

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS
Y DESARROLLO SOCIECONÓMICO DE CHIQUIMULA
-ASEDECHI-**



**ANA ELSA GUERRA GUERRA
ROSA MARÍA MARTÍNEZ CERÓN
WENDY JULISSA MORATAYA DÍAZ**

CHICIMULA, GUATEMALA, JUNIO DE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS
Y DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE CHIQUIMULA
-ASEDECHI-**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**ANA ELSA GUERRA GUERRA
ROSA MARÍA MARTÍNEZ CERÓN
WENDY JULISSA MORATAYA DÍAZ**

**Al conferírseles el título de
TÉCNICA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CHICIMULA, GUATEMALA, JUNIO 2008

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Al Centro Universitario de Oriente-CUNORI-

Por forjar en nuestra vida profesional el valor del aprendizaje persistente.

Al Lic. Edgardo Alexander Calderón

Por su apoyo constante en la elaboración de este diagnóstico

A la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula-ASEDECHI-

Por su Colaboración en la Utilización de su información del área administrativa, en especial al Lic. Ludwin Saúl Zuquino Barrientos y Geovana Sosa Linares

Al Lic. Edy Alfredo Cano Orellana,

Por su apoyo en la realización en del presente estudio.

RESUMEN

El presente diagnóstico administrativo surge como una necesidad por detectar los problemas que ocasionan crisis en una organización, el cual debe realizarse de forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran directamente o indirectamente relacionados con el área objeto de estudio.

El principal objetivo es determinar la situación actual del proceso administrativo de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula –ASEDECHI-.

Para lo cual se implementaron instrumentos como: encuestas, entrevistas, observaciones y trabajo con el departamento de administración de ASEDECHI, con el propósito de dar a conocer los problemas administrativos que pueden afectar al buen funcionamiento de la misma.

En ASEDECHI la etapa de planeación se realiza de forma conjunta con el gerente general y la asistente administrativa y luego lo socializan con la junta directiva para poder ejecutarla; en cuanto a la planeación de cada proyecto, ésta se efectúa de acuerdo con las metas de casa uno.

En la asociación cuentan con un organigrama donde se detallan cada uno de los puestos que se desempeñan; por lo que cada subordinado se responsabiliza únicamente por la función que le corresponde dentro de la misma.

La selección del personal se realiza por medio de la hoja de solicitud y la entrevista dirigida, las cuales están a cargo del gerente general de la misma; tomando en consideración la experiencia, el nivel académico, la edad, siendo estos los componentes que se toman en cuenta al momento de realizar el proceso de selección.

En la asociación existe coordinación por parte de las personas que la dirigen, se observa en el gerente general cualidades como liderazgo, cordialidad y otras, ya que busca cumplir los objetivos, utilizando para ello, los medios necesarios sin que dañen la dignidad de las personas tratándolas con igualdad sin importar el género y el cargo que desempeñen.

Cada proyecto que administra ASEDECHI cuenta con estándares de evaluación, correcciones y retroalimentación propia; así como las personas especializadas para ello, no sin involucrar a la gerencia de la asociación sobre dicho proceso y verificar de esta manera si los resultados se lograron.

ÍNDICE GENERAL

TEMA	PÁGINA
Introducción	1
CAPÍTULO I	
MARCO METODOLÓGICO	
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.2 Formulación	4
1.1.3 Sistematización	4
1.1.4 Delimitación	4
1.1.4.1 Institucional	4
1.1.4.2 Temporal	4
1.2 Objetivos de la investigación	4
1.2.1 Objetivo general	4
1.2.2 Objetivo específicos	5
1.3 Justificación	5
1.4 Tipo de estudio	6
1.5 Método de investigación	6
1.6 Muestra	6
1.7 Operacionalización de variables	6
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1 Nombre de la entidad	8
2.2 Antecedentes históricos	8
2.3 Naturaleza de la asociación	9
2.4 Constitución legal	9
2.5 Misión	9
2.6 Visión	10
2.7 Objetivos de la asociación	10
2.8 Conformación de la asociación	12

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1	Estado de la cuestión	13
3.2	Fundamento conceptual	14
3.2.1	Diagnostico administrativo	14
3.3	Proceso administrativo	14

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Planeación	22
4.2	Organización	25
4.3	Integración	27
4.4	Dirección	29
4.5	Control	30
	Conclusiones	32
	Recomendaciones	34
	Literatura consultada	35
	Apéndice	36
	Anexos	43

LISTADO DE CUADROS

CUADRO	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Operacionalización de variables	6

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1.	Proceso de motivación	20
2.	Organigrama de ASEDECHI	26

LISTADO DE GRÁFICAS

GRÁFICA	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Elaboración del presupuesto	25
2	Periodos de capacitación de personal de ASEDECHI	29
3	Nivel de motivación dentro de la asociación	30
4	Métodos utilizados para evaluar el desempeño de los subordinados	31

LISTADO DE ABREVIATURAS

ACODAPCHI	Asociación de Comités de Desarrollo Agropecuario de Chiquimula.
ADEGO	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente.
AGRIOSCHI	Asociación de Agricultores Cuenca del Río San José Chiquimula.
AMCO	Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente.
AMO	Asociación de Mujeres Olopenses.
APIORIENTE	Asociación de Apicultores de Oriente.
ASEDECHI	Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula
ATRIDEST	Asociación de Trifinio para el Desarrollo Sostenible.
CSEM	Centro de Servicios Empresariales para las Mujeres
MARS	Mujeres y Adolescentes en Riesgo Social
MyDEL	Mujer y Desarrollo Económico Local
PROSER	Asociación de Profesionales para el Servicio del Desarrollo Integral.
SIAS	Sistema Integral de Atención en Salud
UNOPS	Oficina Sanitaria Panamericana de las Naciones Unidas
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala
CUNORI	Centro Universitario de Oriente

INTRODUCCIÓN

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado, es que las organizaciones se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano, tiene singular importancia.

Los seres humanos comienzan a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

La presente investigación consistió en realizar un diagnóstico administrativo y conocer la situación actual de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula (ASEDECHI), para ello se efectuó un estudio para conocer la situación administrativa actual de la asociación y poder plantear posibles soluciones para una mejora en el ambiente interno y externo de la misma, estos datos se obtienen por medio de encuestas, entrevistas y observación directa. Poniendo en práctica todos los estudios en el ámbito de la administración y poder proporcionar información que ayuda a la implementación de un nuevo sistema administrativo.

La asociación cuenta con demasiadas actividades y poco personal para el desempeño de las labores, por lo que en ocasiones se dificultó realizar la investigación, no obstante la buena voluntad de los mismos de colaborar con el estudio.

La investigación comprende cada uno de los siguientes capítulos:

Capítulo I, Marco metodológico en donde se determina el planteamiento del problema así como sus objetivos generales y específicos, justificación, tipo de investigación, y los métodos de investigación a utilizar.

Capítulo II, Marco teórico, en este capítulo se hace una reseña de la conceptualización de los temas que se relacionan con el propósito de la investigación, siendo éste, el proceso administrativo de la asociación.

Capítulo III, Marco referencial, en éste se hace referencia de la historia de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula, -ASEDECHI-, cómo fue su inicio y sus bases legales para la creación de la misma.

Capítulo IV, Presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado en ASEDECHI, recabando información necesaria para determinar la situación actual de la asociación. Así como las conclusiones y recomendaciones pertinentes para su mejoramiento y mayor productividad en el sistema administrativo.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

“Para entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales”¹

Las funciones de los administradores son de mucha importancia para organizar los conocimientos administrativos, mediante el estudio sistemático, integral y periódico de cada uno de los componentes del proceso de administración (planeación, organización, integración, dirección y control); implementar cada uno de ellos ya que tiene como objeto la finalidad de detectar el desequilibrio en la situación administrativa.

Es por ello que surge la necesidad de detectar los problemas que pueden ocasionar crisis en la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula ASEDECHI, ya que no se cuenta con estudios anteriores que nos puedan indicar su situación en el proceso administrativo y los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo.

A pesar de su gran importancia, existen debilidades en la administración de sus actividades, esto debido a que no se cuenta con un análisis realizado para detectar las áreas de la asociación que presentan debilidades.

En unas áreas se observa que existe falta de organización debido a que no cuentan con niveles adecuadamente estructurados, no hay capacitaciones sobre la importancia del mismo, se desconoce la influencia que tienen los factores internos y externos sobre la asociación, por lo que puede ocasionar que no se llegue al logro de los objetivos planteados.

Al no contar con un proceso administrativo bien estructurado, pueden ocasionarse problemas que dificulten el logro de los propósitos de la empresa y hacer mala utilización de los recursos con que cuenta, como pueden ser humanos y materiales; lo que conduce a que los administradores diseñen un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en forma organizada, y que conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos.

¹ Koontz Harold, Weihrinch Heinz Administración una perspectiva global (Editorial Mc Graw Hill, 1999 11° edición), Pág. 30-32

Esto hace indispensable la realización de un diagnóstico que permita identificar las principales debilidades y problemas en el proceso administrativo que puedan presentarse dentro de la asociación.

1.1.2 Formulación

¿Cuál es la situación administrativa actual en la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula (ASEDECHI)?

1.1.3 Sistematización

- a) ¿Cuál es la situación actual en el área de planeación en la asociación?
- b) ¿De que manera se realiza el proceso de organización de las actividades de la asociación?
- c) ¿Cómo se realiza el proceso de integración de recursos humanos?
- d) ¿De que manera se lleva a cabo la dirección en la asociación?
- c) ¿Que mecanismos utilizan en el proceso de control, para conocer la relación entre lo planeado y lo ejecutado en el proyecto?

1.1.4 Delimitación

1.1.4.1 Institucional

El diagnóstico administrativo se realiza en la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula, (ASEDECHI).

1.1.4.2 Temporal

Dicha investigación se realizará al 21 de abril de 2008.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Analizar la situación administrativa de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula, (ASEDECHI).

1.2.2 Específicos

- a) Determinar cómo se lleva a cabo el proceso de planificación en la asociación.
- b) Establecer de qué manera se realiza el proceso de organización de las actividades de la asociación.
- c) Definir cómo se realiza el proceso de integración en la asociación.
- d) Identificar de qué manera se lleva a cabo la dirección en la asociación.
- e) Explicar los mecanismos de control que utiliza la asociación.

1.3 Justificación

En la actualidad es necesario dar a conocer la problemática interna que se tiene en la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula –ASEDECHI- respecto al proceso administrativo, pues una buena administración contribuye a la elaboración de técnicas y estrategias que conllevan al logro de los objetivos propuestos.

El diagnóstico administrativo propone la aplicación teórica y la creación de conceptos claves que intervienen en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades de la asociación, así también dar explicaciones a situaciones de carácter interna y externa del proceso administrativo; determinando como se encuentra el funcionamiento de la misma, para plantear alternativas de solución que permita cumplir satisfactoriamente con lo planeado.

El propósito de la investigación es determinar la situación administrativa de la asociación, utilizando para la misma los instrumentos (cuestionarios y guías de entrevistas) necesarios para que pueda desarrollarse de forma adecuada.

La función de la ejecución de los planes y organización que tiene como objetivo el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, para poder llegar de acuerdo con la estructura organizacional, a una motivación, guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados, empleando una mejor comunicación y supervisión, e identificar si lo que se esta llevando a cabo tiene concordancia con los objetivos y metas planeadas, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes. Y es por ello la importancia de implementar un diagnóstico administrativo y dar respuesta a las acciones que afectan el buen funcionamiento de la asociación

1.4 Tipo de estudio

El tipo de investigación se realizó desde el punto de vista descriptivo, debido a que este se basa en aspectos o hechos presentes en la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula.

1.5 Método de investigación

En la presente investigación se utilizó el método de análisis y síntesis aplicado en el proceso administrativo, empleando encuestas, entrevistas.

1.6 Muestra

Para la realización de dicha investigación se tomó como muestra once integrantes de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula, entre ellos personal administrativo y de campo.

1.7 Variables e indicadores

CUADRO 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

FENÓMENO Y OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Determinar como se desarrolla la etapa de planificación en la asociación.	Planeación	Visión		Encuestas	Cuestionario
		Misión	• Tipos de planes • Pasos de planeación		
		Objetivos	• Naturaleza • Cualitativos • Cuantitativos		
		Estrategias	• Efectos • Tipos de planes		
		Políticas	• Servicio • Tipos		
		Programas	• Corto plazo • Largo Plazo		
		Presupuestos	• Corto plazo • Largo Plazo		
		Procedimientos	• Manual de Procedimientos		

Establecer como se realiza el proceso de organización de las actividades de la organización.	Organización	División organizacional	• Departamentalización por tiempo. • Por función empresarial • Territorial o geográfica. • Por tipo de clientes. • Por procesos. • Por productos.	Encuestas	Cuestionario
		Función Organizacional	• Formal • Informal		
		Coordinación	• Finanzas • Recursos Humanos		
		Conflictos	• Staff • Comunicación • Organigramas • Cultura organizacional		
Determinar como se integra el recurso humano en la asociación.	Integración	Reclutamiento	• Información de la vacante • Canales • Puestos	Encuestas	Cuestionario
		Selección	• Pruebas cognoscitivas • Pruebas de aptitud • Conocimientos básicos		
		Introducción	• Socialización • Programa formal de inducción		
		Capacitación	• Rotación • Material de apoyo • Beneficios		
		Evaluación del desempeño	• Medición • Técnicas de evaluación • Entrevista de evaluación • Periodos de evaluación		
Identificar cómo se lleva a cabo el proceso de dirección en la asociación.	Dirección	Toma de decisiones	• Estructuradas • No estructuradas	Encuestas	Cuestionario
		Motivación	• Incentivos • Teorías • Técnicas		
		Comunicación	• Ascendente • Descendente		
Determinar los mecanismos de control que utiliza la asociación.	Control	Medición del desempeño	• Estándares de desempeño • Normas educativas	Encuestas	Cuestionario
		Corrección de desviaciones	• Rediseño de planes • Modificación de metas		
		Retroalimentación	• Circuitos		

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Nombre de la entidad

Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula (ASEDECHI).

2.2 Antecedentes históricos

“Las primeras agencias de desarrollo local, al igual que otros instrumentos cuyo objetivo era dinamizar el tejido socioeconómico de un territorio dado, surgen en muchos países al comienzo de la década de los 80 por dos razones fundamentales.

La primera, como respuesta a la crisis industrial y al desempleo que en los países más desarrollados se produce a finales de los años '70; la segunda, como búsqueda de nuevos modelos alternativos basados en el desarrollo endógeno, en contraposición con un modelo de desarrollo económico-empresarial exógeno entonces imperante, que provocó en esta época situaciones de desempleo, caída de renta y, en definitiva pobreza, extremadamente graves en muchos territorios tanto de países industrializados como en vías de desarrollo.

El modelo exógeno, basado en la captación “externa” de empresas fundamentalmente industriales, tuvo y tiene un impacto positivo a nivel macroeconómico, pero también creó y crea grandes desequilibrios en reparto de la riqueza, contribuye a incrementar las tensiones y desigualdades sociales y, en muchas ocasiones tiene un impacto negativo en el equilibrio medioambiental.

Las agencias de desarrollo local surgen en ese contexto como instrumentos de dinamización económico-social del territorio y, poco a poco, se van convirtiendo en elementos esenciales en la lucha contra el problema del desempleo y, a partir del fomento del autoempleo, es importante herramienta de apoyo para el nacimiento, desarrollo y consolidación de nuevas iniciativas empresariales.

Para finalizar, siendo muchas las funciones que una agencia de desarrollo local puede desempeñar y de hecho desempeña, es importante resaltar algunas de aquellas que están más directamente ligadas a la promoción y el apoyo a la pequeña y mediana empresa.”²

- a) “Sensibilizar y fomentar en el territorio en el que actúa la asociación sobre los valores empresariales, el espíritu emprendedor y la importancia de la pequeña y mediana empresa en el territorio como generadora de empleo, riqueza y renta

² Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula, ASEDECHI, Carpeta Corporativa 2007.p. 4

- b) Asesorar y apoyar a los posibles nuevos empresarios en la realización de los planes de factibilidad o viabilidad que permitirán pasar de la idea al proyecto empresarial.
- c) Acompañar las nuevas iniciativas empresariales en el proceso de arranque (start-up), tanto a través de asesoramiento e información, como de formación de los nuevos emprendedores-as.
- d) Definir y poner en marcha estrategias que permitan captar recursos financieros (endógenos y exógenos) para apoyar los nuevos proyectos de microempresa y pequeña y mediana empresa.
- e) Definir y poner en marcha estrategias de apoyo a la innovación, al desarrollo tecnológico y a mejora de los procesos de comercialización de la pequeña y mediana empresa del territorio.
- f) Promover y tratar de concertar con los actores políticos, sociales y económicos del territorio medidas de apoyo a la consolidación de los proyectos empresariales, a través programas de asistencia técnica, formación e innovación tanto públicas como privadas.”³

2.3 Naturaleza de la asociación

“Son un consorcio de entidades locales de segundo piso, de servicio y desarrollo; de naturaleza privada, apolítica, no lucrativa y tiene como propósito planificar, impulsar y promover el desarrollo económico y social de Chiquimula.

2.4 Constitución legal

Se constituye como asociación civil en mayo de 1999, según escritura pública N° 063. Está inscrita en el Registro Civil de la ciudad de Chiquimula en el libro de personas jurídicas.

2.5 Misión

Fomentar e impulsar las iniciativas productivas, potenciando su competitividad, que permitan el desarrollo económico local con igualdad, equidad social y de género, a través de procesos concertados entre los diferentes actores locales y en armonía con el ambiente, a fin de contribuir al desarrollo humano de los habitantes del departamento de Chiquimula.”⁴

³ Ibíd. Pág. 4

⁴ Ibíd. Pág.5

2.6 Visión

"Ser la institución líder que impulse el crecimiento y desarrollo económico sostenible con equidad social e igualdad de género, mediante procesos concertados entre la sociedad civil, gobierno e iniciativa privada del departamento de Chiquimula.

- a) Promover el crecimiento y desarrollo económico local en forma concertada entre el sector público, sector privado y organizaciones locales, con equidad y en armonía con el medio ambiente.
- b) Apoyar la creación y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, generadoras de empleo e ingresos.
- c) Identificar, gestionar e intermediar recursos técnicos y financieros a nivel local, nacional e internacional, para la implementación de proyectos de apoyo a la producción, servicios, comercio y agroindustria local.
- d) Crear una red de cooperación para la prestación de servicios técnicos, financieros, comerciales y gerenciales en apoyo a organizaciones de base, micro y pequeñas empresas y organizaciones comunitarias."⁵

2.7 Objetivos de la asociación

- a) "Apoyar la creación y fortalecimiento de empresas rentables orientadas al desarrollo equilibrado del departamento, apoyando los sectores económicamente desprotegidos.
- b) Gestionar, negociar y canalizar recursos financieros y técnicos para la formulación e implementación de proyectos en apoyo a la producción e integrados a una visión de desarrollo local vinculada al marco de integración económico nacional.
- c) Montar y actualizar periódicamente un sistema de información que identifique las potencialidades y oportunidades del área, las fuentes de financiamiento, las consultorías técnicas disponibles y la fuerte demanda de servicios a la producción.
- d) Implementar acciones económicas y financieras que coadyuven a la auto sostenibilidad de la agencia civil, a fin de garantizar su accionar en el tiempo.

⁵ Ibíd. Pág. 6

- e) “Crear una red de cooperación técnica financiera, comercial y administrativa en apoyo a las empresas promovidas por la agencia civil.
- f) Coadyuvar al desarrollo de las comunidades menos favorecidas en las áreas rurales y urbanas, promoviendo fomentando y desarrollando proyectos que sean de bienestar comunitario, propiciando los elementos fundamentales para establecer vías y/o alternativas de participación para mejorar el estado de salud física y mental como elementos básico para el desarrollo humano.
- g) Efectuar estudios específicos a nivel local, nacional y regional de aspectos relacionados con problemas de orden social, económico y cultura, que permita la identificación de proyectos que beneficien a las comunidades.
- h) Formular, ejecutar y evaluar proyectos y programas relacionados con educación, salud, vivienda, infraestructura comunal, ecología, tecnología, así como proyectos productivos, agrícolas, industriales y de comercialización de productos tradicionales y no tradicionales.
- i) Impulsar y realizar programas de capacitación para fortalecimiento de la gestión del desarrollo de las organizaciones comunitarias tales como cooperativas, asociaciones locales, comités u otros grupos asociativos.
- j) Establecer lazos de cooperación con instituciones privadas, gubernamentales, locales, nacionales e internacionales.
- k) Mantener estrecha coordinación con las autoridades del gobierno local y participar en las comisiones a las que pueda ser invitada, especialmente brindando su asesoría y colaboración al Consejo Municipal, Departamental y Regional de Desarrollo, o las instituciones que hagan sus veces.
- l) Cualquier otra actividad lícita que coadyuve a alcanzar los objetivos contemplados en los incisos anteriores.”⁶

⁶ Ibíd. Pág. 7

2.8 Conformación de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula –ASEDECHI-

a) Cooperativas agrícolas

- ✓ Cooperativa Agrícola Integral Adelante Chanmagua
- ✓ Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L.
- ✓ Cooperativa Agrícola Cafetales Esquipulas
- ✓ Cooperativa Agrícola Flor de la Montañita Olopa, R.L.
- ✓ Cooperativa Agrícola Integral La Batalla de la Arada, R.L.
- ✓ Cooperativa Agrícola Integral San Pedro, R.L.
- ✓ Cooperativa Agrícola La voz del Agricultor Chinteño, R.L.

b) Cooperativas de ahorro y crédito

- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Chiquimuljá, R.L.
- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral La Divina Pastora, R.L.

c) Asociaciones de desarrollo

- ✓ -AMCO- Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente.
- ✓ -AMO- Asociación de Mujeres Olopenses.
- ✓ -AGRIOSCHI- Asociación de Agricultores Cuenca del Río San José Chiquimula.
- ✓ -ATRIDEST- Asociación de Trifinio para el Desarrollo Sostenible.
- ✓ -ACODAPCHI- Asociación de Comités de Desarrollo Agropecuario de Chiquimula.
- ✓ -ADEGO- Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente.
- ✓ Asociación Fuente de Vida.
- ✓ Parroquia Santiago Jocotán.
- ✓ -PROSER- Asociación de Profesionales para el Servicio del Desarrollo Integral.
- ✓ -APIORIENTE- Asociación de Apicultores de Oriente.

d) Apoyo institucional

- ✓ Centro Universitario de Oriente -CUNORI/USAC-
- ✓ Vice Ministerio de Economía
- ✓ Coordinadora Nacional de Microempresarios
- ✓ Municipalidades del departamento

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión

En la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula –ASEDECHI- se han realizado estudios tanto de la carrera de Administración de Empresas como de Auditores Técnicos ambos del CUNORI, los que se presentan a continuación haciendo referencia a sus conclusiones principales.

Buezo Pineda, Marco Tulio, Gonzáles Agustín, Yesenia Maribel, Villela Pérez, Mildred Anaité. (2003), Situación de la función administrativa de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula (ASEDECHI), Centro Universitario de Oriente, CUNORI.

Entre sus principales conclusiones se encuentran:

- a) La estructura refleja problemas en lo relacionado a recursos humanos. Por factores como: falta de planes de inducción, descripción de funciones administrativas y poca participación en planeación estratégica por parte de los miembros de la Junta Directiva.
- b) No existe un manual de descripción de puestos. Lo que anterior se evidencia en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo con base a experiencia personal y designaciones verbales. Además el personal actual de la asociación no puede ascender administrativamente.

Monroy Morales, Juan Mauricio, Acabal Ortiz, Silvia Cristina, Castillo Coronado, Edgar Rolando. (2004), Auditoría de estados financieros de Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula (ASEDECHI), por el período terminado al 31 de diciembre de 2003., Centro Universitario de Oriente, CUNORI. Sus principales conclusiones son las siguientes:

- a) Se revisó y examinó el sistema de control interno y se determinó, que la entidad debe mejorar algunos aspectos para la salvaguarda de los activos fijos y documentación utilizada en las actividades contables, detectándose varias deficiencias que pueden dar lugar a la pérdida o mal utilización de éstos.
- b) Se determinó que la entidad obtiene sus fondos a través de un fideicomiso otorgado por UNOPS, contribuciones voluntarias de otras asociaciones y asociados a manera de donaciones, ingresos por prestación de servicios y otorgamiento de crédito.

3.2 Fundamento conceptual

3.2.1 Diagnóstico administrativo

“Es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución u organización; en cuanto a la definición de la palabra “diagnóstico”, las raíces etimológicas del término permiten deducir su significado científico: Día (a través) y gnosis (conocer). Por tanto, se trata de “conocer a través de o por medio de.” A modo de definición, se puede decir que el diagnóstico es a conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.”⁷

3.2.2 Proceso administrativo

Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas⁸, se identifican tres tipos de habilidades (según Robert L. Katz) para los administradores, a ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones:

- a) La habilidad técnica es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.
- b) Habilidad humana es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones, donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- c) Habilidad de conceptualización es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- d) Habilidad de diseño es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizaciones superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema.
- e) Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema.

⁷ Víctor Manuel Martínez Chávez, Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, Procesos y Reingeniería. (Editorial Trillas, 1988. Segunda Edición), Pág. 11

⁸ Robbins/Cooulter, Administración. (México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2005, octava edición), pag. 9

La importancia relativa de estas habilidades puede diferir de acuerdo con el nivel de la jerarquía organizacional de que se trate.⁹

Conociéndose la teoría básica de la administración se definen las cinco funciones administrativas esenciales.

a) Planeación

Siendo ésta la más básica de todas, implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción. En la administración ésta tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. Cabe señalar que planeación y control son inseparables, los hermanos siameses de la administración.

Existen tipos de planes 1) Propósitos o misiones, 2) Objetivos o metas, 3) Estrategias, 4) Políticas, 5) Procedimientos, 6) Reglas, 7) Programas y 8) Presupuestos.

Propósitos o misiones: en la misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente), se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por ejemplo, el propósito de una empresa comercial es generalmente la producción y distribución de bienes y servicios.

El propósito de una universidad es la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad, en cuanto a objetivos o metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Su naturaleza nos indica que en ellos se enuncian resultados finales, y los objetivos generales deben apoyarse en subobjetivos. Así los objetivos componen tanto una jerarquía como una red. Un administrador puede verse en la necesidad de optar entre desempeño a corto y largo plazos, y puede ser que los intereses personales deban subordinarse a los objetivos organizacionales.

El término estrategia sigue teniendo implicaciones competitivas, los administradores la usan cada vez más para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa, su definición sería que es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Entre los principales tipos de estrategias para la orientación general de las operaciones corresponden a las

⁹ Ibíd. Pág. 9

áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y comercialización, nos detendremos en éstas dos últimas: productos o servicios que es la razón de existir de una empresa.

En realidad las utilidades son sencillamente una medida del grado de servicio que una compañía presta a sus clientes y la otra es mercadotecnia estas son diseñadas para orientar a los administradores en el suministro de productos o servicios a los clientes y en la persuasión de los clientes para que compren.

Estas estrategias están estrechamente relacionadas con las estrategias de productos, y por lo tanto deben entrelazarse con ellas y apoyarse unas a otras. Las políticas también forman parte de los planes en el sentido que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son enunciados, a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente con y contribuya a un objetivo.

Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados. Existen muchos tipos de políticas. Como ejemplo de ellas pueden mencionarse las políticas de contratación exclusiva de ingenieros con grado universitario, la promoción de sugerencias de los empleados para elevar la cooperación, el ascenso desde dentro, el estricto apego a un elevado estándar de ética empresarial, la fijación de precios competitivos y la insistencia en precios fijos, no basados en los costos.

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Existe relación entre procedimientos y políticas, bastarán un par de ejemplos para ilustrarla. La política de una compañía puede conceder vacaciones a los empleados; en los procedimientos establecidos para la instrumentación de esta política se determinará un programa de vacaciones para evitar interrupciones en el flujo de trabajo, se fijarán métodos y tasas para el pago de vacaciones se especificarán los registros para asegurar que todos los empleados gocen de vacaciones y se explicitarán los medios para solicitar vacaciones.

Ahora se definen las reglas en ellas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. "No fumar" es una regla que no permite ninguna desviación respecto del curso de acción estipulado. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión

de una acción. Es preciso distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es orientar la toma de decisiones mediante el señalamiento de las áreas en las que los administradores pueden actuar a discreción. Las reglas, en cambio, no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

En cuanto a programas se define como un conjunto de metas., políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos., de los cuales diremos que son una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Podría llamársele un programa “en cifras”. De hecho, al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo “plan de utilidades” Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles. Puede referirse a las operaciones, como el presupuesto de inversiones de capital, o puede indicar el flujo de efectivo, como el presupuesto de efectivo.

Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado (ya sea con una semana o 5 años de anticipación) una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital o utilización de horas-hombre / máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero será inútil como norma sensible de control si no es un reflejo de los planes.

b) Organización

Consiste en la 1) Identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos y 3) La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Existen dos tipos de organización formal e informal. Ambos tipos están presentes en las organizaciones. La primera se define como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Esta debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las

organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

Y la segunda como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas” según Keith Davis, de Arizona State University. De este modo son organizaciones informales ejemplo el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso y el equipo que se reúne a jugar boliche todos los viernes por la noche, necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones.

- ✓ **Departamentalización por números simples:** Consiste en contar las personas que han de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollan esas personas, el lugar donde trabajaran o los materiales que emplearan, sino el hecho de que el éxito de sus empeños depende únicamente del número de personas involucradas.
- ✓ **Departamentalización por tiempo:** Es una de las modalidades más antiguas, empleada por lo general en los niveles inferiores de la organización, es la agrupación de actividades con base en el tiempo. La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que la jornada laboral normal no sería suficiente. Ejemplo de este tipo de departamentalización puede hallarse en los hospitales, donde es esencial la atención a los pacientes todo el día, contando con las siguientes ventajas: primero, es posible prestar servicio más allá de la jornada habitual de 8 horas y en muchos casos durante las 24 horas del día.

Segundo, es factible poner en marcha procesos que no pueden interrumpirse, puesto que requieren de un ciclo continuo. Tercero, cuando trabajadores de turnos diferentes hacen uso de las mismas máquinas, los costosos bienes de capital pueden utilizarse más de 8 horas diarias. Cuarto, algunas personas (como a los estudiantes que asisten a clases todo el día) les resulta conveniente trabajar de noche. También posee desventajas las cuales son: primero, cabe la posibilidad que durante el turno nocturno no se ejerza la debida supervisión. Segundo, este modelo reciente los efectos de factor fatiga. Tercero, la existencia de varios turnos puede causar problemas de coordinación y comunicación. Cuarto, el pago de horas extras puede elevar los costos del producto o servicio.

- ✓ **Departamentalización por función empresarial:** La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa expresa lo que la empresa hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar éstas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas. Dicha departamentalización es la base de uso más común para la

organización de actividades y se halla presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas.

c) Integración

Se define como proceso real de integración de personal se ve afectado por muchos factores condicionales, específicamente, son factores externos el nivel de estudios, las actitudes imperantes en la sociedad, las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan directamente a la integración de personal, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

También muchos factores internos influyen en la integración de personal. Entre ellos pueden citarse, por ejemplo, las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, los tipos de personas empleadas por la empresa, la demanda y oferta de administradores dentro de ésta, el sistema de compensaciones y políticas de diversos tipos. En consecuencia, la eficaz integración de personal supone el reconocimiento de muchos factores situacionales externos e internos.

d) Dirección

Es la función administrativa que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados. La motivación es la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

“Dentro de esta también cabe mencionar las teorías de la motivación como lo son la Teoría X presenta un punto de vista básicamente negativo de las personas. Supone que los trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control estricto para trabajar con eficacia. La Teoría Y ofrece un punto de vista positivo. Supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad, y consideran el trabajo como una actividad natural.

El proceso de la toma de decisiones, es una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión.

- ✓ En la etapa 1. Identificar un problema, el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

- ✓ Etapa 2. Identificar los criterios de decisión cuando un gerente detecta un problema, debe identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo, criterios que definen lo que es pertinente en una decisión.
- ✓ Etapa 3. Asignar pesos a los criterios, si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen todos la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.
- ✓ Etapa 4. Desarrollar las alternativas, quien toma la decisión tiene que prepara una lista de alternativas viables que resuelvan el problema.
- ✓ Etapa 5. Analizar las alternativas, después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Cómo? Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2.
- ✓ Etapa 6. Seleccionar la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que generó el total mayor en la etapa 5.
- ✓ Etapa 7. Implementar la alternativa en esta etapa se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. En la etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión, la última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.

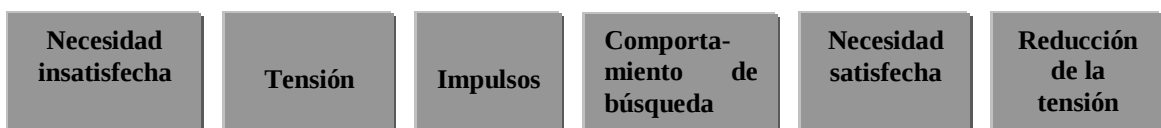


FIGURA 1: EL PROCESO DE MOTIVACIÓN

Fuente: Robbins.Coulter, Stephen P. Mary. Administración, (sexta edición), p. 393.

e) Control

“Es el proceso de determinar lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, mediano o largo plazo. Generalmente, mientras más

claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas. Detallando sus elementos como establecimiento de estándares, siendo esta la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

En el control también es necesario medir los resultados y esta es la acción medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida. Y corrección es la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. En las empresas debe existir el método de retroalimentación que es el establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la optima utilización de los recursos.”¹⁰

¹⁰Kootz, Harold y Weihrinch, Heinz, Administración una perspectiva global (México: Editorial Mcgraw Hill, __1998, 11° edición), pag. 9

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Aplicando las técnicas de investigación como encuestas, entrevistas, observación directa, y la revisión de fuentes secundarias se presenta el diagnóstico administrativo en la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula -ASEDECHI- presentando a continuación la situación actual de cada componente del proceso administrativo-

4.1 Planeación

En ASEDECHI, cuentan con una planeación reactiva pues sus planes se llevan a cabo durante cierto tiempo y hasta que ya han finalizado, se comparan con los resultados para saber si se ha logrado lo planificado; por lo que es necesario que dicha comparación se haga en el periodo que se ejecutan con el propósito de que si se presentan desviaciones se puedan corregir antes de finalizar el trabajo planeado.

Al realizar el diagnóstico administrativo en la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula – ASEDECHI- se determinó que cuenta con proyectos para su administración financiera, fondos que la misma gestionó y son para el funcionamiento y desarrollo del proyecto; los que a continuación se describen:

- a) Sistema Integral de Atención en Salud –SIAS- del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- b) Mujeres y Adolescentes en Riesgo Social –MARS-
- c) Mujer y Desarrollo Económico Local -MyDEL-
- d) Centro de Servicios Empresariales para las Mujeres –CSEM-

Dichos proyectos tienen planificaciones individuales, pero siempre enfocadas al logro de los objetivos y políticas de la asociación en general; algo importante es siempre mantener en la mente de los subordinados los objetivos y metas a seguir, retroalimentando cada cierto periodo de tiempo sobre el avance y verificando si la visión y misión se han cumplido como se esperaba.

a) Visión

La visión es la forma de enfocarse hacia donde quiere llegar la organización; la importancia de la misma radica en que permite ver como estará la asociación dentro de un tiempo determinado, es por ello que ASEDECHI, tiene una visión la cual se presenta a continuación:

“Ser la institución líder que impulse el crecimiento y desarrollo económico sostenible con equidad social e igualdad de género, mediante procesos concertados entre la sociedad civil, gobierno e iniciativa privada del departamento de Chiquimula”.

Al hacer un análisis de los elementos que debe contener una visión: visión hacia el futuro, valores esenciales, ámbito geográfico, dirección y las relaciones con quienes participan en ella. si cumple con los requisitos que debe contener.

Esta se encuentra por escrito en la carpeta corporativa de la asociación; sin embargo no todos la conocen ya que no pudieron describirla al momento de ser entrevistados, y se observa la falta de interés por parte de los subordinados de saber la importancia de la misma; ya que ésta indica hacia donde quiere llegar la asociación y por ende ponerla en practica en todas las actividades que realiza.

b) Misión

Esta debe ser conocida por el personal de la entidad; en tal virtud, la definición de la misma obliga a la administración a identificar con cuidado el alcance de sus servicios, responder a la interrogante ¿Cuál es la razón de ser de la asociación? y cumplir con los siguientes elementos: “cuáles son los principales servicios de la organización, la organización en qué región compite, cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales, es sensible a las inquietudes sociales y ecológicas”¹¹

La misión de ASEDECHI, es “Fomentar e impulsar las iniciativas productivas, potenciando su competitividad, que permitan el desarrollo económico local con igualdad, equidad social y de género, a través de procesos concertados entre los diferentes actores locales y en armonía con el ambiente, a fin de contribuir al desarrollo humano de los habitantes del departamento de Chiquimula”.

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que la misma contiene los elementos antes indicados y se encuentra en un documento por escrito, el cual no está a la vista del público, factor determinante por el que solo el 50% del personal tiene conocimiento de ella, ya que es de mucha importancia el que todos la conozcan para que puedan encaminarse al mismo fin.

c) Objetivos

Representan no sólo el punto terminal de la planeación sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección, y control. Sin objetivos la

¹¹Robbins/Cooulter, Administración. (México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2005, octava edición), pag. 183

empresa se encuentra desolada y sin un camino que le enfoque el blanco a seguir y lo que quiere lograr. Estos pueden ser generales y específicos. Algunos de los objetivos de la asociación son:

Los fines y objetivos de la asociación son:

- a) Apoyar la creación y fortalecimiento de empresas rentables orientadas al desarrollo equilibrado del departamento, apoyando los sectores económicamente desprotegidos;
- b) Gestionar, negociar y canalizar recursos financieros y técnicos para la formulación e implementación de proyectos en apoyo a la producción e integrados a una visión de desarrollo local vinculada al marco de integración económico nacional;
- c) Montar y actualizar periódicamente un sistema de información que identifique las potencialidades y oportunidades del área, las fuentes de financiamiento, las consultorías técnicas disponibles y la fuerte demanda de servicios a la producción;

Conociendo la diferencia entre lo que son objetivos generales y específicos, se determinó que los objetivos que se describen en el documento: carpeta corporativa, como objetivos de agencia o específicos, cumplen con los elementos que deben contener los objetivos generales y los que se describen como generales son las formas que se deben emplear para llegar al logro de los mismos; por lo que es importante que se estructuren de una manera correcta tomando en cuenta que deben ser: medibles, cuantificables, temporales.

d) Estrategias

En la asociación se cuentan con estrategias, establecidas por el gerente y los miembros de la junta directiva.

Según la investigación realizada se determinó que siendo ésta la herramienta de trabajo en la institución y deben de ser conocidas por todos, ya que son parte fundamental en el desempeño de las actividades de la asociación, sin embargo no se encuentran por escrito en ningún documento por lo mismo no todos las conocen, aspecto que es muy importante.

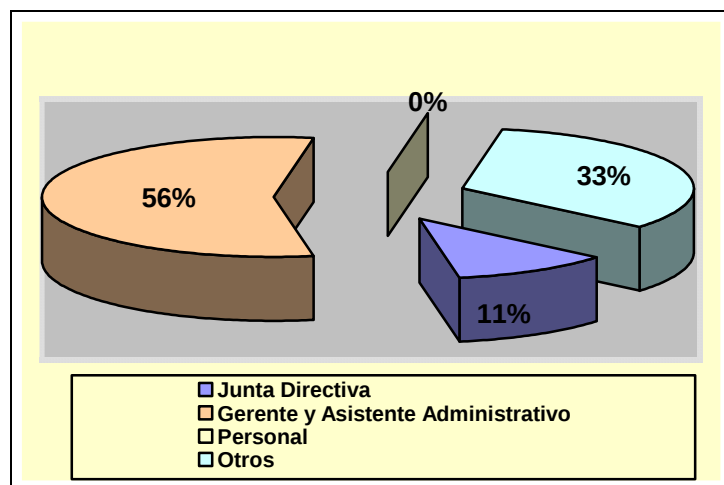
e) Procedimientos

En –ASEDECHI- no existe un manual de procedimientos bien definido que instrumentalice adecuadamente las políticas de la asociación y donde se les indique los pasos a seguir para el desarrollo de las actividades para el buen desenvolvimiento y productividad de los empleados.

Las instrucciones sobre las actividades a desarrollar se transmiten de un subordinado antiguo a otro de nuevo ingreso, lo cual parece una limitante para la asociación, ya que al no estar por escrito se corre riesgo que no todo se dé a conocer como es debido, estos deben ser revisados periódicamente y de preferencia de forma gráfica ya que permiten darse cuenta de lo que sobra, lo que falta y lo que se puede cambiar para mejorar, y poder así resolver dudas.

f) Presupuesto

En la asociación el presupuesto es elaborado por el gerente general y la asistente administrativa, luego lo socializan con la junta directiva y el personal; sin embargo dicho presupuesto no es suficiente para el logro de las actividades planificadas.



GRÁFICA 1: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Organización

En la asociación cuentan con un organigrama donde detallan cada uno de los puestos que se desempeñan dentro de la misma, sin embargo no cuentan con un manual de funciones, por lo que éste es de gran necesidad para detallar con exactitud el perfil que necesita cada puesto dentro de la asociación, al no contar con dicho manual de funciones puede ocasionar que los empleados estén realizando funciones que no pertenecen a su cargo.

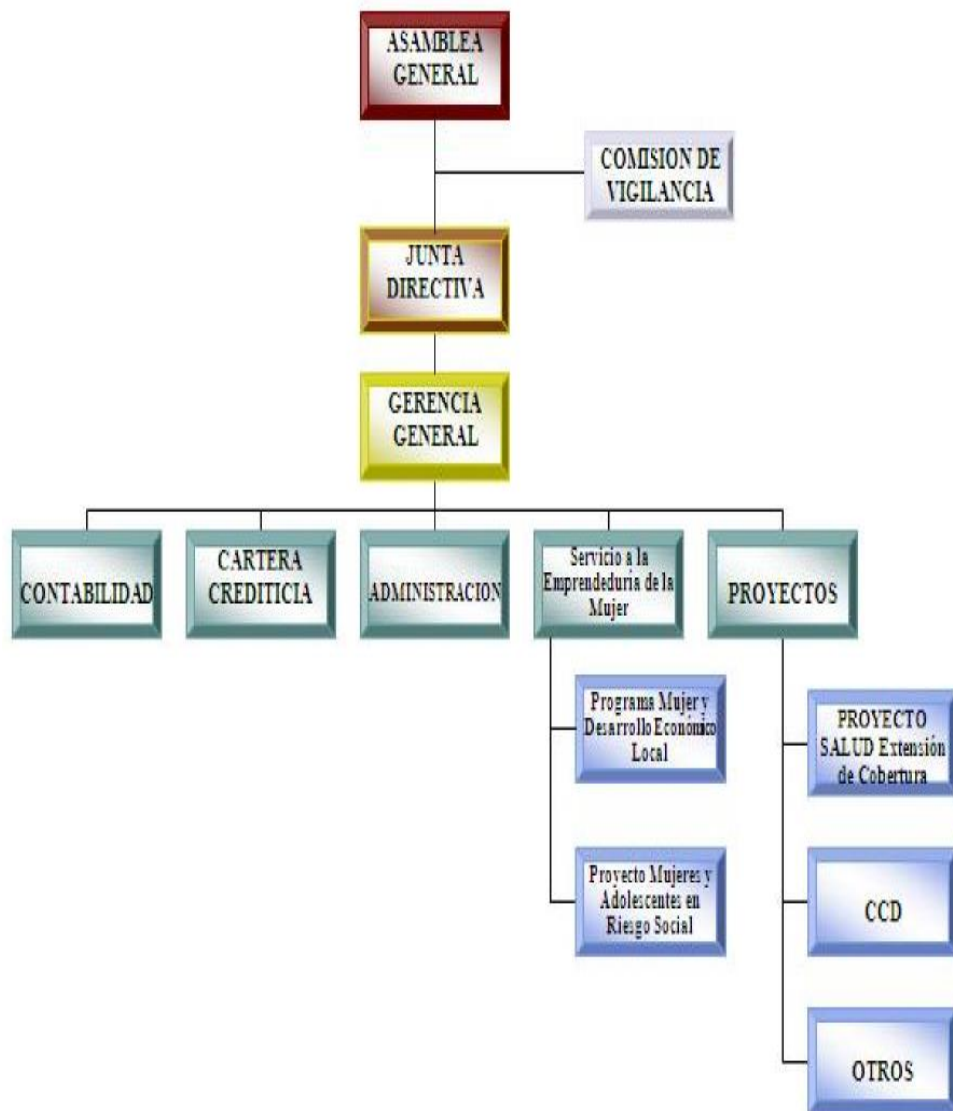


FIGURA 2: ORGANIGRAMA DE ASEDECHI.

Fuente: Carpeta corporativa de ASEDECHI.

a) División organizacional

Es dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos así como es el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimiento, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

La especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás con poca eficiencia.

En la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula, se determinó que su organización está dividida por funciones, cada subordinado se encarga específicamente de las tareas que le asignan en su proyecto por lo que cada uno se especializa en sus labores obteniendo más eficiencia en los mismos.

Es importante tomar en cuenta que al momento de retirarse un subordinado no se encuentra alguien que pueda sustituirlo y realizar sus funciones de manera eficiente sin interrumpir los procesos que lleva a cabo cada proyecto.

4.3 Integración

En la asociación al integrarse los elementos humanos es de suma importancia la introducción adecuada de los mismos, por lo que el personal de la deberá reunir las características y requerimientos establecidos para cada actividad que se desempeñara y la responsabilidad de las mismas.

a) Reclutamiento

De acuerdo a los datos recabados se pudo determinar que ASEDECHI- realiza el reclutamiento del personal de la siguiente manera:

- ✓ Se realiza una convocatoria.
- ✓ Se colocan volantes en el exterior de la oficina.
- ✓ Dependiendo del proyecto donde surge la vacante se comunica por otros medios (anuncios en la radio).

Como ya se pudo observar, son parte de los elementos para dar a conocer las vacantes; los cuales son aceptables porque permiten dar a conocerlas ante todos los posibles candidatos.

b) Selección

En la asociación, la selección del personal la realizan por medio de la hoja de solicitud, hoja donde se resume el currículo y en base a ello se hace la evaluación de conocimientos y experiencia, y la

entrevista dirigida; las cuales están a cargo del gerente general y dos miembros de la junta directiva de la misma; como ya se indicó cada empresa tiene su propio orden en los elementos que componen el proceso de selección.

Por ser ASEDECHI, una organización pequeña no se llevan a cabo ciertos pasos; como los son: pruebas prácticas, encuestas, exámenes médicos y otros. Los cuales también son de mucha importancia para poder seleccionar las personas apropiadas para dichos puestos.

c) Introducción

Se realiza dando una breve explicación al nuevo subordinado de la ASEDECHI, después una bienvenida y se le da a conocer las políticas y quienes conforman la empresa, también un poco de la historia de la asociación que interese al subordinado, en la introducción en su departamento o sección se procede a la explicación del puesto y la presentación de sus compañeros de trabajo y se le indicará cuál será su escritorio, en donde están los materiales que utilizará, cómo y a quiénes debe rendir los informes y cómo será la forma de pago de su salario, y otros.

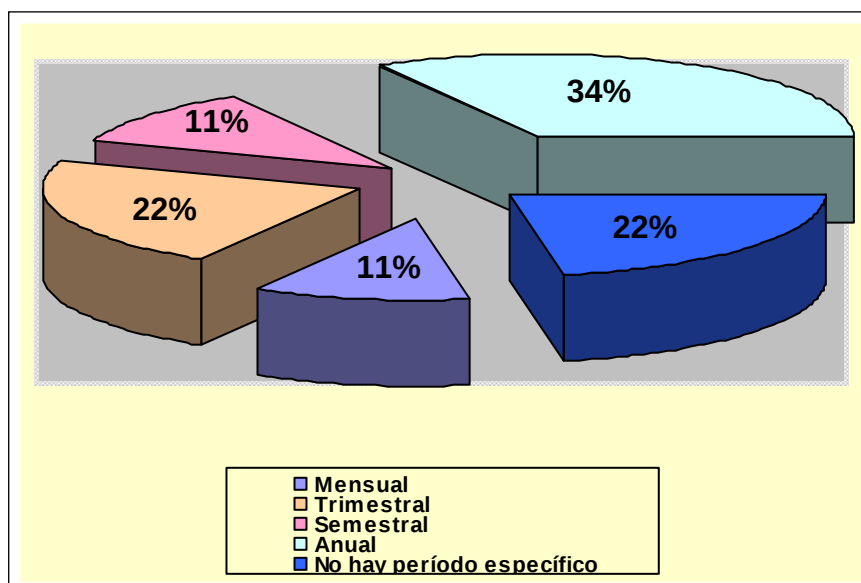
Para que el empleado tenga una idea más amplia de lo es la asociación y lo que hacen, es necesario que se le proporcione información más detallada a cerca de la visión y misión de la misma así como de las funciones del cargo que desempeñará.

d) Capacitación

En ASEDECHI existen varios proyectos como SIAS, MARS, MyDEL y SCEM para la mejora de la población; y cada uno de ellos se encarga de realizar las capacitaciones del personal de acuerdo con las actividades que en éstos se llevan a cabo;

ASEDECHI no es la responsable de realizar las capacitaciones, lo que ocasiona que los subordinados se enfoquen principalmente a las metas de los proyectos que de forma individual.

Es importante que ASEDECHI realice capacitaciones, para que cada subordinado pueda mantener siempre presente cuales son las metas de la asociación.



GRÁFICA 2: PERÍODOS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN ASEDECHI.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Dirección

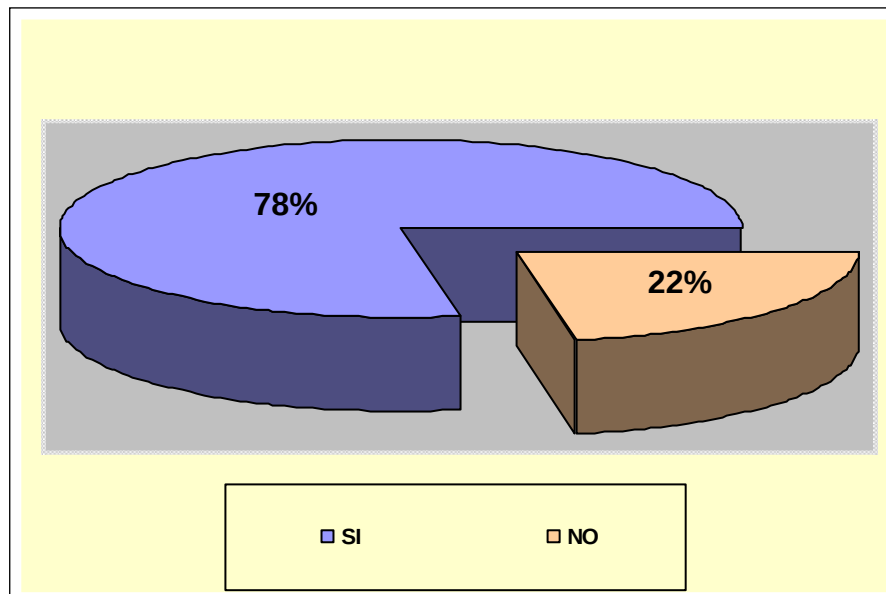
En la asociación existe coordinación por parte de las personas que la dirigen, se observa en el gerente general cualidades como liderazgo, cordialidad y otras, ya que busca cumplir los objetivos; utilizando para ello, los medios necesarios sin que dañen la dignidad de las personas tratándolas con igualdad sin importar el género y el cargo que desempeñen.

a) Toma de decisiones

En ASEDECHI el encargado de tomar las decisiones es el gerente general; de las cuales debe informar a la junta directiva.

b) Motivación

En ASEDECHI se observa un ambiente organizacional adecuado, aunque los subordinados argumentan no tener motivaciones con frecuencia, ya que su único factor de motivación es el sueldo que devengan; por lo que es importante realizar talleres de autoestima, de integración para los mismos.



GRÁFICA 3: NIVEL DE MOTIVACIÓN DENTRO DE LA ASOCIACIÓN

Fuente: Elaboración propia

c) Comunicación

En la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula, -ASEDECHI- se determinó que la comunicación se da de las dos formas y los métodos más utilizados en todos los niveles jerárquicos es de forma oral en algunos casos y de forma escrita cuando se trata de asuntos formales.

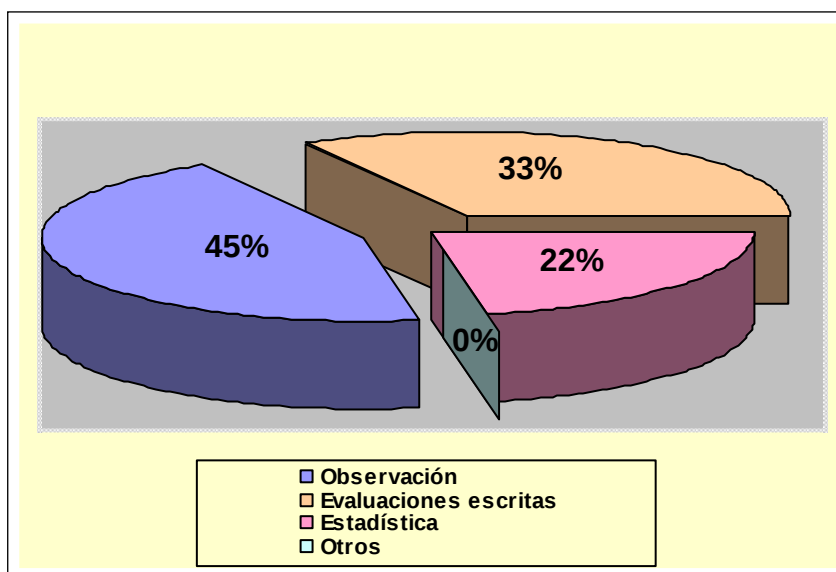
4.5 Control

El gerente general de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula – ASEDECHI- debe tomar en cuenta los elementos del control, sin embargo utiliza estándares de desempeño y comparar resultados con las normas establecidas.

a) Evaluación del desempeño

En la asociación es necesario efectuar de una manera más directa y por escrito la evaluación del desempeño de cada empleado pues, por encargarse del manejo y ejecución de los proyectos mencionados, se debe contar con un personal eficiente, y así poder detectar algunas desviaciones

que pueden cambiar el rumbo a los objetivos; no obstante es esencial recalcar que el personal de dicha asociación es eficiente pues conocen su trabajo.



GRÁFICA 4: MÉTODOS UTILIZADOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS SUBORDINADOS

Fuente: Elaboración propia.

b) Corrección de desviaciones

La corrección de desviaciones, no se debe ignorar y en la ASEDECHI, al momento de presentarse una desviación, se toma en cuenta una respuesta rápida, para corregir cualquier imprevisto que cambie el rumbo de los planes.

c) Retroalimentación

Según las políticas de cada proyecto que conforma ASEDECHI, en cuanto a la evaluación de sus metas o de sus actividades propuestas, realizan el proceso de retroalimentación si la situación lo amerita.

CONCLUSIONES

1. En ASEDECHI la planeación es realizada en forma conjunta por el gerente general, y su asistente administrativa, luego la socializa con la junta directiva para después ejecutarla. En relación a los diferentes proyectos que son administrados por la asociación, los cuales tienen su propia planificación, ésta es efectuada de acuerdo a las metas de cada proyecto las cuales las verifican al final de cierto período.
2. No existe un manual de procedimientos bien definidos que instrumentalicen adecuadamente las políticas de la misma y donde se les indique los pasos a seguir para el desarrollo de las actividades para el buen desenvolvimiento y productividad de los empleados
3. Se cuenta con un organigrama donde detallan cada uno de los puestos que se desempeñan dentro de la misma, sin embargo no cuentan con un manual de funciones, por lo que éste es de gran necesidad para detallar con exactitud el perfil que necesita cada puesto dentro de la misma.
4. Se cuenta con una estructura organizacional de tipo funcional, cada subordinado se encarga específicamente de las tareas que le asignan en su proyecto por lo que cada uno se especializa en sus labores obteniendo más eficiencia en los mismos.
5. La selección del personal la realizan por medio de la hoja de solicitud y la entrevista dirigida; las cuales están a cargo del gerente general de la misma; tomando en consideración la experiencia, el nivel académico, la edad, como ya se indicó cada empresa tiene su propio orden en los elementos que componen el proceso de selección.
6. La inducción no se realiza de forma generalizada para todos los nuevos trabajadores de la institución y a los que sí se les ha dado en algún momento, se les da una breve explicación de la asociación y sus fines. Lo cual dificulta la identificación de los nuevos trabajadores con la asociación.
7. En cuanto a capacitaciones dentro de la asociación se considera como una debilidad, ya que son parte importante para el buen desempeño de sus actividades y no cuentan con ellas, no existe presupuesto para las mismas, argumentan.
8. No existe una política motivacional dentro de la asociación, ya que no cuentan con capacitaciones, sin embargo, existe un ambiente organizacional adecuado para los subordinados.

9. El tipo de liderazgo que se maneja dentro de la asociación es democrático y participativo, ya que se consulta a todo el personal involucrado sobre algunas decisiones que se deben tomar.
10. En cuanto a la comunicación dentro de la asociación se da diferentes formas, ya sea ascendente y descendente, así como según la necesidad puede ser formal o informal es decir oral o escrita.
11. Cada proyecto que administra ASEDECHI cuenta con estándares de evaluación, correcciones y retroalimentación propia, así como las personas especializadas para ello, no sin involucrar a la gerencia sobre dicho proceso y verificar de esta manera si los resultados se lograron.

RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer a los subordinados la importancia de la visión y misión de ASEDECHI, por medio de reuniones periódicas; ya que así éstos podrán dirigir sus actividades al logro de las mismas. Y colocarlas en un lugar donde puedan ser visibles para todo el personal y las personas que ingresen a sus instalaciones.
2. Estructurar de una forma adecuada los objetivos ya que éstos deben expresar lo que la asociación desea alcanzar en un determinado periodo de tiempo, no las herramientas y técnicas que empleará para los mismos.
3. Escribir las estrategias en un documento que éste al alcance de los subordinados para que sepan cuales se utilizarán por cada objetivo.
4. Elaborar un manual de procedimientos en donde se detallen las actividades y funciones que están a cargo de cada subordinado, establecer un cuadro de asistencia para poder tener el registro diario si los subordinados están cumpliendo con el respectivo horario.
5. Proporcionar a los nuevos subordinados, información como: la historia o parte de la misma que sea de interés para las actividades que desempeñará, dar a conocer todos los proyectos que la integran y explicar de que se encarga cada uno de ellos.
6. Realizar capacitaciones mínimo una vez por año, para que las personas se especialicen y así poder desarrollar más destrezas y habilidades para las actividades que realicen.
7. Realizar talleres para reconocer el desempeño de las actividades que cada subordinado lleve a cabo cuando éste lo amerite, ya sea por medio de diplomas u otros; para que pueda sentirse motivado y mejorar dicho desempeño.
8. Como asociación, hacer una evaluación en las actividades que se realizan antes de finalizar lo que se ha planificado para así poder corregir desviaciones y algunos errores que pudieran presentarse en el trayecto del mismo.

LITERATURA CONSULTADA

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de página. Chiquimula, Guatemala.1994.

Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe. Presentación de cuadros y figuras en un informe académico. Chiquimula, Guatemala.1994.

Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico, ASEDECHI, Carpeta Corporativa, 2007.

Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de Proyectos de Investigación.Guatemala: Publicaciones. 1995.

Harold, Koontz y Keinz, Weihrich. Administración una perspectiva global. México: Editorial Mcgraw Hill, 1998, 11ª.edición.

Martínez Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, Procesos y Reingeniería. Editorial Trillas, 1998.

Méndez Álvarez, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. México: McGraw Hill, 1994.

Monroy Morales, Juan Mauricio. Auditoría de Estados Financieros de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula –ASEDECHI-, por el periodo terminado al 31 de diciembre de 2003. 2004.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, teoría y práctica. Mexico: España, Venezuela, Argentina, Colombia: Editorial Limusa, 1985.

Robbins/Cooulter, Administración. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2000, octava edición

Stoner James A. Freeman, R. Edgard y Gilbeth Jr., Daniel R. Administración, sexta edición.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE "CUNORI"
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Entrevista dirigida al personal administrativo de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula –ASEDECHI-, la cual tiene como propósito realizar una investigación para establecer la situación actual del proceso administrativo de la asociación. Por ello solicitamos nos proporcione información real, para así dar las recomendaciones correspondientes.

Planeación:

1. ¿Existe visión en la asociación?

SI _____ NO _____

2. ¿Cuál es la misión de la asociación?

Si _____ NO _____

3. ¿Se encuentran por escrito los objetivos de la asociación?

SI _____ NO _____

4. Considera que están establecidas correctamente las estrategias dentro de la asociación?

SI _____ NO _____

Por qué _____

5. ¿Cómo considera que ha sido el impacto que ha causado la implementación de las estrategias en la organización?

Importantes: _____
Necesarias: _____
No indispensable: _____
Sin importancia: _____

Porqué: _____

6. ¿Cuenta con políticas la asociación?

Si _____ NO _____

Cuales: _____

7. Cuenta con programas de capacitación en la asociación?

SI _____ NO _____

Explique: _____

8. ¿Existen procedimientos bien definidos que instrumentalicen adecuadamente las políticas de la asociación?

SI _____

NO _____

9. ¿Quién es el responsable de la formulación del presupuesto en la asociación?

Junta Directiva: _____

Director: _____

Personal: _____

Otros (especifique): _____

10. ¿Considera que el presupuesto es el adecuado para el logro de los objetivos en la asociación:

SI _____

NO _____

Por qué: _____

Organización:

11. Se encuentra formalmente definidos los niveles jerárquicos dentro de la asociación de manera que se vean bien identificadas las unidades de autoridad?

SI _____

NO _____

Porqué: _____

12. ¿Como están integrados los departamentos?

Por funciones: _____

Geográfica: _____

Por tiempo: _____

Explique:

13. ¿Qué tipo de función organizacional realiza la asociación?

Formal ____

Informal ____

Porque:

14. ¿Como considera que se efectúa la coordinación dentro de la asociación?

Muy bien ____

Bien ____

Regular ____

Porque: _____

15. ¿Por qué motivos cree usted que se han ocasionado conflictos dentro de la asociación?

Falta de comunicación: ____
Mala comunicación: ____
Clima organizacional: ____
Falta de motivación: ____

Integración.

18. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento del personal en la asociación?

19. ¿Cuál es el procedimiento utilizado para inducir al personal?

Entrevista de recepción: ____
Explicación detallada sobre la empresa: ____
Información detallada sobre el reglamento: ____
Otra (especifique): ____

20. ¿Realizan capacitaciones para el personal de la asociación, y en qué periodos de tiempo?

SI ____ NO ____

Mensual ____ trimestral ____ semestral ____ anual ____

21. ¿Realizan dentro de la asociación evaluación del desempeño y en qué periodos de tiempo?

SI ____ NO ____

Semestral ____ anual ____

Dirección

22. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?

Junta Directiva: ____
Gerente: ____
Personal Administrativo: ____
Personal Operativo: ____

23. ¿Cree usted que existe un ambiente organizacional adecuado dentro de la asociación que motive al personal a la buena realización de sus labores?

SI ____ NO ____

Explique: _____

24. ¿De qué forma se lleva a cabo la comunicación dentro de la asociación y los medios que emplean?

Ascendente: ____
Descendente: ____
Oral: ____
Escrita: ____

Explique:

25. ¿Conoce los procedimientos para establecer estándares dentro de la asociación?

SI _____ NO _____

Cuáles:

Control

26. ¿Conoce las normas de la asociación y considera que se llevan a cabo?

SI _____ NO _____

27. ¿Cual es el método utilizado para la evaluación del desempeño del personal?

La observación _____
Evaluaciones escritas _____
Estadística: _____
Otros (especifique): _____

28. ¿Existen en la asociación medidas de corrección de planes, políticas, estrategias, etc. Que ayuden a minimizar las desviaciones que se dan durante el tiempo de funcionamiento de la misma?

SI _____ NO _____

Cuáles _____

29. ¿Se realiza dentro de la asociación el proceso de retroalimentación?

SI _____ NO _____

Explique:

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE "CUNORI"
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Cuestionario dirigido al personal operativo de la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula –ASEDECHI-, el cual tiene por objeto realizar una investigación para establecer la situación actual del proceso administrativo de la asociación. Por ello solicitamos conteste de forma escrita el siguiente cuestionario:

1. Quién es el responsable de la formulación del presupuesto en la asociación?

Junta Directiva _____
Director _____
Personal _____
Otros (especifique) _____

2. Considera que el presupuesto es el adecuado para el logro de los objetivos en la asociación:

SI _____ NO _____

Por qué _____

3. Se encuentra formalmente definidos los niveles jerárquicos dentro de la asociación de manera que se vean bien identificadas las unidades de autoridad?

SI _____ NO _____

Porqué:

4. ¿Como están integrados los departamentos?

Por funciones _____
Geográfica _____
Por tiempo _____

Explique:

5. ¿Como considera que se efectúa la coordinación dentro de la asociación?

Muy bien _____
Bien _____
Regula _____

Porque: _____

6. ¿Por qué motivos cree usted que se han ocasionado conflictos dentro de la asociación?

Falta de comunicación _____
Mala comunicación _____
Clima organizacional _____
Falta de motivación _____

Porque: _____

7. ¿Quién es el encargado de realizar el reclutamiento del personal en la asociación?

Junta directiva _____
Gerente _____
Otros _____

8. ¿Realizan capacitaciones para el personal de la asociación, y en que periodos de tiempo?

SI _____ NO _____

Mensual _____ trimestral _____ semestral _____ anual _____

9. ¿Realizan dentro de la asociación evaluación del desempeño y en que periodos de tiempo?

SI _____ NO _____

Semestral _____ anual _____

10. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?

Asamblea general _____
Junta directiva _____
Gerente _____
Personal Administrativo _____
Personal Operativo _____

11. ¿Cree usted que existe un ambiente organizacional adecuado dentro de la asociación que motive al personal a la buena realización de sus labores?

SI _____ NO _____

Cuál _____

12. ¿De que forma se lleva a cabo la comunicación dentro de la asociación y los medios que emplean?

Ascendente _____
Descendente _____
Oral _____
Escrita _____

Explique:

13. ¿Conoce las normas de la asociación y considera que se llevan a cabo?

SI _____ NO _____

14. ¿Cual es el método utilizado para la evaluación del desempeño del personal?

La observación _____
Evaluaciones escritas _____
Estadística _____
Otros _____

(especifique) _____

15. ¿Se realiza dentro de la asociación el proceso de retroalimentación?

SI _____ NO _____

Explique:



Taller de carpinteria



Área de Cultivo



Proyecto de Invernadero



Elaboración de productos artesanales