente y sus variables independientes, con ellas se presentó una hipótesis correlacional de investigación, demostrando un enfoque mixto enfocado a resultados cualitativos y cuantitativos. De igual manera se determinó la población a estudiar, donde se determinó un muestreo no probabilístico por conveniencia ya que se cuenta con la inclusión de los elementos administrativos del programa, sin considerar el área operativa o de campo. La obtención y evaluación de los resultados se hará a través de los instrumentos antes descritos como es el cuestionario de misma forma se utilizarán las reuniones semanales, donde se logrará medir el rendimiento de los sujetos en cuanto a las tareas y efectividad de las mismas.

Se logró a través de la matriz metodológica evaluar y determinar las conexiones lógicas y coherentes de todo el documento enfocándonos en las variables, hipótesis e instrumentos a utilizar. De igual forma se introdujo la operacionalización de las variables donde se enfoca en lograr descomponer el problema de la investigación para así lograr un mejor entendimiento y solución de este detallando los indicadores y su dimensión dentro del proyecto. Con este capítulo se logró obtener el procedimiento a seguir necesario para alcanzar el objetivo de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 RESULTADOS CUESTIONARIO

Por medio del estudio y análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento (encuesta); planteado en el anterior capítulo se busca conocer por medio de un cuestionario la actual percepción sobre la fluidez de la comunicación entre los diferentes niveles de jerarquía dentro del programa “Mejores Familias” el cual se aplicó en forma física a los empleados del mismo por un periodo de cinco días calendario del Jueves 17 al 23 de Mayo de 2018, aplicado a 39 personas. Asimismo, se busca conocer la satisfacción en la ejecución de funciones en relación a su espacio de trabajo e insumos necesarios.

1)-¿Cuándo se le asigna una tarea recibe retro alimentación de las instrucciones por parte de su jefe inmediato?		
Posibles Respuestas	# de Respuestas	%
SI	31	79%
NO	1	3%
A VECES	7	18%

Tabla 4. Datos

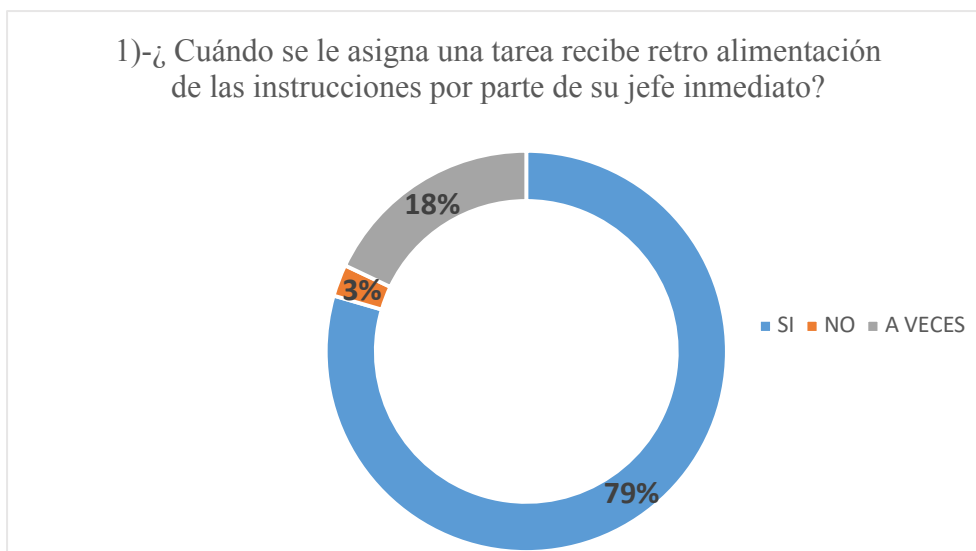


Figura 7 Gráfico

Un 79% de los encuestados manifiestan que al momento que se les asigna una tarea sí reciben retroalimentación de su jefe inmediato para verificar que se haya entendido lo que se espera como resultado, un 18% manifestó que a veces recibe retroalimentación, como justificante de esto es que su jefe inmediato no siempre está disponible y un 3% indicó que no recibe ningún tipo de retro alimentación debido a que es un proceso mecánico y no se considera necesario retro alimentar.

2)-¿Su jefe inmediato monitorea el proceso de las asignaciones?		
SI	36	92%
NO	0	
A VECES	3	8%

Tabla 5. Datos

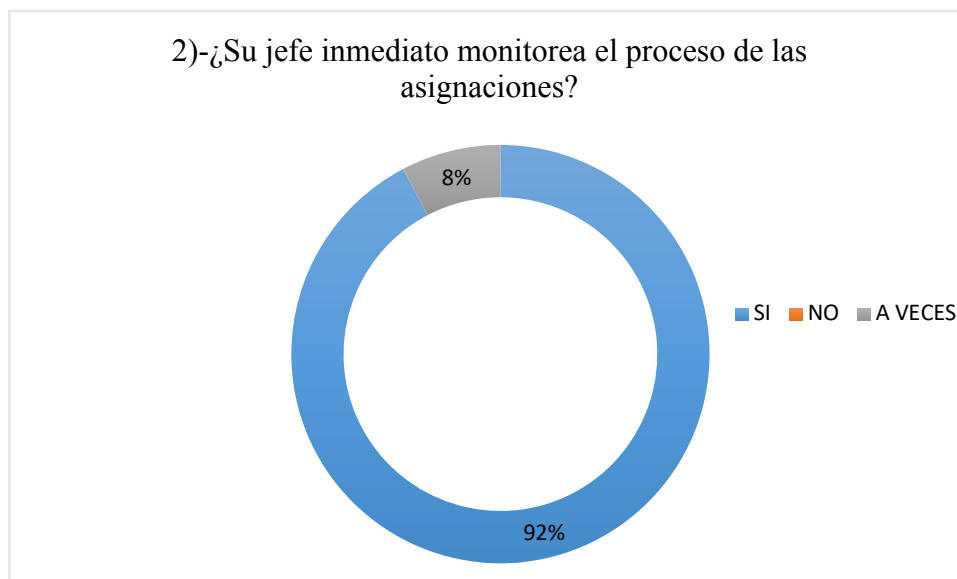


Figura 8 Gráfico

A través de la aplicación de este instrumento el 92% de los empleados indicaron que su jefe inmediato sí monitorea sus acciones a causa de que una actividad es parte de otra para cumplir un ciclo, en caso que una actividad no se realice correctamente afecta todo un resultado, un 8% indicó que a veces recibe monitoreo en el proceso de sus actividades a causa de que algunas de sus actividades no requieren constante monitoreo en el proceso o que su jefe inmediato no siempre puede monitorear por otras actividades que tiene que atender dando prioridad a dichas actividades como ser giras o visitas en campo.

3)-¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza?		
SI	33	85%
NO	1	3%
A VECES	5	13%

Tabla 6. Datos

4)-¿Cuenta con todos los insumos necesarios para realizar sus funciones de manera eficiente?		
SI	15	38%
NO	15	38%
A VECES	9	23%

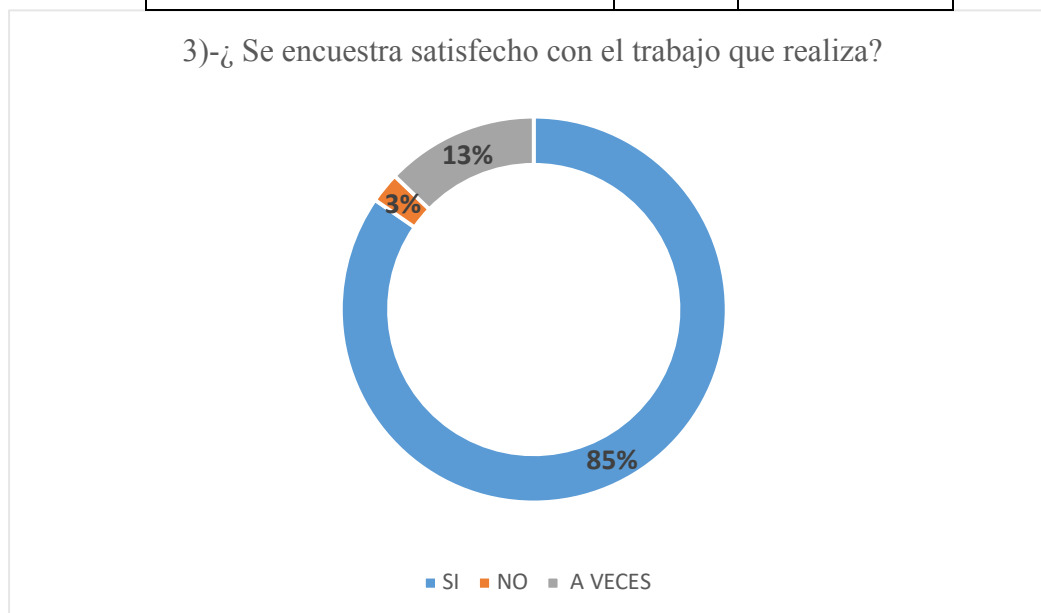


Figura 9 Gráfico

La satisfacción de trabajo que se realiza es en función al cargo que desempeña por lo que el 85% de los encuestados mostró sentirse satisfecho con el desarrollo de tareas, un 13% indicó que a veces se encuentra satisfecho debido a que sus actividades son mecánicas y en ocasiones siente monotonía; un 3% dice no estar satisfecho con el trabajo que realiza a causa de que no es su área profesional.

Tabla 7. Datos

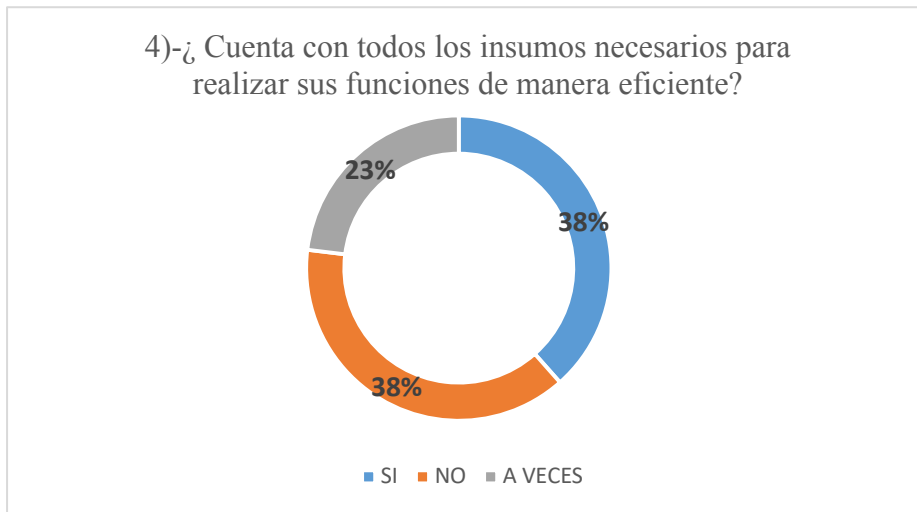


Figura 10 Gráfico

Un 38% de los empleados no se encuentra satisfecho en cuanto a contar con los insumos necesarios para realizar sus funciones, indican el programa no cuenta con un presupuesto para satisfacer estas necesidades tales como sillas, escritorios, tintas de impresoras, el 23% indica que a veces cuenta con todos los insumos causal de este recurren a otras unidades dentro del programa que si cuenta con todos los insumos como ser impresoras y estas cubren la necesidad, siendo un 38% de los empleados que se muestra satisfecho en los insumos que necesitan.

5)-¿Considera un lugar agradable su espacio de trabajo?		
SI	21	54%
NO	11	28%

A VECES	7	18%
---------	---	-----

Tabla 8. Datos

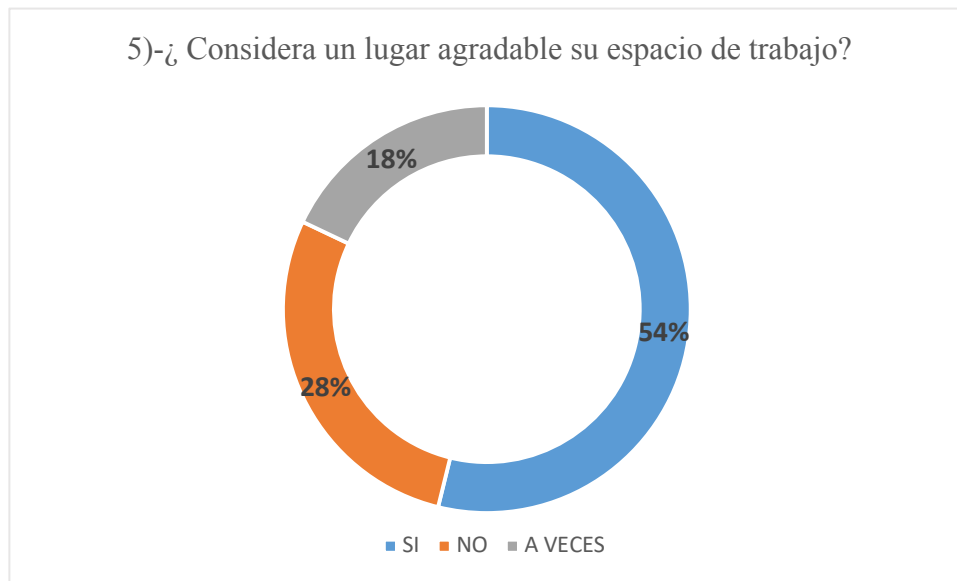


Figura 11 Gráfico

El 54% de los encuestados consideran agradable su espacio de trabajo relacionando su satisfacción a que sus compañeros de trabajo son agradables, muestran calidez humana, un 28% indica que no considera agradable su espacio de trabajo a raíz de las instalaciones físicas, los espacios son muy reducidos, aglomeración de personas, falta de una ventilación de aire adecuada como ser ventanas, aire acondicionado o ventiladores, la iluminación no es la adecuada, siendo un 18% que considera a veces su espacio de trabajo como agradable, debido a rotaciones que se hacen o diferentes actividades, tales como visitas a campo, capacitaciones fuera de las instalaciones.

6)-¿Cuenta con el apoyo necesario de su jefe inmediato cuando tiene dudas para llevar a cabo sus funciones?		
SI	36	92%

NO	1	3%
A VECES	2	5%

Tabla 9. Datos

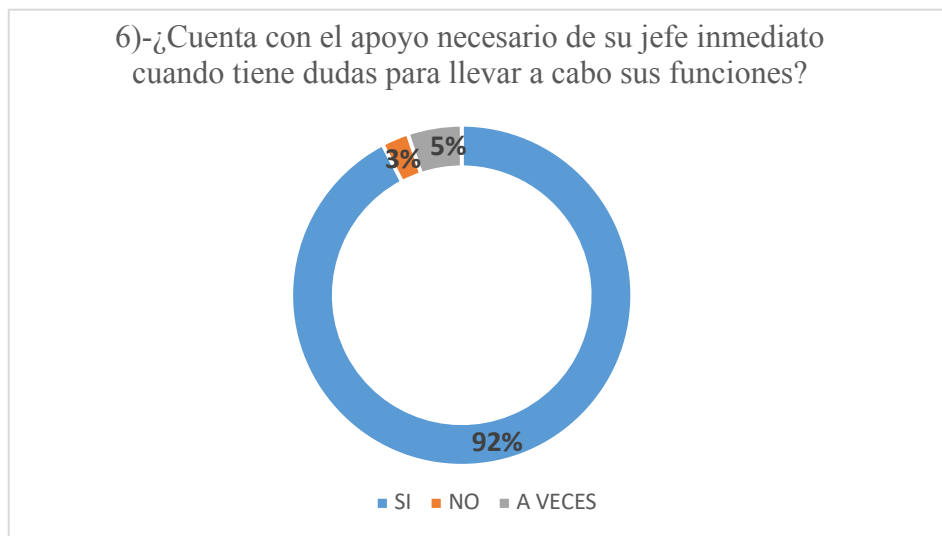


Figura 12 Gráfico

Al momento de desarrollar las asignaciones un 92% indicó que si cuenta con el apoyo por parte de su jefe inmediato cuando tiene dudas, indicando que este le ayuda ya sea retro alimentando las instrucciones o indicando como desarrollar la asignación, un 3% indicó que no cuenta con este apoyo; porque su jefe inmediato se encuentra fuera ya sea en gira o este está ocupado y un 5% indicó que a veces su jefe inmediato le ayuda a despejar dudas y en otras ocasiones no ya que se encuentra ocupado y pide ayuda a sus compañeros de unidad.

7)-¿Cuándo le consulta a su jefe sobre dudas para desarrollar sus funciones este lo orienta y da seguimiento a su desempeño?		
SI	33	85%
NO	1	1%
A VECES	5	13%

Tabla 10. Datos

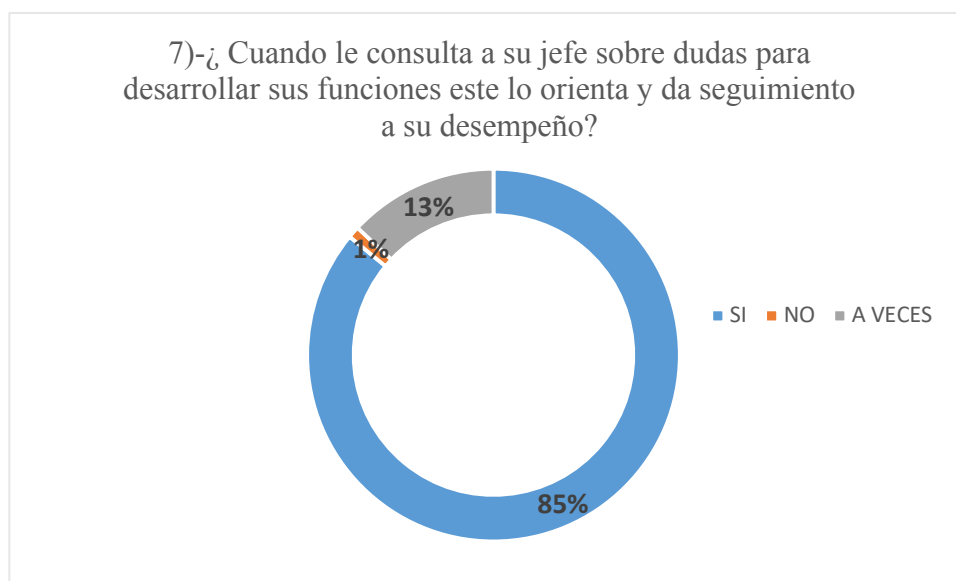


Figura 13 Gráfico

En esta pregunta se cuestionó a los encuestados sobre el apoyo que reciben de sus jefes para realizar sus funciones a lo que un 92% indicó que si cuenta con el apoyo de su jefe inmediato para resolver las dudas generadas; se encontró que un 85% de los encuestados dijeron que en efecto su jefe despeja las dudas y esta da seguimiento a las actividades, un 13% respondió que a veces reciben seguimiento dependiendo de la actividad y un 1% dijo que no; debido a que su jefe dejaba muy claras las instrucciones y no era necesario monitorear.

8)-¿Su jefe se preocupa por su satisfacción en el desempeño de funciones o solo se enfoca en el cumplimiento de las metas?		
SI	28	72%
NO	3	8%
A VECES	8	21%

Tabla 11. Datos

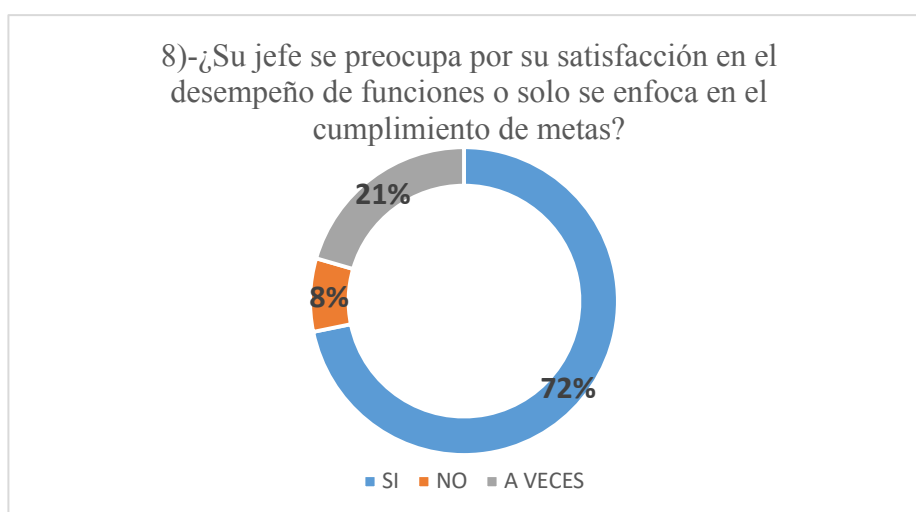


Figura 14 Gráfico

En la pregunta relacionada al cargo que desempeña un 85% respondió que si se encuentra satisfecho con sus funciones ya sea porque es su área, se acostumbró, le parece interesante, etc. Se encuentra que un 72% respondió que su jefe inmediato muestra interés por la satisfacción en la realización de sus funciones y no sólo en la obtención de las metas, de esta manera el empleado percibe que si se encuentra satisfecho al realizar sus funciones y cuenta con un jefe para quien es importante este punto, las metas serán realizadas por que se generó un sentido de pasión y compromiso por su trabajo. El 21% indicó que la mayor parte del tiempo su jefe se enfoca en la obtención de metas, causal es que sus funciones están ligadas a mostrar resultados numéricos generando un ambiente de competencia; porque empleado ingresa más datos en la plataforma y un 8% indicó que definitivamente su jefe solo se enfoca en las cumplir

las metas que no muestra el mayor interés por saber si sus empleados están satisfechos con sus funciones.

9)-¿Considera que su jefe inmediato desarrolla una actitud de liderazgo dentro de su unidad?		
SI	27	69%
NO	6	15%
A VECES	6	15%

Tabla 12. Datos

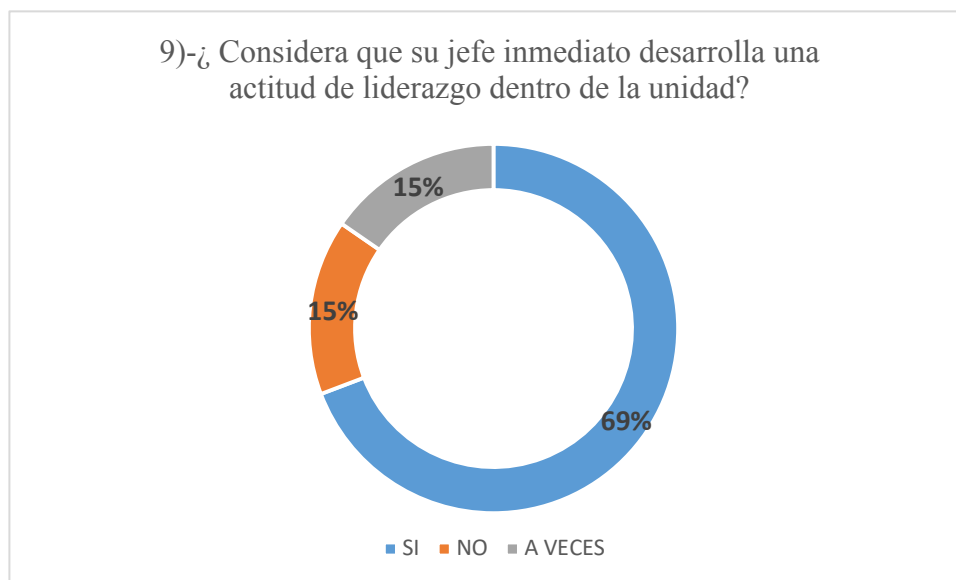


Figura 15 Gráfico

El 69% de los encuestados respondieron que si ven como líder a su jefe sustentado con que este retroalimenta instrucciones, despeja dudas, monitorea los procesos y se preocupa por la satisfacción al momento de desarrollar funciones, un 15% respondió que a veces lo consideran como un líder en ciertos momentos como en reuniones y su jefe representa al grupo o en actividades extra curriculares y un 15% respondió que definitivamente no lo consideran un líder debido a que no lo respetan sus subordinados.

10)-¿Cómo categorizaría de manera general la relación con sus compañeros de trabajo?		
MALA	7	18%
BUENA	11	28%
EXCELENTE	21	54%

Tabla 13. Datos

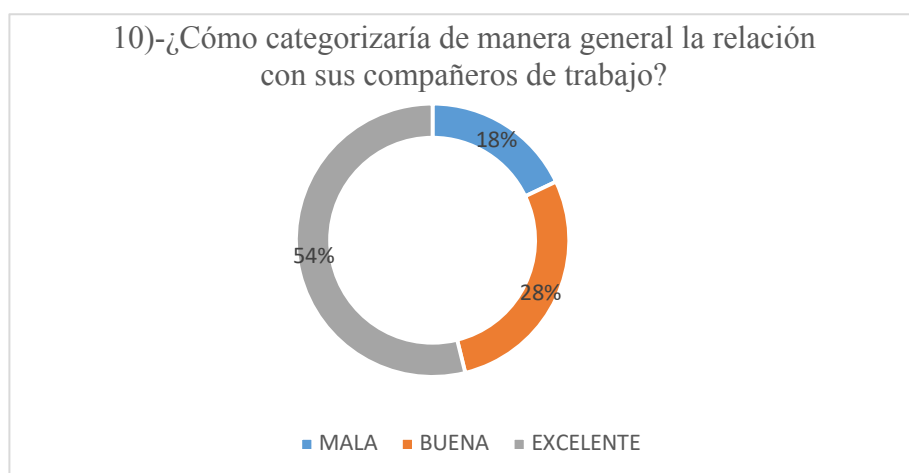


Figura 16 Gráfico

Para generar un ambiente laboral agradable es importante conocer como es la relación entre los miembros de los equipos y como estos se relacionan con el grupo en general un 54% indicó que tiene una excelente relación laboral con todo el personal del programa, fortaleciendo esta relación con actividades amistosas como salidas de cine, viajes, celebración de cumpleaños, etc. Un 28% indicó que tiene una buena relación de trabajo enfocándose en cumplir sus funciones categorizándolos solo como compañeros de trabajo. Siendo un 18% el que mostró que tiene una mala relación con sus compañeros de trabajo, por motivos personales, falta de empatía, etc.

Con la aplicación del instrumento (encuesta), la cual fue aplicada a los empleados del programa Mejores Familias, se concluye a raíz de los resultados que se muestran anteriormente que los empleados tienen la apertura necesaria para poder hacer consultas, despejar dudas y comunicarse con sus compañeros y jefe inmediato, generando una comunicación fluida. Los encuestados muestran satisfacción en el desarrollo de las funciones correspondientes a sus cargos y se sienten respaldados por su jefe inmediato, de la misma manera hacen notar la necesidad de insumos tales como: escritorios, computadoras, tintas para impresiones, sillas, mejorar las instalaciones físicas ya que requieren de un sistema de ventilación e iluminación adecuado; todo esto en pro de realizar sus asignaciones de manera eficiente y eficaz, comentan que en ocasiones se ven en la necesidad de usar sus propios medios para poder cumplir con las asignaciones o acudir a otras unidades que si cuentan con insumos. Se requiere de un área adecuada para manipular los alimentos en la hora de almuerzo.

4.2 PLAN DE APLICABILIDAD

El Programa Mejores Familias, como se describió al inicio de este trabajo, es un programa de orientación social, administrativamente tiene un presupuesto limitado para cubrir las necesidades de las unidades administrativas (insumos, equipo tecnológico, mobiliario), por lo que se propone un inventario general por cada unidad con la finalidad de conocer con que se cuenta y priorizar necesidades e incluso saber si existe excedente en algunas unidades donde hay déficit en otras unidades de esta manera se podría cubrir las necesidades, se agrega un listado de todas las necesidades divididas por las unidades que está estructurado el programa. Los resultados obtenidos del instrumento aplicado arrojan que muchas veces existe una mala interpretación de instrucciones que genera errores en los resultados, por lo que se tiene que realizar de nuevo la tarea o asignarla a alguien más, provocando una sobre carga de trabajo y sobre utilización de los recursos; para lo cual se propone usar formatos para la distribución de roles y responsabilidades que sean viables, fáciles de usar y aplicar y que no generan ningún tipo de gasto financiero para la institución.

Existen diversos formatos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo de los cuales se presentan dos formatos, matricial y tipo texto. Independientemente del método utilizado, el objetivo es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un propietario sin ambigüedades y que todos los miembros del equipo tengan claro cuáles son sus roles y responsabilidades. Por ejemplo, se puede utilizar un formato tipo texto para documentar las responsabilidades detalladas. Cuando asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación de las tareas es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con las asignaciones. En busca de una reubicación efectiva y eficiente de los empleados en los

diferentes puestos de las unidades del programa se sugiere el uso de un formato de perfil de puestos, con el fin de contar con el personal debidamente capacitado y que cuente con las habilidades actas para desempeñar el puesto de trabajo.

Formulario para la descripción de roles, con los siguientes campos:

- Rol** _____
- Responsabilidades** _____

- Autoridad** _____

Descripción de Roles (texto)

En busca de mejorar la comunicación dentro del Programa Mejores Familias y que esto genere un mejor rendimiento laboral, se propone la aplicación de la matriz RACI, esta matriz es una gran herramienta para hacer una adecuada distribución de las tareas. Es una de las herramientas recomendadas por el PMI, para llevar una adecuada gestión de los recursos.

Para utilizar la matriz se debe reunir al equipo involucrado en cada proceso, es importante que todo el equipo que participa en el proceso esté presente, de esta manera podrán exponer sus puntos de acuerdo o desacuerdo al momento de asignar las tareas. Primero se debe identificar las actividades del proceso, luego identificar los roles o funciones y las personas que serán responsables de cumplirlos.

¿Qué significa Matriz RACI?

- “R” (del inglés, Responsible): debemos poner la R a quien ejecuta una tarea. Su función es “HACER”.
- “A” (del inglés, Accountable): quien vela porque la tarea se cumpla, aún sin tener que ejecutarla en persona. Su función es “HACER HACER”.
- “C” (del inglés, Consulted): la persona o departamento que debe ser consultada con respecto a la realización de una tarea.
- “I” (del inglés, Informed): la persona o departamento que debe ser informada con respecto a la realización de una tarea.

Al momento de llenar la matriz y se debe considerar lo siguiente: Toda tarea debe tener al menos, un rol con la letra R y con la letra A. Si no hay R significa que nadie ve la tarea como propia y lo que significa que probablemente, no se esté ejecutando de forma consistente. Si por el contrario una persona concentra excesivas “R”, éste podría estar siendo un cuello de botella en el proyecto.

Una actividad o tarea debe tener una y sólo una, letra “A”. El responsable final de una tarea debe ser único e inequívoco. Ya que se da demasiado a menudo que cuando varias personas son responsables de algo, en realidad nadie los es. Además, es importante que toda persona con una “A” posea la autoridad suficiente para desempeñar dicha responsabilidad. En caso de que no se asigne la letra “A” a una tarea esto implicará que nadie se hará responsable de que ésta se lleve a cabo, ni dará la cara si ésta no se realiza.

Es importante tener en cuenta que una persona puede tener asignada la letra “R” y la letra “A” al mismo tiempo. Esto se debe a que llega un momento en la cadena de responsabilidad en el que un rol debe ejecutar una tarea y él mismo debe responsabilizarse de

que ésta se haga de la mejor manera. Un ejemplo de esto sería: El director del programa y la tarea de tomar decisiones estratégicas para el programa. El director tendrá en la matriz, la letra R (debe tomar las decisiones) y la A (debe asegurarse de que se tomen y que éstas sean adecuadas).

Si la matriz tiene excesivas “I” debe hacerse la reflexión de si se está siendo demasiado burocráticos o si es realmente importante y necesario informar a todos esos perfiles, en caso de ser necesario informar; pero solo a esas personas.

Por último, si una persona tiene asignada una “C” con respecto a una tarea, para tomar decisiones se le debe consultar a esta persona.

Matriz RACI	Persona				
Actividad	Ana	Benjamín	Carlos	Dina	Eduardo
Desarrollar el acta de constitución	A	R	I	I	I
Recopilar requisitos	I	A	R	C	C
Enviar solicitud de cambio	I	A	R	R	C
Desarrollar el plan de pruebas	A	C	I	I	R

R = Responsable de ejecución A = Responsable último C = Persona a consultar I = Persona a informar

Gráfico 1. Matriz RACI Fuente: Guía PMBOK, Quinta Edición.

El diagrama de ejemplo muestra el trabajo a realizar en la columna izquierda como actividades. Los recursos asignados se pueden representar como individuos o como grupos. El director puede elegir otras opciones, tales como las designaciones líder o recurso, u otras que resulten adecuadas para el proyecto. Con la utilización de estos formatos se verá reflejado el compromiso del personal con las tareas asignadas. Los procesos al tener responsables, de ejecutar, supervisar, autorizar y reportar será más fácil detectar complicaciones e incluso conocer más de cerca las habilidades y capacidades de los recursos según las funciones asignadas.

Listado de Necesidades por Unidades

Unidad	Cantidad	Necesidades	Precio	Total
Dirección	2	Computadoras de Escritorio	HNL 13,622.00	HNL 27,244.00
	2	Silla Secretariales	HNL 2,058.00	HNL 4,116.00
	1	Gillotina	HNL 2,011.00	HNL 2,011.00
Asesoría	1	Impresora Multifuncional	HNL 8,791.00	HNL 8,791.00
	4	Tintas para Impresora	HNL 120.00	HNL 480.00
Control y Seguimiento	4	Computadoras	HNL 13,622.00	HNL 54,488.00
	1	Impresora Multifuncional	HNL 8,791.00	HNL 8,791.00
	1	Disco Duro	HNL 1,734.00	HNL 1,734.00
	2	USB (32 GB)	HNL 500.00	HNL 1,000.00
	2	Juegos de tinta negra	HNL 120.00	HNL 240.00
	2	Sillas	HNL 754.00	HNL 1,508.00
	1	Juego de tinta de colores	HNL 120.00	HNL 120.00
	3	Computadoras	HNL 13,622.00	HNL 40,866.00
Administración y Proyecto	2	Foleadores	HNL 360.00	HNL 720.00
	1	Impresora Multifuncional	HNL 8,791.00	HNL 8,791.00
	1	Escáner	HNL 20,464.00	HNL 20,464.00
	1	Disco Duro	HNL 1,734.00	HNL 1,734.00
	2	USB (32 GB)	HNL 500.00	HNL 1,000.00
	2	Tinta Negra	HNL 120.00	HNL 240.00
	1	Tinta amarilla	HNL 120.00	HNL 120.00
	1	Tinta Magenta	HNL 120.00	HNL 120.00
	1	Tinta Azul	HNL 120.00	HNL 120.00
	2	Impresora Multifuncional	HNL 8,791.00	HNL 17,582.00
Digitación	1	Disco Duro	HNL 1,734.00	HNL 1,734.00
	13	Flautas	HNL 300.00	HNL 3,900.00
	9	Extensiones	HNL 250.00	HNL 2,250.00
	1	Concetores R545 Categoría 5 paquete de 300	HNL 1,100.00	HNL 1,100.00
	2	Escáner	HNL 20,464.00	HNL 40,928.00
	25	Sillas	HNL 754.00	HNL 18,850.00
	5	Archivos de tres gavetas	HNL 3,800.00	HNL 19,000.00
Unidad Técnica	3	Escritorio	HNL 7,900.00	HNL 23,700.00
	4	Sillas	HNL 754.00	HNL 3,016.00
	2	Computadoras de Escritorio	HNL 13,622.00	HNL 27,244.00
	2	Computadoras Portatil	HNL 22,195.00	HNL 44,390.00
	1	Impresora Multifuncional	HNL 8,791.00	HNL 8,791.00
	1	Archivo Metalico 5 estantes	HNL 8,600.00	HNL 8,600.00
	1	Disco Duro	HNL 1,734.00	HNL 1,734.00
	5	Leitz/ Carpetas	HNL 190.00	HNL 950.00
	4	USB (32 GB)	HNL 500.00	HNL 2,000.00
	1	Pizarra	HNL 1,200.00	HNL 1,200.00
	Talento Humano	1	Computadora	HNL 13,622.00
2		Grapadoras paquete de 12	HNL 480.00	HNL 960.00
2		Uñas saca grapas paquete de doce	HNL 97.00	HNL 194.00
2		perforadoras paquete de 12	HNL 50.00	HNL 100.00
2		glicerinas paquete de 12	HNL 165.00	HNL 330.00
3		Marcadores permanentes negros paquete de 12	HNL 60.00	HNL 180.00
3		Marcadores permanentes azules paquete de 12	HNL 60.00	HNL 180.00
3		Masking tape 2 plgs. Paquete de 20	HNL 500.00	HNL 1,500.00
3		Masking tape 1/2 pulgada paquete de 20	HNL 90.00	HNL 270.00
1		Caja de fastener paquete de 20	HNL 300.00	HNL 300.00
1		pos-tip paquete de 60	HNL 78.00	HNL 78.00
1		Gillotina	HNL 2,011.00	HNL 2,011.00
Coordinación General		1	Disco Duro 1TB	HNL 1,734.00
	2	USB (32 GB)	HNL 500.00	HNL 1,000.00
	5	Gabachas	HNL 450.00	HNL 2,250.00
Almacén y Suministros	5	Fajones	HNL 500.00	HNL 2,500.00
	2	Trocos	HNL 876.00	HNL 1,752.00
		TOTAL		HNL 440,628.00

Formato Perfil de Puesto "Dirección de Mejores Familias" para una debida reubicación de puestos, según capacidades y habilidades requeridas por cada puesto.

Puesto:	
Área:	

Reporta a:	
------------	--

Funciones:	
------------	--

Estudios:	
Experiencia:	
Conocimientos:	
Competencias Requeridas:	

Sueldo:	
Lugar de Trabajo y Horario:	
Beneficios:	



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA



"MEJORES FAMILIAS PARA UNA VIDA MEJOR"

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES MENSUAL

MES DE: _____

Fecha	Día	Actividad a Realizar	Nombre del Responsable	Observación

La implementación de una programación de actividades mensuales ayudara a las unidades a identificar las actividades que requieren de más recursos, actividades puntuales; por ejemplo impresión de diplomas para participantes, esta actividad es programada ya que no se da en todo momento sino en ocasiones especiales. Con la implementación de este formato permitirá:

- Asignar un responsable.
- Gestionar los recursos necesarios con la administración de SEDIS o solicitar a los aliados del programa.
- Evitar sub-utilización de recursos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La estructura de autoridad a seguir dentro del programa Mejores Familias se presenta en momentos de ejecución de procesos, ya que al momento de designar funciones la comunicación de la autoridad en este caso el jefe con los subordinados es directa y retroalimentaría. Con esto creando una fluidez de comunicación de las dos partes, durante el tiempo que la tarea está en ejecución. En cuanto al tipo de comunicación de jefes con subordinados como presenta el programa Mejores Familias es un poco complicada debido a que puede crecer una confianza que puede

causar problemas a futuro, pero en este caso observando los resultados en la encuesta se muestra una alta satisfacción del personal en cuanto a las tareas realizadas.

2. La percepción del canal de comunicación que se presenta en el programa Mejores Familia es aceptable ya que la institución como sus empleados llegan a cumplir las metas. Se detalla que al momento de ser asignada una tarea el empleado logra la retroalimentación necesaria para cumplir dichas metas, esto demuestra que hay un vínculo de comunicación definida en dicho programa. De igual manera nos detalla la investigación que al momento de que se está ejecutando una tarea hay un monitoreo constante del jefe, debido a que este está enfocado en el cumplimiento de las metas; al estar en constante monitoreo este puede detectar a tiempo una falla en el proceso y corregirla, antes de llegar a los resultados finales y que se vea afectada toda la tarea. Se considera que la debilidad presentada con el estudio realizado en la comunicación es cuanto a la insatisfacción del personal por la falta de recursos materiales para la realización de las actividades asignadas, el jefe inmediato está enfocado en el cumplimiento de metas, causando que el personal cubra el trabajo usando sus propios recursos, cuando el personal no cuenta con los insumos (ni siquiera propios), se le adjudica la tarea a otra persona que si pueda cumplir la necesidad, provocando retrasos en los procesos o ambigüedades en la responsabilidades.
3. El Canal de comunicación después del estudio realizado determina que hay una comunicación aceptable dentro del programa pero la falta de recursos materiales y de igual manera humano afecta la realización de las tareas. Al preguntar sobre si cuentan con todos los insumos necesarios, damos a conocer que incluso el programa no cuenta con un presupuesto determinado para la satisfacción de tales necesidades

que hasta se logran costear entre los empleados los insumos a utilizar.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se insta al Programa de Mejores Familias a lograr crear pequeños grupos de trabajo específico para la realización de las tareas dadas por el jefe así al momento de reunirse lograrían obtener una retroalimentación más específica a cada tema, logrando abordar libremente todos los puntos para lograr una mejora en las tareas a realizar y siempre manteniendo esa comunicación libre entre jefe y subordinados.
2. Es necesario dentro de un equipo de trabajo lograr que las necesidades ya sean básicas se cumplan por esa manera se urge que se tomen decisiones en cuanto presupuestarias con el programa, con esto crear métodos de obtención de recurso para poder costear dichos materiales. De igual manera crear reuniones periódicas que tengan como objetivo no la asignación de tareas si no que sean reuniones para conocer la satisfacción emocional y laboral que presentan los empleados laborando dentro del programa para así lograr mejorar en ella.
3. Para mejorar la utilización de recursos dentro del programa se recomienda la utilización de la matriz RACI. La matriz puede lograr determinar que se esté tomando en cuenta todos los aspectos del proyecto para así determinar que recursos utilizar de manera eficaz y efectiva para no desperdiciar del mismo. Se recomienda que sea implementada cuando todas las personas involucradas en la tarea estén presente ya que así se hace de una mejor distribución de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Oviedo, K. C. (2012). La Pirámide de Maslow.

Carrasco, C. (2009). *Metodología de investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Editorial San Marcos.

Clifford, G. F., & Larson, E., W. (2009). *Administración de Proyectos* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Cruz Batista, Y., & Fernandez Pérez, A. (2012, mayo). Contribuciones a las Ciencias sociales. *Posiciones Teóricas en Torno a la Comunicación Organizacional*.

Recuperado a partir de www.eumed.net/rev/cccss/20/

- Eliseo, M.-G. (2016). Metodología de investigación pautas para hacer tesis. Recuperado a partir de tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2016/10/matriz-de-consistencia-concepto-e.html
- Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Guía de Fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK)*. (2013) (Quinta). Project Management Institute Inc.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2007). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización conceptos y casos*. Cengage Learning Editores, S.A. de CV.
- Johnmarshall, R. (2010). *Motivación y emoción* (5a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kaufmann, J. A. (s. f.). El impacto de la RSE en los empleados: ¿es la RSE una herramienta de motivación? *Escritos en la Facultad N°46, Año IV, Vol. 46, Julio 2008, Buenos Aires, Argentina*, 43-43.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (s. f.). *The Action Research Planner*. Springer.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica* (Decimoprimer). México: Pearson Educación.
- Los Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para las empresas. (s. f.). Recuperado 24 de febrero de 2018, a partir de <http://www.eoi.es/blogs/embracon/2014/02/03/los-beneficios-de-la-responsabilidad-social-empresarial-rse-para-las-empresas/>
- Malhotra, N. K. (2008). *INVESTIGACION DE MERCADOS* (Quinta). México: Pearson Educación.
- Motivación y personalidad - Abraham H. Maslow. (s. f.). Recuperado 22 de febrero de 2018, a partir de

https://books.google.hn/books?id=8wPdJ2Jzqg0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

Pastrana, C. (2013). Tipos de motivación laboral: cómo conseguir equipos satisfechos.

PE-PMI, F. proyectos urbanos. (2012, Enero 18). ¿Qué es el PMI y que es el PMBOK?

Recuperado 25 de febrero de 2018, a partir de

<https://formulaproyectosurbanospmipe.wordpress.com/2012/01/18/que-es-el-pmi-y-que-es-el-pmbok/>

Responsabilidad Social Empresarial - FUNDAHRSE, Fundación Hondureña de

Responsabilidad Social Empresarial. (s. f.). Recuperado 24 de febrero de 2018, a

partir de <http://fundahrse.org/fundahrse/responsabilidad-social-empresarial/>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava). México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Tercera).

México: Pearson Education.

Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (s. f.). *Metodología de la Investigación* (Quinta).

México: McGraw-Hill Interamericana.

Soto Pineda, E., & Cardenas, J. A. (2007). *Ética en las Organizaciones*. McGraw-Hill

Interamericana.

ANEXOS



Encuesta Fluidez de Comunidad y Satisfacción de desempeño de funciones.

Nosotros estudiantes de la carrera de maestría en Administración de Proyectos presentamos el siguiente cuestionario que tiene como finalidad recolectar datos importantes sobre la fluidez de la comunicación entre los diferentes niveles de poder dentro del programa y la satisfacción en el desempeño de sus actividades. Tales datos serán de mucha importancia para el estudio presentado. En virtud a lo anterior, se le agradecería de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrara a continuación. No está de más enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y mucha responsabilidad. Muchas Gracias.

Instrucciones: Responder las siguientes preguntas con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido dentro de su institución.

- 1) ¿Cuándo se le asigna una tarea recibe retro alimentación de las instrucciones?
 - Si
 - No
 - A Veces
 - ¿Por qué?
- 2) ¿Su jefe inmediato monitorea el proceso de las asignaciones?
 - Si
 - No
 - A Veces
 - ¿Por qué?
- 3) ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza?
 - Si
 - No
 - A Veces
 - ¿Por qué?
- 4) ¿Cuenta con todos los insumos necesarios para realizar sus funciones?
 - Si
 - No
 - A Veces
 - ¿Por qué?
- 5) ¿Considera un lugar agradable su espacio de trabajo?
 - Si

- No
 - A Veces
 - ¿Por qué?
- 6) ¿Al momento de tener dudas para ejecutar su trabajo, se acerca a su jefe para hacerle consultas?
- Si
 - No
 - A Veces
 - ¿Por qué?
- Si su respuesta es No pase a la pregunta 8.
- 7) ¿Cuándo le consulta a su jefe sobre dudas para desarrollar sus funciones este lo orienta y da seguimiento a su desempeño?
- Si
 - No
 - A Veces
 - ¿Por qué?
- 8) ¿Su jefe se preocupa por su satisfacción en el desempeño de funciones o solo se enfoca en el cumplimiento de las metas?
- Si
 - No
 - A Veces
- 9) ¿Considera eficiente y eficaz el desempeño de su jefe?
- Si
 - No
 - A veces
 - ¿Porqué
- 10) ¿Considera amigos a sus compañeros de trabajo?
- Si
 - No
 - A Veces
 - ¿Por qué?