

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DEL
PROYECTO DE DESARROLLO RURAL DE
COMUNIDADES CHORTÍ “PROCHORTÍ”**



POR:

ANGÉLICA MARIBEL VÁSQUEZ CHEGÜÉN
CARNÉ: 200240472

CHIQUIMULA, GUATEMALA NOVIEMBRE DE 2006

Índice

Contenido	Página
Introducción.....	i

CAPITULO I

Marco Metodológico

1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Sistematización del problema.....	2
1.1.3 Objeto de estudio	2
1.1.4 Delimitación del problema	2
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Justificación	3
1.4 Tipo de investigación	4
1.5 Estadística.....	5
1.6 Operacionalización de variables.....	5
1.7 Recolección de datos	6

CAPITULO II

Marco de Referencia

2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Objetivos del proyecto.....	8
2.3 Visión del proyecto.....	9
2.4 Misión del proyecto	9
2.5 Cobertura geográfica	10
2.6 Base legal.....	10
2.7 Organigrama	11

CAPITULO III

Marco Teórico	12
---------------------	----

CAPITULO IV

Resultados de la investigación del proceso administrativo de PROCHORTÍ.....	24
4.1 Planeación.....	24
4.2 Organización.....	27
4.3 Integración	28
4.4 Dirección	30
4.5 Control.....	31
Conclusiones.....	33
Recomendaciones	35
Bibliografía.....	36
Apéndice.....	37

Lista de tablas

Cuadro 1. Objetivos, variables e indicadores de la investigación	5
Cuadro 2: Técnicas e instrumentos.....	7

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama actual de PROCHORTÍ.....	11
--	----

Lista de abreviaturas

MAGA: Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación

PROCHORTÍ: Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí

SEGEPLAN: Secretaría General de Planificación

INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

CUNORI: Centro Universitario de Oriente

Resumen

La ejecución del Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí – PROCHORTI– esta orientada a fortalecer la capacidad de gestión de los campesinos y campesinas, del área Chortí, lo cuál significa una opción para las comunidades participantes, dado que el área de cobertura se caracteriza por un alto deterioro de los recursos en general; de allí la importancia que ellos apliquen el proceso administrativo en sus actividades, para mejorar el desarrollo del proyecto.

La investigación realizada fue de carácter descriptivo; con enfoque ex post-facto, tomando en cuenta, que parte de un hecho acontecido que explorará y describirá la realidad de ejecución del proyecto –PROCHORTÍ–, esto permitió captar datos que fueron analizados.

En la investigación se utilizó el método inductivo que parte de una situación concreta, tomando en cuenta las opiniones particulares del personal que labora en el proyecto, para plantear la situación actual y determinar las conclusiones generales que caracteriza el desarrollo de la administración en la institución.

Con el estudio se determinó que el proyecto posee un documento por escrito, donde se describen algunos de los indicadores que forman el proceso de planeación estratégica, como la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuesto, estos son del conocimiento del personal administrativo como de campo.

En la fase del proceso de organización, los elementos que se toman en cuenta son: jerarquía, división del trabajo, clasificación de las actividades, y estructura organizacional, siendo conocidos por casi todos los empleados, por lo que el trabajo se desarrolla en armonía, esto es fundamental para ejecutar sus labores, la forma en que se encuentra establecida la jerarquía organizacional del proyecto, es a través de la división del trabajo, de acuerdo al normativo de estructura organizativa y operativa de la unidad ejecutora; se

pudo observar que dentro del proyecto se pueden mejorar los procesos, ya que en muchas oportunidades parte del personal tiene a su cargo el desempeño de actividades que no le corresponde, teniendo que interrumpir atribuciones importantes, trayendo como consecuencia la acumulación de trabajo.

Para el proceso de integración del nuevo personal, poseen lineamientos para su contratación, selección, inducción y socialización de sus funciones y atribuciones, pero presentan la debilidad de no contar con un manual de organización, que contenga los requisitos necesarios para cada puesto de trabajo, además se indicó que la socialización de los instrumentos administrativos utilizados en el proceso no se realizan completamente, según los supervisores por falta de tiempo.

Por lo anterior, se plantea una propuesta que contiene los requisitos y funciones principales de cada puesto, para que sea tomada en cuenta por el personal administrativo del proyecto, de tal manera que sea comprensible y accesible para todo el personal.

Se determinó que en el proceso de dirección generalmente utilizan los canales formales de comunicación descendente y ascendente, la motivación es considerada un factor importante, por lo que dedican un día al mes para realizar un almuerzo, una tarde deportiva o un viaje a un lugar turístico, se considera necesario mantener motivados a los empleados para que cumplan satisfactoriamente con sus funciones.

El control, se ejerce especialmente para garantizar la realización de lo planificado, es por ello que dentro de la organización consideran importante utilizar los tipos de control preventivo, correctivo y tardío, siendo este último el menos utilizado. Así mismo se realizan visitas a las comunidades para verificar que las personas realmente llegan a capacitar, de acuerdo al plan operativo estipulado para el desarrollo de las actividades.

Introducción

La toma de decisiones es importante en la administración, porque de ella dependen las posibilidades de obtener el éxito deseado en la institución que se coordina.

En nuestro medio las organizaciones pocas veces realizan un diagnóstico para conocer su situación, por lo que es necesario realizarlo en forma sistemática y periódica para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas planeadas, y tener una visión global de los aspectos positivos y negativos que posea el proyecto para potencializar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.

Para efectos de investigación se realizó un diagnóstico administrativo utilizando el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, integración y control) del Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ-, creada con la finalidad de contribuir al mejoramiento, en la calidad y nivel de vida de los habitantes de la Región Chortí de las comunidades de Jocotán, Camotán, Olopa y San Juan Ermita del departamento de Chiquimula.

El presente informe se divide en capítulos que a continuación se describen:

El capítulo I describe el Marco Metodológico: que es el cuerpo de los conocimientos que describe y analiza los métodos, indicando sus limitaciones y recursos clasificando sus supuestos y consecuencias y considerando sus puntos fuertes para los avances de la investigación, incluyendo Planteamiento del problema, Objetivos, Justificación, Tipo de investigación, Estadística, Operacionalización de variables, Recolección de datos, Fuentes de información y el Procesamiento de la información.

El Marco de Referencia se desarrolla en el capítulo II: conteniendo información sobre el Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí, localizado en el municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

En el capítulo III se desarrolla el Marco Teórico: que contiene la descripción de los elementos de la teoría que sirve de base al desarrollo de la investigación.

Los resultados de la investigación se describen en el Capítulo IV, y por último se presentan conclusiones y recomendaciones, para que la organización los pueda considerar y así mejore en algunos aspectos.

Como apéndice se encuentra la propuesta de un manual de organización, que tiene como objetivo facilitar el proceso de integración de personal para la selección de nuevos empleados y proporcionar los lineamientos necesarios para el desempeño de sus funciones y atribuciones.

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación –MAGA– junto a otras instituciones ha dedicado gran parte de tiempo a la creación de diversos entes cuyo objetivo es fomentar la capacidad de gestión campesina principalmente en comunidades rurales en todo el territorio nacional; entre las Organizaciones Gubernamentales que se crearon en el oriente del país se puede mencionar el Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ– que en un principio era un proyecto colateral de PROZACHI, institución creada para mejorar la calidad y nivel de vida de los habitantes rurales de Zacapa y Chiquimula.

En este proyecto se trabaja directamente con personas de comunidades Chortí, dándoles capacitación y brindándoles materiales donado por el MAGA, es necesario que posea un sistema administrativo adecuado para su funcionamiento, que sirva de fundamento para prever dificultades en la ejecución de las actividades como: desconocimiento de las atribuciones del personal, del nivel jerárquico, carecer de documentos en los cuales este plasmado las características que requiere cada puesto para la contratación de personal.

Las dificultades mencionadas conllevarían consecuencias como: mala comunicación entre el personal, dificultad para dar a conocer los requisitos que debe tener cada puesto, bajo desempeño laboral, perjudicando la eficiencia de la institución y estabilidad que desean mostrar ante la sociedad.

Con base en lo anterior, se evidencia la necesidad de estudiar la situación administrativa del Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ–, para proponer mecanismos e instrumentos que permitan mejorar su funcionamiento.

1.1.1 ***Formulación del Problema***

¿Cuál es la situación administrativa del Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí, con sede en el municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula?

1.1.2 ***Sistematización del Problema***

- ¿Cómo se aplica el proceso de planeación?
- ¿Cómo está estructurado el proceso de organización?
- ¿Cómo se realiza el proceso de integración?
- ¿Cómo se realiza el proceso de dirección?
- ¿Que mecanismos utilizan en el proceso de control, para conocer la relación entre lo planeado y lo ejecutado en el proyecto?

1.1.3 ***Objeto de Estudio***

Proceso administrativo en el Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí – PROCHORTÍ–

1.1.4 ***Delimitación del Problema***

1.1.4.1 ***Delimitación Institucional***

El estudio se practicó en el área administrativa del Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ–

1.1.4.2 ***Delimitación Temporal***

Se investigó el proceso administrativo al 30 de septiembre de 2004.

1.2 **Objetivos**

1.2.1 ***Objetivos Generales***

Conocer la situación administrativa del Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ–, para brindar información que servirá para fortalecer las actividades del proyecto.

1.2.2 ***Objetivos Específicos***

- Determinar como se aplican los elementos que integran la planeación.
- Describir la estructura del proceso de organización.
- Describir en que forma se realiza el proceso de integración.
- Analizar como se realiza el proceso de dirección.
- Indicar que mecanismos del proceso de control, se aplican para conocer la relación entre lo planeado y lo ejecutado en el proyecto.

1.3 **Justificación**

El Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ–, tiene como fin contribuir al mejoramiento del nivel de vida de los habitantes del área Chortí, por lo que fue necesario el estudio de la aplicación del proceso administrativo. Para conocer como se encuentra su funcionamiento, y determinar sus fortalezas y debilidades para plantear alternativas de solución que permita cumplir satisfactoriamente con su misión, teniendo claro que al no realizar un análisis de su proceso administrativo, a corto plazo se verían afectados como institución y por ende afectarían a las familias que hoy en día se ven beneficiadas, al carecer de asesoría de personas capacitadas en el área que lo necesitan.

Para propósitos de investigación se consideró oportuno realizar un diagnóstico, con la finalidad de conocer en que condiciones se encuentra la administración de esta organización gubernamental. Por ende se enfocó el análisis en el proceso administrativo, en el que se identificaron algunas dificultades, en la ejecución de las actividades.

1.4 *Tipo de investigación*

La investigación que se realizó fue de carácter descriptivo con enfoque ex post-facto, tomando en cuenta que parte de un hecho acontecido y además exploro y describo la realidad que está viviendo el Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí – PROCHORTÍ–, para captar datos que fueron analizados y estudiados.

En la investigación se utilizó predominantemente el método inductivo pues fue parte de una situación concreta, como es el estado en que se encontraba administrativamente el Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ–, del municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula, tomando en cuenta las opiniones particulares del personal que labora en dicho proyecto para alcanzar conclusiones generales respecto al sistema administrativo-organizacional del mismo.

1.5 *Estadística*

1.5.1 *Obtención de la información*

1.5.1.1 *Definición de Población*

Para recolección de la información se hizo necesario tomar en consideración al personal que labora en las instalaciones del Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ–, el cual está integrado por cinco empleados quienes para los propósitos de la investigación representaron la población total.

1.5.1.2 *Análisis de los datos*

En el análisis de los datos obtenidos de los trabajadores del Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ–, se hizo uso de la estadística descriptiva porque ayuda a la comprensión global de los resultados recolectados, utilizando cuadros para ingresar la información.

1.6 *Operacionalización de variables*

Los objetivos, variables e indicadores de la investigación se presentan a continuación:

Cuadro 1. Objetivos, variables e indicadores de la investigación

<i>Objetivos</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>
Determinar como se aplican los elementos que integran la planeación.	Planeación	- Propósitos o Misión - Visión - Objetivos o Metas - Estrategias - Políticas - Procedimientos - Reglas - Programas - Presupuesto
Describir la estructura del proceso de organización.	Organización	- Jerarquía - División del trabajo - Identificación y clasificación de las actividades requeridas - Estructura organizacional
Describir en que forma se realiza el proceso de integración	Integración	- Reclutamiento - Selección - Capacitación - Requisitos y diseño de puestos - Inducción y socialización de los nuevos empleados
Analizar como se realiza el proceso de dirección	Dirección	- Comunicación - Liderazgo - Motivación

Indicar que mecanismos del proceso de control, se aplican para conocer la relación entre lo planeado y lo ejecutado en el proyecto.	Control	- Tipos - Métodos - Tecnología de la información

Fuente: Elaboración Propia

1.7 Recolección de datos

Para la recolección de datos de la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias estuvieron constituidas por todos los trabajadores de la Organización Gubernamental PROCHORTÍ, quienes laboran en las instalaciones; para fundamentar la investigación se utilizaron fuentes secundarias, como: libros, tesis, revistas, enciclopedias, etc. Para obtener la información se utilizó la técnica de encuesta-entrevista dirigida al coordinador general, administradora y trabajadores que laboran en el proyecto, tomando en cuenta eso se elaboraron dos tipos de cuestionarios estructurados.

Cuadro 2: Técnicas e instrumentos

<i>Indicadores</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Instrumentos</i>
- Visión - Propósitos o Misión - Objetivos o Metas - Estrategias - Políticas - Procedimientos - Reglas - Programas - Presupuesto	Encuesta/Entrevista Observación	Cuestionario Cuadro de observación
- Jerarquía - División del trabajo - Identificación y clasificación de las actividades requeridas - Estructura organizacional - Departamentalización - Línea/Staff	Encuesta/Entrevista Observación	Cuestionario Cuadro de observación

- Reclutamiento - Selección - Capacitación - Requisitos y diseño de puestos - Inducción y socialización de los nuevos empleados	Encuesta/Entrevista Observación	Cuestionario Cuadro de observación
- Comunicación - Liderazgo - Enriquecimiento de puestos - Motivación	Encuesta/Entrevista Observación	Cuestionario Cuadro de observación
- Tipos - Métodos - Tecnología de la información	Encuesta/Entrevista Observación	Cuestionario Cuadro de observación

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 **Antecedentes**

El proyecto de desarrollo rural de las comunidades Chortí –PROCHORTÍ–. Desde el año de 1,999 se ha orientado a contribuir al mejoramiento de la calidad y nivel de vida de la población rural de los municipios de Camotán, Jocotán, San Juan Ermita y Olopa, del departamento de Chiquimula.

La cobertura del proyecto es una población meta de 40,000 habitantes, dentro de un área de 628 kilómetros cuadrados, servicios de salud cubriendo del 38%, el acceso a agua entubada del 58% de la población y letrinización en un 38.4%.¹

2.2 **Objetivos del Proyecto**

2.2.1 **Objetivos**

La ejecución del Proyecto, está orientada a fortalecer las capacidades de gestión en campesinos y campesinas de las comunidades rurales y sus respectivas organizaciones, enmarcándose en procesos de participación equitativa, democratización, descentralización y sostenibilidad.

2.2.1.1 **General**

Contribuir al mejoramiento de la calidad y nivel de vida de 40,000 habitantes de la Región Chortí, de tal manera que se establezca acceso fácil a alfabetización, incremento de ingreso, mejoramiento de alimentación, disminución de causas de enfermedad y conservación ambiental.

¹ Informe elaborado, por administradora del Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí,

2.2.1.2 Específicos

Entre los objetivos con que cuentan están:

- Alfabetizar a jóvenes y adultos –hombres y mujeres, preferentemente líderes y lideresas comunitarias del Área Núcleo Chortí –.
- Promover la participación en sub proyectos comunales de producción pecuaria, cultivos permanentes, maní y comercialización de productos e insumos, que incrementan sus ingresos y disponibilidad de alimentos.
- Conservar la salud, y uso sostenible de recursos locales del Área Núcleo Chortí para asegurar a través de la participación en sub proyectos comunales de reforestación, letrinización, agua potable y riego,
- La ejecución del Proyecto implica la consideración de dos modalidades de sub proyectos: Los sub proyectos de Apoyo Social y los sub proyectos de Carácter Productivo.

2.3 Visión del proyecto

La población del área núcleo Chortí mejora su nivel de vida desarrollando capacidades individuales y colectivas, ejecutando acciones productivas, accedendo a servicios básicos a través de la gestión de recursos externos y disponibles, alcanzando procesos sostenibles sociales, ecológicos y económicos, bajo una perspectiva de equidad de género y étnia

2.4 Misión del proyecto

El proyecto de desarrollo rural de las comunidades Chortí, fomenta el desarrollo sostenible de las familias campesinas del área núcleo Chortí, facilitando acciones conjuntas entre técnicos del proyecto, pobladores y organizaciones de desarrollo, transfiriendo y motivando alternativas de producción, protección y conservación de los recursos sociales, naturales y productivos a nivel de sistemas de finca, comunidad y región; con una perspectiva de equidad de género y étnia.

2.5 **Cobertura geográfica**

La ejecución del Proyecto PROCHORTÍ, se desarrolla en diecisiete comunidades, ubicadas en cuatro de los municipios del Departamento de Chiquimula, Los municipios en donde se realizan los trabajos son Camotán, Jocotán, San Juan Ermita y Olopa, considerados dentro de los 106 municipios de prioridad para el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA– del gobierno de Guatemala, porque es en esta área donde existe un gran porcentaje de pobreza y falta de alimentos, para minimizarlo implementan alternativas de producción.

Las acciones que el Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Chortí, – PROCHORTÍ– ejecuta, se desarrollan en la denominada área Núcleo Chortí del departamento de Chiquimula, Guatemala, compuesta por los municipios de Jocotán, que atiende las comunidades de: Suchiquer, Los Vados y Tierra Blanca; el municipio de Camotán, que atiende las comunidades de: Loma de Paja, El Rodeo, Tontoles y Pashapa, el municipio de Olota, las comunidades de: Tituque, El Guayabo, La Casona, El Guayabo Taxistal, Laguna de Cayur y Planes de Tablón; y por último el municipio de San Juan Ermita, en donde se atienden las comunidades de Minas Arriba y Minas Abajo.

2.6 **Base Legal**

El proyecto fue creado bajo un Acuerdo Ministerial 1159-2001, con una duración de 28 meses, pero debido a las necesidades observadas, se prolongó para continuar brindando apoyo a los agricultores.

La institución basa su trabajo de acuerdo a las leyes y normas que exige el Gobierno, cumpliendo así con las siguientes: de compras y contrataciones, para adquirir los insumos y mano de obra que requieren; Código de trabajo, por el cuál sus empleados gozan de todos los beneficios que éste indica; Código civil, para establecerse en la comunidad y tener todos los permisos correspondientes; Código

penal, que es una guía para conocer lo que deben realizar en caso de conflictos legales.

2.7 Organigrama actual de PROCHORTI

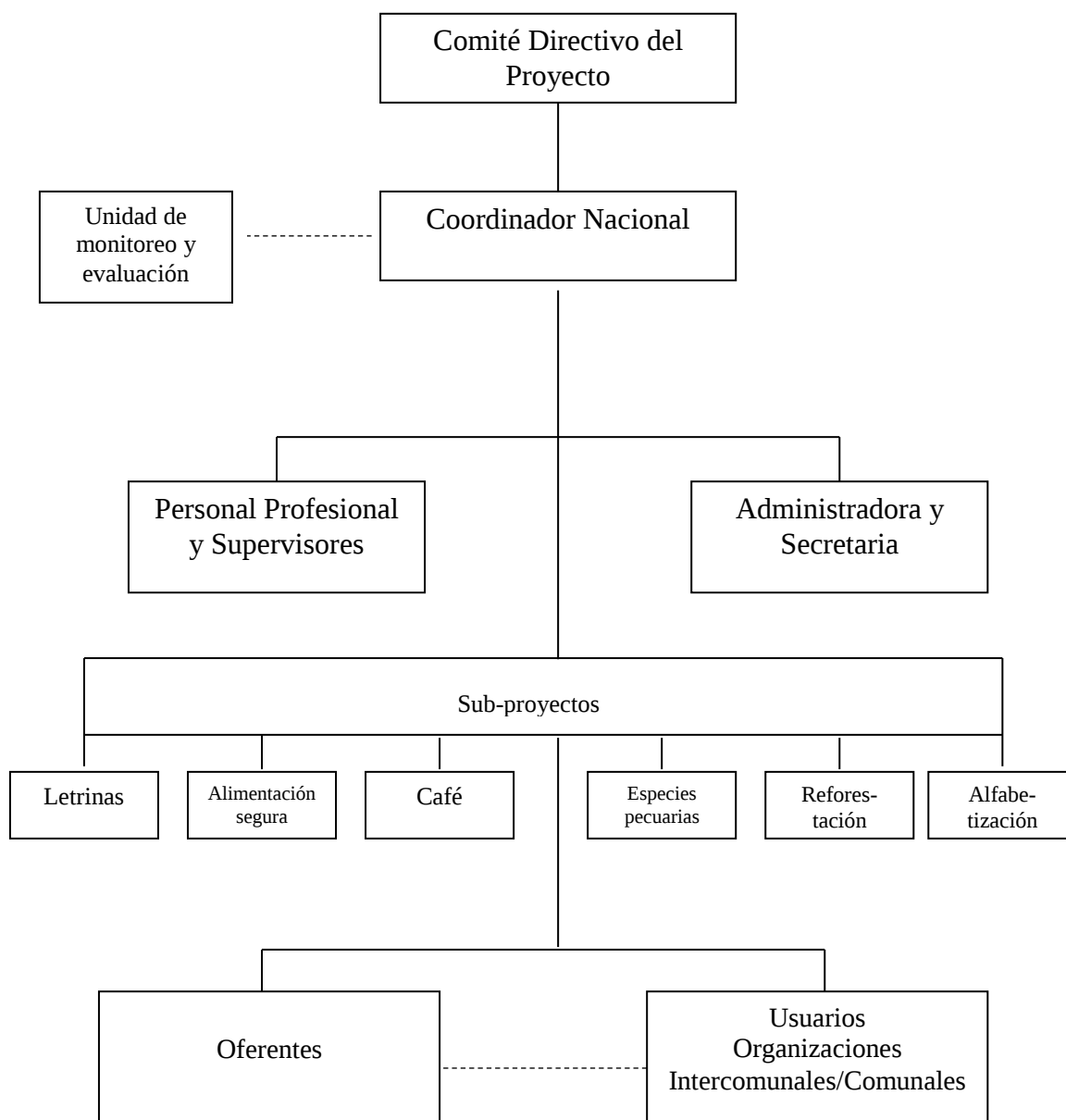


Figura 1. Organigrama actual de PROCHORTÍ

Fuente: Manual de Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 DIAGNÓSTICO

“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”.²

“Naturaleza u origen del diagnóstico”

Surge como:

- Una necesidad empresarial para resolver problemas que ocasionan crisis de toda índole.
- Surge para encontrar soluciones a problemas de organización y funcionamiento, sea respuesta rápida o precisa, o bajo un proceso definido.
- Surge por la incapacidad del nivel de dirección sea por falta de tiempo, conocimientos, juego de intereses, etc. y buscar soluciones a algo que sienten les afecta.

Campo de aplicación

No tiene limitaciones, solo variantes en “cómo” aplicarlo:

- a. En la mediana y pequeña empresa puede cubrirse el “todo”.
- b. En la grande por partes: departamentos, secciones, procedimientos, etc.

² Víctor Manuel Martínez Chávez, Diagnóstico Administrativo, Procedimientos, Procesos y Reingeniería. (Editorial Trillas, 1988. Segunda Edición), Pág. 11

c. En organizaciones y proyectos, secciones, sub-proyectos.

Las técnicas e instrumentos para su ejecución son: cuestionarios, entrevistas, encuestas, observación directa, estudio documental; tomando en cuenta cada limitación de ellos.”³

3.2 PLANEACIÓN

Entraña valorar el futuro y prever para él. La unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los rasgos generales de un buen plan de acción. Consiste en definir los fines por alcanzar y en determinar los medios apropiados para alcanzar los fines definidos. La necesidad de esta función es consecuencia de la naturaleza como entidades con finalidad, o sea con un propósito.

Naturaleza de la planeación

Si administrar es un proceso que permite hacer el trabajo con y a través de otros, sabiendo que las personas trabajan en grupos para lograr un fin común, cosa que en forma aislada les costaría mucho alcanzar; entonces, para alcanzar en mejor forma ese fin común, será necesario que el administrador se asegure de que todos los miembros del grupo comprendan los propósitos, misión, objetivos, y metas del mismo. Para ello las personas deben saber qué es lo que se espera de ellas y hacia dónde se dirigen como grupo, de lo contrario se dejará que los sucesos ocurran por casualidad. Esto constituye el origen o naturaleza de la planeación.

Hay cuatro aspectos principales que hacen resaltar la naturaleza de la planeación:

- **La primacía de la planeación:** Significa que la planeación antecede a todas las demás funciones del proceso administrativo, aunque en realidad todas ellas se combinan e interrelacionan; pero es la planeación la que determina la misión, los objetivos y las metas de la empresa, equivale a tomar decisiones con información de hoy, para saber lo que habrá de lograrse en el futuro.

³ Ibíd. p. 17.

- **La generalización o fuerza de la planeación:** Significa que la planeación es necesaria en todos los niveles organizacionales de la empresa, es decir que es una función de todos los administradores, pero su amplitud y carácter dependerá de la autoridad y responsabilidad que el puesto requiera. En las empresas planean desde el gerente general hasta el supervisor, la diferencia es que la alta gerencia elabora los planes estratégicos y los gerentes de mandos medios y de primer nivel elabora los planes operacionales.
- **Contribución a los propósitos y objetivos:** Todos los planes deben contribuir al logro de los propósitos y los objetivos que se ha trazado la organización, por lo tanto los planes son necesarios para ayudar a lograr la cooperación deliberada del grupo.
- **La Eficiencia de los planes:** Como se mencionó en el inciso anterior, los planes se elaboran para contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa, pero estos son eficientes y eficaces si al analizar el costo beneficio de su implantación, descubrimos que si ofrecen una compensación entre los costos y esfuerzos incurridos y los beneficios que aportan al mejor desempeño de la empresa. Sin embargo, no solo hay que medir el costo en términos de tiempo, dinero o producción, sino también por el grado de satisfacción individual y grupal que el trabajar ordenadamente proporciona.

Importancia de la planeación

Al saber concretamente qué hacer y por qué, cómo y cuándo hacerlo, con que recursos se harán y quiénes lo harán, se logran:

- Reducir la Incertidumbre.
- Establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Fijar la atención de los objetivos.
- Facilitar el control.”⁴

⁴ Flor de María Sosa Mendoza, Administración I (Guatemala: Editorial Universitaria, 1995) p.3, 4,5.

Visión

Expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización y apela por lo común al corazón y la razón de sus integrantes. Formular una visión infunde alma al planteamiento de la misión si éste no la tiene. Con el tiempo, tal vez cambien los planteamientos tradicionales de la misión, pero la visión perdura durante generaciones. La mayor parte de las organizaciones no formula su visión.

Misión

Se refiere al propósito amplio al que la sociedad espera que sirva la organización. Por lo tanto se puede considerar que las declaraciones de misión consisten en criterios para evaluar la eficacia de una organización, a largo plazo. Los administradores eficaces manifestarán la misión de su organización en términos de las condiciones que, cuando se realizan, aseguren la supervivencia de la organización.

Objetivos

Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, recursos y esfuerzos. Al definirlos se responde a la preguntas qué hacer, qué queremos o pretendemos lograr, por lo tanto debe ser una declaración específica y medible de lo que intenta lograr la organización a corto plazo.

Estrategias

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.

Políticas

Según Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas. Teoría y Práctica, pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes de campo para tomar las decisiones que les corresponde tomar. Sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Por lo cual, tienen la intención de establecer la filosofía general de la administración y aclarar un poco más los medios por los cuales los objetivos deben ser alcanzados.

“Por su extensión las políticas pueden ser:

Fundamentales o Generales: Algunas políticas se refieren a asuntos muy importantes que son utilizadas por la alta gerencia y cuyo alcance repercute en toda la organización.

Departamentales o Particulares: Estos se ocupan de cosas de importancia menor, por lo que su alcance es más restringido, siendo las políticas funcionales.

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. A través de ellos se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Reglas

Son aquellas por medio de las cuales se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Programas

Son un conjunto de recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

Presupuestos

Es la formulación en términos numéricos de planes para un período futuro dado. Así, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros (como los presupuestos de ingresos y gastos y de capital) o no financieros (como los presupuestos de materiales, o unidades de producción).

3.3 ORGANIZACIÓN

Arias Galicia, en su libro Administración de Recursos Humanos, define la organización como el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los

recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente.

“Desde los inicios de la humanidad, las personas se unieron para trabajar en grupos (en sociedad) para lograr un fin común, que en forma aislada les costaría mucho alcanzar, por lo tanto fue imprescindible establecer un orden en las tareas necesarias que el grupo debía realizar para lograr sus objetivos, tuvieron que organizarse. Con el tiempo las sociedades se han tornado más complejas, al igual que sus problemas, y la vida en sociedad se ha basado en el orden, ya que éste es a esencia de la vida social. Sabiendo que una empresa (organismo social) es una pequeña sociedad, debe por lo tanto estar bien ordenada o mejor dicho bien organizada, para lograr de manera eficiente y eficaz sus objetivos y metas.

La importancia de la organización se centra en los siguientes aspectos:

De carácter continuo: A lo largo de la vida de la organización en este caso un proyecto, no se puede decir que se ha terminado de organizar, dado que el proyecto y sus recursos están sujetos a cambios constantes, por expansión de la misma, por contracción, por incorporación de nuevos sub-proyectos etc., lo que obviamente redunda en la necesidad de efectuar cambios en él.

Suministra los métodos para un desempeño eficaz y eficiente: Al dividir el trabajo adecuadamente, contribuye a la especialización, con lo cual se mejora la eficiencia y eficacia del trabajo cumpliendo así con el principio de división del trabajo.

Reduce y evita la duplicación de esfuerzos: Relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas, o sea que al delimitar las funciones y responsabilidades entre los miembros del grupo, cada uno se concentra en su área específica de trabajo, logrando con ello eficiencia al reducir costos.

Establece una estructura que permite lograr de mejor manera los objetivos:

Esta estructura crea un marco de referencia con líneas definidas de autoridad, responsabilidad, y comunicación que promueven la colaboración entre los miembros del grupo.

Proceso de la organización

Jerarquía: Es una estructura en la cual se clasifica las labores en función del grado de autoridad (derecho a decidir) concedido a cada una de ellas. Por lo común la autoridad aumenta con cada nivel superior hasta llegar a la cima de la jerarquía. Quienes ocupan puestos de nivel inferior se hallan bajo el control y la dirección de los que ocupan puestos de nivel superior.

División del Trabajo: Consiste en dividir la carga total del trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas por una persona o grupos de personas.

Identificación y clasificación de las actividades requeridas:

Detallar el trabajo: Esto implica la identificación de todas las actividades las cuales deberán listarse para tomar plena conciencia del todo para luego dividirse en sus partes.

Combinación de Tareas: Es necesario agrupar las personas cuyas tareas guardan relación entre sí, surgiendo entonces las áreas funcionales de la empresa.

Estructura organizacional: Es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse. Un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Especialización, es el proceso de identificar y asignar determinadas tareas para los individuos, equipos, departamentos y las divisiones con que cuenta la institución. Estandarización, consiste en crear prácticas uniformes que los empleados deben seguir cuando se realiza una labor.

Coordinación, comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales. En cierta medida, prácticamente todas las organizaciones recurren a reglas, procedimientos, objetivos e instrucciones formales para alcanzar el nivel de coordinación deseado. Autoridad, es el derecho de tomar decisiones de importancia diversa. Las organizaciones deben centralizar ciertas funciones y descentralizar otras. Seguimiento y reorganización, la organización requiere una evaluación periódica de los cuatro pasos precedentes, ya que a medida que el proyecto crece o cambia las situaciones en que opera, se hace necesario evaluar y ajustar la estructura. Para efectos de esta investigación, los cuatro elementos antes descritos se tomarán desde el punto de vista únicamente del administrador hacia el empleado, por lo que, se profundizará sobre el tema en los instrumentos dirigidos al administrador.

3.4 INTEGRACIÓN

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Algunos de los elementos que se utilizan para integrar a personas extrañas a la organización son el Reclutamiento, la Selección y Capacitación.

Lo que se pretende con el **reclutamiento** es hacer de personas extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. En la **selección** comprende decidir cuál de estos reclutas contratar y para qué puesto, los medios a utilizarse son la hoja de solicitud, la entrevista, las pruebas psicotécnicas, las encuestas y el examen médico.

La **capacitación** es la preparación teórica que requiere para llenar un puesto con eficiencia. Los medios para llevar a cabo esto es a través de Cursos formales fuera de la empresa, cursos formales dentro de la empresa y becas.

En los **requisitos y diseño de puestos**, es preciso realizar un análisis objetivo de lo que se requiera para un puesto, y en la medida de lo posible, diseñar el puesto en tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales. Además los puestos deben ser sometidos a evaluación y comparación para que sus titulares puedan ser tratados equitativamente.

Inducción y socialización de los nuevos empleados: casi todos los recién contratados necesitan “ponerse al tanto”. Cada organización hace las cosas a su manera, cosa que deben aprender los nuevos empleados. Unas cuantas horas de capacitación durante uno o dos días ayudan a familiarizarse con su puesto.

3.5 DIRECCIÓN

“Se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización.”⁵

“La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinación en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Comunicación: se llama así al proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El lenguaje corporal y el contacto interpersonal constituyen aspectos especialmente importantes de la comunicación. El saber comunicar y explicar claramente la idea a los empleados es de suma importancia para que ellos a

⁵ O`Donell, Op.Cit.,p.508

su vez tengan claro lo que se le solicita. Además de seleccionar cierto grado de riqueza de información, los individuos deben elegir entre varias modalidades de canales para comunicarse con los demás: canales formales descendentes, ascendentes y horizontales, lo mismo que canales informales.

Canales descendentes: son todos los medios de transmisión de mensajes que emplea la gerencia para comunicarse con los empleados.

Canales ascendentes: son los medios de que se sirven los subordinados para enviar mensajes a sus superiores. Estos canales bien pueden ser el único recurso formal de que dispongan para comunicarse con los gerentes de más alto nivel en la organización.

Canales horizontales: son todo medio que se utiliza para enviar y recibir mensajes entre líneas departamentales, con proveedores o clientes.

Canales informales: son todos los medios no formales de comunicación descendente, ascendente y horizontal entre emisor y receptor.

Liderazgo: Consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas. Se centra en las relaciones interpersonales, no sólo en las estrategias, los sistemas y la estructura de las organizaciones. Este indicador se profundizará más en el instrumento del empleado, para que ellos evalúen como es su superior en los aspectos de autoridad, coordinación, especialización y estandarización, a la hora de relacionarse con ellos. Y poder observar así si difiere en lo que el administrador tiene establecido en la estructura organizacional.

Motivación: se refiere al impulso y esfuerzo para satisfacer un deseo o alcanzar una meta. Los administradores deben buscar aquellos impulsos y aspectos para motivar a sus subordinados para que ellos realicen satisfactoriamente los objetivos planteados.

3.6 CONTROL

“Proceso de seguimiento de actividades para tener la seguridad de que se realizan conforme a lo planeado, y de corregir cualquier desviación significativa.”⁶

Proceso básico

“Dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, comprende tres pasos:

- *Establecimiento de normas*: Los planes son los puntos de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes.

Las normas son por definición sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

- *Medición del Desempeño*: Si las normas son adecuadamente trazadas y si se dispone de medios para determinar con toda precisión qué hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado se facilita enormemente.

- *Corrección de Desviaciones*: Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber dónde exactamente aplicar medidas correctivas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rediseñando sus planes o modificando

⁶ Robbins, Op.Cit.,p.729

sus metas.”⁷

Requisitos de los controles eficaces

“Si se quieren que funcionen los controles, deben ser diseñados para cada caso particular. En suma, deben adecuarse a los planes y puestos, a los gerentes individuales y su personalidad, a las necesidades de eficacia y eficiencia.

Objetividad de los controles

Al evaluar el desempeño de un subordinado, lo ideal sería que en ello no hubiera la menor subjetividad. Cuando los controles son subjetivos, la personalidad de un gerente o un subordinado podría influir en los juicios del desempeño y hacerlos menos precisos, sin embargo, a las personas les es difícil respetar importancia al control en su desempeño. Este requerimiento podría resumirse al afirmar que el control eficaz implica estándares objetivos, precisos y adecuados.

Flexibilidad de los controles

Si se desea que los controles sigan siendo eficaces a pesar del fracaso o cambios inesperados en los planes, deberán ser flexibles.

Controles que producen medidas correctivas

Un sistema adecuado revelará donde se producen las fallas y quien es responsable de ellas, garantizando que se adopten medidas correctivas. El control se justifica solamente si las desviaciones de los planes se corrigen mediante una planeación, organización, integración y dirección apropiadas.”⁸

Tecnología de la información

Son los sistemas informáticos electrónicos que ayudan a los individuos y a las organizaciones a reunir, almacenar, transmitir, procesar y recuperar datos e información.

⁷ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global (México: Editorial Mcgraw Hill, 1998) p. 636-638.

⁸ Ibíd. p. 568-572

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el proceso administrativo en forma eficaz, los gerentes deben prestar atención a lo que ocurre en el entorno micro y macro ambiental de la organización. Tomando en cuenta los elementos del proceso administrativo como planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Considerando esos elementos se realizó la investigación descriptiva para conocer como es aplicado el proceso administrativo en el proyecto PROCHORTÍ, para brindar sugerencias para mejorar. Presentando a continuación los resultados obtenidos por cada una de las variables.

4.1 PLANEACIÓN

Con base al estudio realizado en el proyecto con relación a las funciones administrativas, se pudo determinar que cuentan con los elementos principales de la planeación estratégica (visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, presupuesto), además se informó que una de las políticas del proyecto, es proporcionar en la primer quincena de iniciar labores, dar a conocer al nuevo personal un trifoliar donde se les informe de los elementos de planeación estratégica del proyecto; se determinó que al momento de la investigación solo un empleado de recién ingreso no lo conocía.

En una organización la aplicación del proceso administrativo es fundamental para el éxito de la misma, es importante que cada uno de los elementos que lo conforman tenga relación; para analizar correctamente la información, se tomó como complemento la opinión de los empleados, ellos consideran que se esta cumpliendo con lo planificado, debido a que en los cinco años que tiene el proyecto de estar presente en el área Chortí, han logrado desarrollar en los habitantes de las comunidades beneficiadas, capacidades tanto individuales como colectivas para el mejoramiento de su nivel de vida.

4.1.1 Misión y Visión

En cuestión de logros se puede indicar que la organización ha tenido avances satisfactorios en algunos elementos de planificación, pero al analizar la misión y la visión se pudo observar que no están definidas claramente, tomando en consideración que la misión se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, así mismo debe ser motivante para los empleados. Y la visión nos indica cual es la meta que el proyecto persigue a largo plazo, para que el grupo contribuya al cumplimiento de las mismas.

4.1.2 Objetivos

En el área administrativa se determinó que los objetivos estipulados dentro del proyecto se cumplen a través de sub-proyectos, dados a conocer al personal por medio de reuniones realizadas cada trimestre; se pudo comprobar que son establecidos a corto plazo, considerando importante fijar metas, para alcanzar eficaz y eficientemente cada uno de los proyectos asignados para su realización. Los objetivos están estructurados acorde a características de los proyectos que realizan debido a que son medibles, cuantificables, específicos, claros, lo que contribuye al buen desempeño de laboral.

4.1.3 Políticas

Se determinó que las políticas con que cuenta el proyecto están elaboradas para que todo el personal cumpla con ellas, al estudiar los componentes que conforman las políticas, se puede corroborar que van acorde a las funciones que desempeñan y que la mayoría de las políticas son del conocimiento de todos los empleados, entre las que se podría mencionar, no utilizar los vehículos para actividades personales. Se establecen guías de contratación de personal de campo y los requisitos que deben cumplir los aspirantes a un plaza, es que sean técnicos en producción pecuaria o agrícola, otra política

tomada en cuenta es considerar las sugerencias de los empleados para aumentar la cooperación y fomentar un liderazgo democrático.

4.1.4 Procedimientos

En relación a los procedimientos se determinó que se rigen por las normas y leyes de contrataciones del Estado, del Banco Centroamericano de Integración Económica, además poseen un manual de procedimientos administrativos y contables, para ser trabajado en conjunto con todos los integrantes de la organización; dicho instrumento no tiene el nombre apropiado, ya que no posee todos los elementos que requiere un manual, como los objetivos, normas, políticas y procedimientos utilizados en la empresa, ya que este contiene boletines con procedimientos a seguir en funciones determinadas, los cuales reciben el nombre de cartas complementarias, que van enumeradas de acuerdo a la fecha de emisión, estos documentos son elaborados y proporcionados por el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación. Además contienen una nomenclatura de cuentas internas que es utilizada en el proceso y registro contable; elaborado por el personal administrativo para facilitar el desarrollo de sus funciones, al analizar dicha nomenclatura se corroboró que llevan un orden lógico y acorde a cada una de las funciones contables que dentro de la organización se desarrollan.

4.1.5 Reglas

En el proyecto PROCHORTÍ, cuentan con estatutos que rigen el funcionamiento y desarrollo de los proyectos y sub-proyectos del mismo, proporcionados por MAGA, no utilizar el teléfono para llamadas personales, prestar la atención debida a las personas beneficiadas.

4.1.6 Programas

Para determinar como se realiza el proceso de formulación de programas, se estableció que es efectuado en conjunto con el personal administrativo y de campo a través de reuniones quincenales en donde se identifican eventos de capacitación en temas específicos, planes de productos y servicios que se brindarán, elaborando un cronograma de actividades en donde establecen las actividades a ejecutar. Facilitando así la elaboración de los informes mensuales, que deben presentar ante el MAGA, del trabajo efectuado. A través de reuniones generales, se les solicita a los empleados por escrito comuniquen sus programas o actividades a ejecutar semanalmente.

4.1.7 Presupuesto

La distribución del presupuesto para cada uno de los proyectos, se realiza basándose en la cantidad asignada y autorizada por el Ministerio de Finanzas Públicas, también se guía por el eje de políticas, componentes o productos, descripción y programación física, con relación a los datos que maneja internamente el coordinador de la institución.

4.2 Organización

En relación a la organización se determinó que el personal administrativo conoce los principios que lo integran, únicamente el nuevo integrante del área técnica desconocía la estructura organizacional.

4.2.1 Jerarquía

La forma en que se encuentra establecida la jerarquía del proyecto, es a través de un organigrama.

4.2.2 División del trabajo

En lo referente al principio de división del trabajo, el personal administrativo y técnico indicó que en el proyecto se delegan las funciones de acuerdo al

normativo de estructura organizativa y operativa interno del MAGA, además las funciones son delegadas de acuerdo al nivel jerárquico, a las capacidades y habilidades individuales que se requieren y desarrollan en cada puesto, la división del trabajo ha contribuido a incrementar la interrelación e integración de cada función que se realiza.

4.2.3 Identificación y clasificación de las actividades

Los empleados conocen sus obligaciones y por consiguiente las responsabilidades que le corresponden dentro del proyecto, indicando que la manera en que se les dieron a conocer las actividades a desarrollar, fue a través de reuniones grupales; en donde se planifica que actividades se realizaran cada semana, haciendo hincapié en aquellas que son de urgencia.

4.2.4 Estructura organizacional

Al analizar la estructura organizacional del proyecto se determinó que no está estructurado adecuadamente, no indica claramente el nivel de jerarquía que existe en cada uno de los puestos que se ejecutan en el proyecto.

El personal administrativo, afirma que la asesoría externa, les ha favorecido, para tener un mejor desempeño; ésta la realizan personas que pertenecen al MAGA, de la ciudad capital.

4.3 Integración

Se determinó que todo el personal conoce el proceso de integración de personal (reclutamiento, selección, capacitación, requisitos y diseño de puestos, inducción y socialización a los nuevos empleados), debido a que es un procedimiento específico que se sigue para formar parte de la organización.

4.3.1 Reclutamiento

La forma en que realizan el proceso de reclutamiento para el personal administrativo del proyecto, es a través de una serie de pasos que se encuentran plasmados en un trifoliar elaborado por el MAGA denominado carta complementaria 2, se especifica que medios de reclutamiento externo debe utilizarse, (avisos por radio, medio escrito) y reclutamiento interno, comunicarlo personas que se encuentran laborando dentro del proyecto, para que ellos recomienden a alguien.

4.3.2 Selección

La manera en que realizan la selección es a través de una serie de pasos: **primero** nombran una comisión, integrada por el coordinador del proyecto y administradora; **segundo**, elaboran las evaluaciones, **tercero**, se cita a entrevista y **cuarto**, de acuerdo a las habilidades y destrezas el que mejor puntaje obtiene es el seleccionado, asignándole tareas que pueda cumplir satisfactoriamente. Para el personal administrativo, se toma en cuenta el título académico que posee y cuales son sus aspiraciones salariales, para lo cual el MAGA nombra una comisión integrada por personal calificado que se encarga de analizar el currículo de las personas que quieren optar a dicho puesto. Para el personal de campo, lo más importante es que tenga conocimientos agropecuarios, con un nivel académico de perito agrónomo.

4.3.3 Capacitación

Las capacitaciones que el personal administrativo y técnico han recibido, son cursos que ofrecen el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP–, Centro Universitario de Oriente –CUNORI– o Secretaría General de Planificación –SEGEPLAN–. Cada año reciben capacitaciones teóricas-prácticas, dependiendo la función que desempeñen, así también es su duración. Siendo planificadas por el coordinador del proyecto, después

de analizar cual es el desempeño que actualmente tienen los empleados y los requerimientos de capacitarlos, para brindarles retroalimentación en áreas que presenten mayor debilidad.

4.3.4 Requisitos y diseños de puestos

Los requisitos mínimos que debe presentar el personal del área administrativa y técnica son, currículum vitae e identificación personal. Cada empleado debe conocer las características del puesto para desempeñar bien sus labores. Se puede indicar que el proceso que utilizan es adecuado, ya que permite describir el puesto en tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales. Los requisitos de cada puesto deben ser sometidos a evaluación y comparación para que sus titulares sean los idóneos.

4.3.5 Socialización e Inducción de los nuevos empleados

El personal administrativo tiene a su cargo la socialización e inducción del nuevo empleado y se realiza a través de una presentación personal con sus compañeros, en reunión de equipo de técnicos presentan al nuevo integrante, el cargo que tiene y se le entrega un trifoliar del proyecto, para que conozca lo que allí se ejecuta.

4.4 Dirección

4.4.1 Comunicación

Los canales de comunicación que utilizan en la organización no están definidos claramente, aunque cabe mencionar que el coordinar y administradora mantienen una efectiva comunicación y respeto, lo cual permite eliminar cualquier dificultad que pueda surgir; en el momento de transmitir una orden, sugerencia o inquietud. El personal técnico esta

satisfecho de la forma en que sus superiores se comunican con ellos, siendo entendible y con mucho respeto, a través de la comunicación oral y escrita. Sin embargo en algunas ocasiones ellos no se comunican con la administradora por el poco tiempo que pasan en la oficina. Generalmente no utilizan los canales formales de comunicación.

4.4.2 Autoridad

Al analizar el indicador de autoridad, se determinó que la relación entre superiores y subordinados es aceptable, debido a que se trata de mantener un respeto mutuo, y al momento en que la administración toma una decisión influye en los demás para que se esfuercen en lograr la o las metas. Se encuentra definido claramente quien es la persona encargada de dar órdenes.

4.4.3 Motivación

La motivación dentro del proyecto se considera un factor importante, es necesario tener motivados a los empleados para que cumplan satisfactoriamente con sus funciones, por lo que se dedica un día al mes para realizar un almuerzo, una tarde deportiva o un viaje recreativo a un lugar turístico. El coordinador del proyecto realiza charlas motivacionales que tienen una duración de un día y proporciona la facilidad de cursos en el extranjero, con una duración de quince días. Por otra parte cuando surge alguna dificultad o mal entendido, se cita a una entrevista privada a cada empleado para que de a conocer su punto de vista y así tomar la decisión correcta que les ayude a resolver las diferencias existentes en el grupo.

4.5 Control

4.5.1 Tipos de control

Los tipos de control que utilizan en la organización, principalmente son los preventivos, de tipo correctivo, y de carácter tardío, al que recurren muy pocas veces ya que realizan un plan operativo anual de todas sus actividades; mantienen actualizados los saldos presupuestarios y financieros, por cada

uno de los sub proyectos que desarrollan. El control de planes operativos y presupuestos anuales, se hace a través de la verificación de documentos de soporte de los gastos realizados. El monitoreo de estas actividades previamente planificadas han ayudado en muchas ocasiones a verificar el logro de sus objetivos.

4.5.2 Métodos de control

Las medidas de control del recurso humano, se hace con base a resultados planificados de acuerdo a los proyectos establecidos; para comprobar que las personas realmente asisten a las comunidades a cumplir con sus objetivos. Así mismo se realiza un inventario para comprobar las existencias de insumos; es importante conocer con cuanto material se dispone para cubrir la demanda de los beneficiados. El mantenimiento de vehículos y el abastecimiento de combustible, es necesario para poder prestar un mejor servicio a las comunidades beneficiadas, controlando este factor se evitará el uso inadecuado de los vehículos para actividades personales.

4.5.3 Tecnología de la información

Dentro del proyecto se cuenta con equipo computarizado para facilitar las tareas del personal administrativo y técnico; para elaborar los informes mensuales, llevar control de caja chica por medio de la base de datos entre otras, el uso de tecnología es importante, ya que les facilita la elaboración de material que utilizan, en el desarrollo de sus funciones minimizando tiempo.

Conclusiones

- Se estableció que el personal del proyecto conoce los elementos de planeación estratégica como lo son estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos. La planeación la realizan a corto plazo, siendo revisados cada fin de año para comprobar los avances que se han tenido. Se determinó que la misión, visión, objetivos que actualmente poseen no son conocidas por todos los colaboradores.
- Se detectó que aunque el proceso de organización está estructurado por la unidad ejecutora del MAGA, los encargados del área administrativa no elaboraron el organigrama, situación que dificulta conocer la estructura organizativa, de manera interna. Debido a ello los niveles jerárquicos no se encuentran claramente establecidos.
- El proceso de integración de personal, es a través de lineamientos específicos indicados por el MAGA, con los requisitos necesarios para cada puesto. La selección se lleva a cabo a través de una serie de pasos que son considerados estrictamente; para contratar personal altamente calificado. En el proyecto se brinda capacitaciones a todos los empleados, luego de un diagnóstico de necesidades de capacitación e identificar debilidades que poseen, para lograr mejor desempeño, el coordinador considera que es un aspecto importante a tomar en cuenta para que sus empleados obtengan conocimientos amplios sobre los temas que enseñan y proyectos que realizan en las comunidades.
- El administrador es el encargado de socializar las actividades que se realizan en el proyecto, planifica reuniones grupales con el equipo técnico en donde hay oportunidad de compartir experiencias y mejorar procesos.

- El tipo de liderazgo que se realiza en el proyecto es participativo, líder y grupo actúan como una unidad social, los colaboradores son informados de las condiciones que afectan a sus labores y alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias. Lo cual favorece porque los empleados se sienten satisfechos con su trabajo.
- En el proyecto se lleva estricto control del mantenimiento de los vehículos y en el abastecimiento de combustible, pero el método de inventarios utilizado en el control de las entradas y salidas de los insumos, como fertilizantes y plantas, impide que se establezca claramente la cantidad que poseen cada mes. El horario de trabajo de los colaboradores, es muy flexible, motivo por el cual existe pérdida de tiempo.

Recomendaciones

- Dar a conocer a través de charlas al inicio de cada mes la misión, visión y los objetivos para que sea aplicada por todo el personal y guíen su trabajo con un mismo fin.
- Implementar el organigrama de la organización, para que sea interpretado de manera correcta por todos sus integrantes (se elaboró una propuesta que pueden tomar como guía).
- Diseñar un manual organizacional sobre los requisitos necesarios y funciones principales para cada puesto de trabajo, en el cuál se describa la información necesaria, porque de esta manera se favorecería en el proceso de selección y reclutamiento de personal (Apéndice 1).
- Mejorar los canales de comunicación, a través de talleres de socialización, en los cuales se oriente a las personas para que puedan mejorar el aspecto laboral que actualmente mantienen.
- Llevar un sistema de control de asistencia de personal, cada mañana al ingresar a la oficina marquen una tarjeta, en la cual se imprima la hora exacta en la que se llegó, para supervisar su puntualidad; y evitar la pérdida de tiempo. Así también un control de inventarios de los insumos y material de oficina, de esa manera lograr un mejor desarrollo del proyecto.

Bibliografía

- Dessler, Gary, Administración de personal México: Editorial Prentice Hall 2001. Octava Edición. Pág. 96 – 109.
- Hellriegel/Jackson/Slocum, Administración un enfoque basado en competencias Colombia: Editorial Thomson, Novena Edición, Pág. 265-287, 373-410, 513-558.
- Koontz, Harold y Weihich, Heinz, Administración una perspectiva global México: Editorial Mcgraw Hill, 1998 p. 636-638.
- Martínez Chávez, Víctor Manuel, Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería. Editorial Trillas, 1988. Segunda Edición, Pág. 11
- Sosa Mendoza, Flor de María, Administración I Guatemala: Editorial Universitaria, 1995 p.3, 4,5.

APENDICE I

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



PROYECTO DE DESARROLLO RURAL DE COMUNIDADES CHORTÍ -PROCHORTÍ-



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Funciones y descripción de puestos



INDICE

Introducción.....	1
Objetivos del manual	2
Antecedentes históricos	3
Estructura organizacional	5
Descripción de puestos	6



1. Introducción

Debido a las necesidades observadas y para contribuir al funcionamiento del proyecto de desarrollo rural de comunidades Chortí –PROCHORTI–, se elaboró el manual que concentra en forma sistemática los elementos del mismo con el fin de informar a los integrantes de la organización sobre la estructura organizacional y descripción de los puestos, con la finalidad de orientar la conducta de los integrantes del proyecto, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Facilitando así el aprendizaje y proporcionando orientación precisa que requiere cada colaborador, para lograr la adecuada realización de las actividades encomendadas.

A la vez sirve como guía para coordinar el proceso de integración de personal, para reclutar, seleccionar y contratar personal calificado, y sirva de apoyo para informar al recurso humano, con los conocimientos, características, habilidades y destrezas que requiere cada puesto.



2. **Objetivos del manual**

- Facilitar el proceso de integración del personal para la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Contar con un instrumento de organización que le permita determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización, evitando cualquier conflicto que se pudiera ocurrir.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas; logrando uniformidad en los procedimientos de trabajo, así como eficiencia y calidad esperada en los servicios brindados.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos innecesarios de las funciones a realizar, evitando desperdicios de recursos humanos y materiales.



3. Antecedentes históricos

El Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación –MAGA– con la ayuda de otras instituciones ha dedicado gran parte de tiempo en la creación de organizaciones que fomentan las capacidades de gestión campesinas a comunidades rurales en todo el territorio nacional; entre las Organizaciones Gubernamentales que se crearon en el oriente se puede mencionar a PROZACHI, una institución cuyo fin era el de contribuir al mejoramiento de la calidad y nivel de vida de los habitantes de Zacapa y Chiquimula.

En un principio el Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ– era un proyecto colateral de PROZACHI, ambas instituciones laboraban con las mismas normativas, teniendo visiones diferentes pero siempre en beneficio de las comunidades. El 1 de junio de 1999 con la aprobación del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación –MAGA– el Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ– tomó su propia identidad separado de PROZACHI.

Las acciones que el Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí –PROCHORTÍ– ejecuta, se desarrollan en el área núcleo Chortí del departamento de Chiquimula, compuesta por los municipios de Jocotán que atiende las comunidades de: Suchiquer, Los Vados y Tierra Blanca; del municipio de Camotán, se atienden las comunidades de: Loma de Paja, El Rodeo, Tontoles y Pashapa; el municipio de Olopa, las comunidades de: Tituque, El Guayabo Taxistal, Laguna de Cayur y Planes de Tablón; y por último el municipio de San Juan Ermita, en donde se atienden las comunidades de: Minas Arriba y Minas Abajo. La ejecución del proyecto, está orientada a fortalecer las capacidades de gestión en campesinos y



campesinas de las comunidades rurales y sus respectivas organizaciones, enmarcándose en procesos de participación equitativa, democratización, descentralización y sostenibilidad.

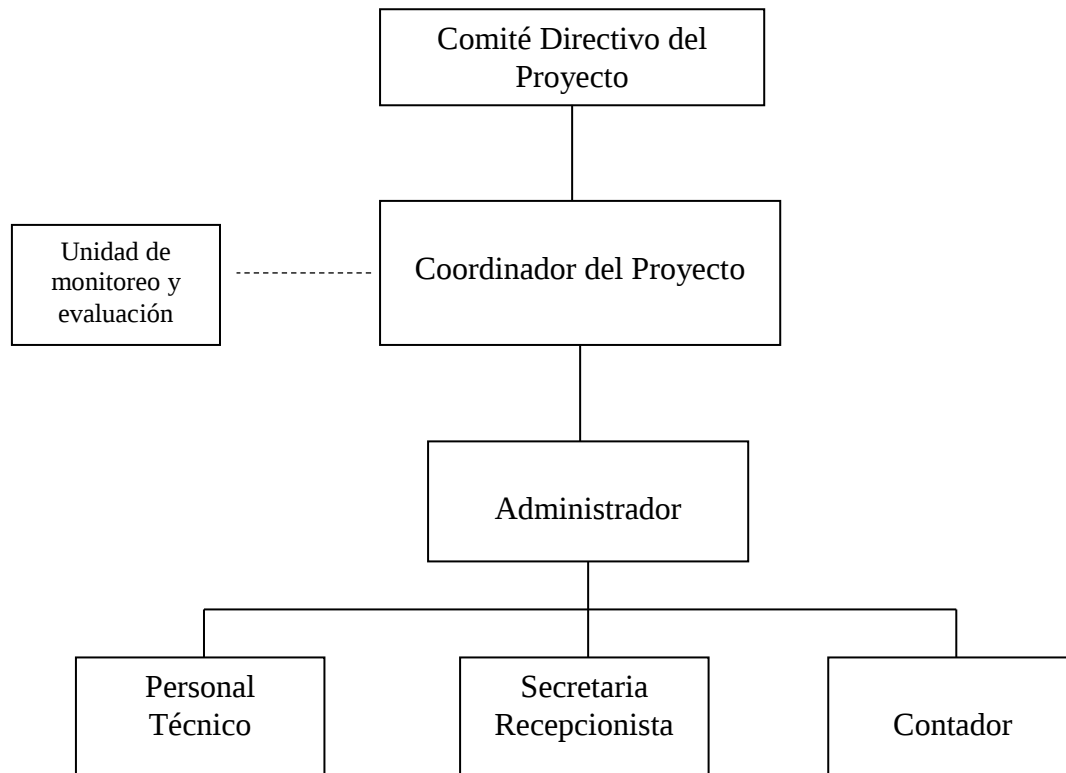
La cobertura del proyecto es una población meta de 40,000 habitantes, dentro de un área de 628 kilómetros cuadrados, brindándoles los servicios de salud, el acceso a agua entubada de la población y letrización.

3.1 Base Legal

El proyecto fue creado bajo el acuerdo ministerial 1159-2001, con una duración de 28 meses, pero debido a las necesidades observadas, se prolongó para continuar brindando apoyo a los agricultores.

La institución basa su trabajo de acuerdo a las leyes y normas que exige el gobierno, cumpliendo así con las siguientes: de compras y contrataciones, para adquirir los insumos y mano de obra que requieren; Código de trabajo, por el cuál sus empleados gozan de todos los beneficios que éste indica; Código civil, para establecerse en la comunidad y tener todos los permisos correspondientes; Código penal, que es una guía para conocer lo que deben realizar en caso de conflictos.

Organigrama para Proyecto de Desarrollo Rural de Comunidades Chortí





PROYECTO DE DESARROLLO RURAL DE COMUNIDADES CHORTÍ - PROCHORTÍ-

Puesto: Comité Directivo del Proyecto

Personal a su cargo: Coordinador del Proyecto

Jefe inmediato:

- El Propósito Principal de este puesto es coordinar la gestión del proyecto y asegurarse de que la ejecución se lleva a cabo de conformidad con las condiciones del convenio. Con esta finalidad verificará que las necesidades indicadas del proyecto se tengan en cuenta y se satisfagan con puntualidad y tomando en consideración las opiniones de los principales interesados.

Funciones y atribuciones

- Establecer la estructura administrativa para la coordinación del proyecto.
- Nombrar al personal principal para el proyecto, y supervisar sus actividades.
- Verificar la ejecución del presupuesto.
- Dirigir el establecimiento de sistemas administrativos y contables, referentes a los componentes del proyecto.
- Controlar la realización de lo planificado.
- Coordinar la revisión de la estrategia del proyecto con los principales interesados para asegurar un conocimiento actualizado y compartido de la estrategia y de las necesidades de información del mismo.
- Negociar la aprobación de los cambios de la estrategia y los procesos del proyecto con los organismos financieros.



Puesto: Coordinador General

Personal a su cargo: Administrador y personal técnico

Jefe inmediato: Comité Directivo del Proyecto

- El Propósito Principal de este puesto es aplicar habilidades y destrezas para un liderazgo que fomente el trabajo en equipo, e incentive a los trabajadores a efectuar las actividades en forma armoniosa y efectiva, con habilidad numérica, sólidos conocimientos en sistemas computarizados para elaborar de forma eficiente y eficaz, proyectos en beneficio de las comunidades establecidas.

Funciones y atribuciones

- Planificar a largo y mediano plazo las actividades que se realizaran en las comunidades para beneficio de los habitantes.
- Disponer y distribuir el trabajo, compartir la responsabilidad y coordinar las actividades para distribuir equitativamente los recursos entre los miembros del proyecto en una forma tal que puedan alcanzar los objetivos de manera eficiente.
- Presentar cada mes la información al MAGA, de los resultados obtenidos durante dicho período.
- Distribución correcta del presupuesto, para el período determinado, al considerar que el mismo debe ser ejecutado en su totalidad para poder solicitar otro, de acuerdo a las actividades planificadas.
- Verificar la ejecución del presupuesto.
- Controlar la realización de lo planificado.



Requisitos del puesto

Nivel de Educación: Profesional graduado en administración de empresas, contador y auditor público.

Tiempo de Experiencia: 2 a 3 años

Área de conocimientos formales:

- Área de administración
 - a. planeación estratégica
 - b. planeación operativa
 - c. administración de recursos humanos.

- Área de mercadotecnia
 - a. Políticas de determinación de precios
 - b. Estrategias de comercialización
 - c. Promoción de servicios

Responsabilidad

- Coordinar las actividades de la asociación con el contador y personal técnico para mantener un buen funcionamiento en la organización.

- Solución de conflictos.

- Estrategias de admisión y empleo.

- Elaboración del presupuesto de acuerdo a requerimiento por servicio prestado.

- Desarrollar diagnósticos en forma periódica para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Puesto: Administrador

Personal a su cargo: Secretaria y contador

Jefe inmediato: Coordinador

- El Propósito Principal de este puesto, es planificar, organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento general del proyecto con la asistencia del coordinador. Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos.

Funciones y atribuciones

- Llevar a cabo una planificación a mediano plazo de las comunidades que se piensan beneficiar.
- Hacer que los nuevos colaboradores se integren a sus actividades de manera eficiente y eficaz.
- Dar a conocer las labores específicas de los subordinados, quienes deberán seguir instrucciones.

Requisitos del puesto

Nivel de Educación Formal: Lic. en Administración de Empresas.

Tiempo de Experiencia: 6 meses a 1 año

Área de conocimientos formales:

- Área de administración
 - d. planeación estratégica
 - e. planeación operativa
 - f. administración de recursos humanos.
- Área de mercadotecnia
 - d. Políticas de determinación de precios



- e. Estrategias de comercialización
- f. Promoción de servicios

Responsabilidad

- Entrevistar a candidatos con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo.
- Identificar la naturaleza de un problema, para presentar posibles soluciones.
- Coordinar las actividades de la asociación con el contador y personal técnico para mantener en buen funcionamiento la organización.
- Estrategias de admisión y empleo.
- Colaborar para la elaboración del presupuesto de acuerdo a requerimiento por servicio prestado.
- Desarrollar diagnósticos en forma periódica para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Puesto: Contador

Personal a su cargo: Ninguno

Jefe inmediato: Administrador

- El Propósito Principal de este puesto, es encargarse de la revisión de todos los registros contables para la toma de decisiones, estructurando y analizando de manera óptima todos los estados financieros que se requieren dentro de la organización, porque es a través de ello que brinda apoyo al coordinador.

Funciones y atribuciones

- Diseñar y controlar las estrategias financieras del proyecto.
- Coordinar las tareas de contabilidad, con tesorería, auditoría interna y el analista financiero.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa, en coordinación con el administrador.
- Elaboración de planillas de sueldos e IGGS, pasos efectuados según estipulaciones de ley

Requisitos del puesto

Nivel de Educación Formal: Técnico en administración de empresas o auditor técnico.

Tiempo de Experiencia: 1 a 2 años

Área de conocimientos formales:

- Sistemas de informática financiera, presupuestaria y contable.
 - a. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)
 - b. Estado de Resultados



- c. Balance de Situación General
- d. Estado de Flujo de efectivo

- Habilidad en planificación.
 - a. Planificación financiera.
 - b. Elaboración de presupuesto.
 - c. Amortizaciones y depreciaciones
- Leyes y reglamentos del Estado.
 - a. Código de Trabajo
 - b. Código Civil
 - c. Código Penal
 - d. Compras y Contrataciones
- Principios de estadística.
 - a. Teoría de inventarios
 - b. Método de transporte

Responsabilidad

- Mantener actualizados los libros contables.
- Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía.
- Identificar la naturaleza de un problema financiero, para presentar posibles soluciones.



Puesto: Secretaria Recepcionista

Personal a su cargo: Ninguno

Jefe inmediato: Administrador

- El Propósito Principal de este puesto es poseer buenas relaciones humanas para recibir a clientes/visitantes y atender el teléfono de manera correcta, a la vez brindar apoyo al Auxiliar administrativo.

Funciones y atribuciones

- Atender el teléfono.
- Recibir clientes/visitantes brindando una buena atención.
- Elaborar vales para control de consumo de combustible.
- Proactiva y habilidad para toma de notas.

Requisitos del puesto

Nivel de Educación Formal: Título de secretaria comercial

Tiempo de Experiencia: 1 año

Área de conocimientos formales:

- Lenguaje y redacción.
 - a. Mecanografía
 - b. Correspondencia
 - c. Reglas ortográficas
 - d. Taquigrafía o Shorja



- Manejo de Microsoft Office
 - a. Word
 - b. Excel
 - c. Power Point
 - d. Internet Explorer, para la elaboración y presentación de informes

- Ética profesional
 - a. Discreta
 - b. Honesta

Responsabilidad

- Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.

- Realizar anotación cuando deseen dejar un mensaje vía telefónica o personal.

- Mantener actualizado el control de consumo de combustible.

- Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.



Puesto: Personal Técnico

Personal a su cargo: ninguno

Jefe inmediato: Administrador

- El Propósito Principal de este puesto es brindar un buen servicio a las personas beneficiadas, brindar capacitación constante a los líderes comunitarios para cumplir lo solicitado por el coordinador.

Funciones y atribuciones

- Presentar informes al coordinador, cada quince días en donde se presentaran al coordinador los avances de las actividades planificadas en las diferentes comunidades.
- Elaborar material de apoyo, para las capacitaciones.
- Distribuir correctamente los materiales, que se van a utilizar de conformidad con las actividades planificadas.
- Presentar facturas, cuando compran gasolina, gastos relacionados con materiales de oficina.

Requisitos del puesto

Nivel de Educación Formal: Perito Agrónomo, de preferencia con estudios universitarios en carreras a fin.

Tiempo de Experiencia: 6 meses a 1 año

Área de conocimientos formales:

- Redacción
 - a. Presentación de informes



- Área Avícola
 - a. Manejo de gallinas
 - b. Manejo de codornices

- Manejo de Suelos
 - a. Tipos de horizonte de tierras
 - b. Fertilizaciones
 - c. Minerales

- Área Botánica
 - a. Estructuras de plantas
 - b. Clasificación de plantas

- Fruticultura
 - a. Cultivos frutales

Responsabilidad

- Trabajar con material actualizado y comprender sus implicaciones o consecuencias para el desarrollo comunitario.

- Coordinar actividades con los líderes comunitarios.

- Entrevistar a líderes comunitarios, con el objeto de obtener referencias personales y de trabajo, para involucrarse en la comunidad.

- Conocer cómo localizar e identificar información esencial, como apoyo para los proyectos que se deben realizar.

- Desarrollar estrategias para llevar a cabo ideas en beneficio de las comunidades del área Chortí.