



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN DIARIO-**

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



**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO
DE LA ASOCIACIÓN, CASA HOGAR “CÁNTICOS DE
GOZO” SAN JACINTO, CHIQUIMULA.
AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2004**

PRÁCTICA PROFESIONAL TÉCNICA

ROSA VERÓNICA FLORES ROLDÁN.	200240476
TERESA MARILÚ SANDOVAL BARRIOS.	200240488
SIDIA KARINA LÓPEZ ARCHILA.	200240489

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005

RECTOR

M.V. LUIS ALFONSO LEAL MONTERROSO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente: Msc. Mario Roberto Díaz Moscoso

Secretario: Msc. José Leonidas Ortega Alvarado

Representante de docentes: Lic. Minor Aldana Paíz.

Representante estudiantil: Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Br. José Ernesto Galdaméz Samayoa
Br. Luis Alberto Chinchilla Solís.

Representante de egresados: Ing. Agr. Godofredo Ayala Ruiz

COORDINADORA ACADÉMICA

Msc. Mirna Lisseth Carranza

COORDINADORA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Licda. Ester Palacios Castañeda

TERNA EVALUADORA DEL INFORME FINAL DE TESIS

Lic. Jaime González Cámara.
Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Licda. Ester Palacios Castañeda

RESUMEN

En toda organización es necesaria la aplicación de diagnósticos en forma sistemática que permitan determinar aspectos que la fortalecen y limitan en el funcionamiento de sus actividades. Por ello, en la presente investigación se consideró, conocer la situación administrativa de la asociación Casa hogar Cánticos de Gozo.

El análisis se realizó al 30 de septiembre de 2004, y el mismo permitió contar con información actualizada de la aplicación del proceso administrativo de la asociación.

De acuerdo a los datos recopilados y análisis efectuado, se logró establecer entre los aspectos relevantes los siguientes:

Conforme a los elementos de la planeación: misión y objetivos, son del conocimiento de la mayoría del personal que labora en la asociación, con la limitante de que éstos no se encuentran en lugar visible en donde ellos tengan la oportunidad de observarlos constantemente porque de esta manera los empleados pueden tener presente el fin al cual se encamina la asociación.

Con respecto al presupuesto, debido a que su sostenimiento es por medio de donaciones es constantemente flexible por el contrario los empleados afirman tener los materiales y suministros necesarios para la ejecución de sus labores.

En cuanto a la organización, se pudo determinar que la asociación no cuenta con una representación gráfica acerca de la estructuración, por lo que se recomienda considerar el organigrama propuesto ya que ayudaría a identificar los grados de jerarquización, así como al momento de surgir algún problema, los empleados podrán identificar quien es su jefe inmediato y quienes son sus subalternos.

Con respecto a la integración de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación), cada uno de los empleados de la asociación, tienen definido cuales son las labores que debe ejecutar. Así también se verificó que al momento de ingresar nuevo personal, éste recibe la inducción y capacitación adecuada con herramientas necesarias para desempeñar sus funciones efectivamente. El personal recibe incentivos laborales los cuales motivan sus actividades (incentivos afectivos y regalos).

De acuerdo a la dirección, se mantiene una supervisión constante, así como motivación para los empleados; las relaciones entre el personal y los directivos es afectuosa, situación que los beneficia, pues los hace sentirse cómodos y comprometidos con la asociación que les ha proporcionado conocimientos y beneficios económicos como personales. Por aparte se estableció por medio de las observaciones que el estilo de liderazgo que se aplica por medio de los directores es el autócrata.

Se puede deducir que en cuanto a la aplicación de control en la asociación, predomina el control de inventario de recursos materiales y económicos, descuidando así el control de personal; por tal motivo se necesita implementar un registro de control de asistencia de personal como control preventivo y reactivo. Las medidas correctivas al personal son verbales.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
-------------------	---

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Sistematización del Problema.....	3
1.1.3 Delimitación del Problema	4
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificación.....	5
1.4 Tipo de Estudio.....	6
1.5 Método de Investigación	6
1.6 Estadística	7
1.6.1 Obtención de la Información	7
a) Definición Poblacional	7
b) Análisis.....	7
1.7 Operacionalización de Variables	8

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Nombre de la Asociación	9
2.2	Antecedentes Históricos.....	9
2.3	Domicilio.....	10
2.4	Instalaciones de la Asociación	10
2.5	Naturaleza de la Asociación.....	10
2.6	Directivos de la Asociación.....	11
2.7	Visión.....	11
2.8	Misión	11
2.9	Objetivos de la Asociación.....	11
2.10	Políticas.....	12

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1	Consideraciones Generales	13
3.2	¿Qué es un Diagnóstico Administrativo?.....	14
3.3	Administración	15
3.4	Cómo detectar problemas y Oportunidades	15
3.5	Proceso Administrativo.....	17
3.5.1	Planificación	17

3.5.2	Organización.....	17
3.5.3	Integración.....	18
3.5.4	Dirección	18
3.5.5	Control.....	19

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1	Planeación	20
4.1.1	Misión	21
4.1.2	Objetivos	21
4.1.3	Proyectos	22
4.1.4	Presupuesto.....	22
4.2	Organización	23
4.2.1	Estructura organizacional.....	24
4.2.2	División del trabajo.....	24
4.2.3	Funciones.....	24
4.2.4	Coordinación	24
4.3	Integración.....	25
4.3.1	Reclutamiento	25
4.3.2	Selección	26
4.3.3	Inducción	26
4.3.4	Capacitación y desarrollo	26

4.4	Dirección.....	27
4.4.1	Motivación.....	28
4.4.2	Comunicación.....	28
4.4.3	Liderazgo.....	28
4.4.4	Supervisión.....	29
4.5	Control	30
4.5.1	Procesamiento del control administrativo	30
4.5.2	Medidas correctivas	30
4.5.3	Tipos de control	31

CONCLUSIONES	iii
---------------------------	------------

RECOMENDACIONES	vi
------------------------------	-----------

CITAS BIBLIOGRÁFICAS	viii
-----------------------------------	-------------

APÉNDICES

Apéndice I Organigrama.

Apéndice II Manual de Funciones.

Apéndice III Hoja de Vida del Empleado.

Apéndice IV Solicitud de Permisos.

Apéndice V Control de Asistencia de Personal.

Apéndice VI Análisis de Infraestructura de la Asociación.

Apéndice VII Cuadros de Resultados

Apéndice VIII Instrumentalización

ÍNDICE DE FIGURAS

Grafica 1 “Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de Planeación. Conocimiento y aplicación de los indicadores ”.....	21
Grafica 2 “Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de Organización. Conocimiento y aplicación de los indicadores ”.....	23
Grafica 3 “Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de Integración. Conocimiento y aplicación de los indicadores ”	25
Grafica 4 “Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de Dirección. Conocimiento y aplicación de los indicadores ”	27
Grafica 5 “Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de Control. Conocimiento y aplicación de los indicadores ”.....	31
Grafica 6 “Representación de los porcentajes obtenidos de tipos de Control utilizados en la Asociación”	32

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definición Operativa de Variables e Indicadores	8
---	---

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico administrativo permitió determinar las fortalezas y debilidades de la organización con el fin de poder brindar soluciones efectivas y recomendaciones que beneficien a la empresa, para mejorar elementos externos como lo son las oportunidades y minimizar las amenazas.

Razón por la cual se realizó un estudio en la asociación Casa Hogar Cánticos de Gozo, ubicada en el municipio de San Jacinto, departamento de Chiquimula, para conocer cual es la situación administrativa actual tomando como referencia el proceso administrativo que incluye: planeación, organización, integración, dirección y control.

La investigación se abordó desde el punto de vista descriptivo, ya que se estudiaron hechos que ocurrieron en el transcurso de nuestra investigación, referentes al proceso administrativo entre ellos se pueden mencionar: delegación de funciones, toma de decisiones, supervisiones, tipos de control, etc.

Los capítulos en que se divide el siguiente informe son los que se describen a continuación:

Marco metodológico: conteniendo el planteamiento del problema, delimitación del problema; objetivos generales y específicos, justificación, tipo de estudio, operacionalización de variables y técnicas para la recolección de datos, así como también los instrumentos a utilizar para obtener la información por medio del trabajo de campo.

Marco de referencia: contiene información acerca de la asociación localizada en el municipio de San Jacinto, departamento de Chiquimula, su naturaleza y además se presenta la visión, misión, políticas, objetivos, el nombre de sus directores, entre otros.

Marco teórico: incluye información acerca de las actividades que realiza la asociación y lo referente al proceso administrativo planeación, organización, integración, dirección y control.

Análisis e interpretación de resultados: incluye el análisis y resultados de datos tabulados obtenidos en el trabajo de campo realizado en la asociación.

En el transcurso de nuestro informe la asociación casa hogar Cánticos de Gozo, será denominada únicamente “asociación”, con el objeto de que dicho nombre no se mencione constantemente y éste no sea tedioso al momento de su lectura.

1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A continuación se presentan las variables e indicadores:

Cuadro 1 Definición Operativa de Variables e Indicadores

VARIABLE	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN DE PERSONAL	DIRECCIÓN
OBJETIVO	Determinar cómo se desarrolla la etapa de planificación en la asociación.	Establecer como se realiza el proceso de organización de las actividades de la asociación.	Determinar cuál es la forma en que se integra el recurso humano en la asociación.	Identificar aspectos del proceso de dirección efectúan en la asociación.
INDICADORES	• Misión • Objetivos o metas • Proyectos • presupuesto	• Estructura organizacional • División del trabajo • Funciones • Coordinación	• Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación y desarrollo	• Motivación • Liderazgo • Comunicación • Supervisión

Capítulo I

∞

MARCO METODOLÓGICO

1.8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización gubernamental o no gubernamental, enfrenta debilidades que afectan la ejecución de sus funciones y optimización de los recursos.

Es importante conocer y analizar aspectos básicos y relevantes de toda organización, para poder encontrar soluciones efectivas a los problemas que se presentan.

El diagnóstico administrativo aplicado a la asociación, es una herramienta que muestra diversas situaciones que se presentan en una organización, ayudando en la solución de problemas, toma de decisiones, pautas para nuevos proyectos, así como detectar fallas dentro de las funciones que se realizan.

Debido a diversas situaciones (tiempo, falta de interés, económico) las organizaciones no realizan diagnósticos administrativos, lo cual afecta el desarrollo de sus funciones pues es un factor que debe considerarse para poder mejorar. Y por ello es importante realizar diagnósticos administrativos dentro de una organización, lo cual llevará a tomar decisiones, cambios estructurales y funcionales, para obtener resultados satisfactorios y encaminar a la organización a un mejor futuro.

En el municipio de San Jacinto, Departamento de Chiquimula, como en otras regiones del país se vive en extrema pobreza debido al desempleo, falta de educación y orientación, inseguridad, mala distribución de la riqueza, así también la falta de valores fundamentales que debe poseer una persona, los cuales influyen a que las personas opten por abandonar a sus hijos.

La asociación debido a sus principios cristianos no realiza estudios socioeconómicos para determinar la posibilidad de brindar ayuda a las personas necesitadas a través del programa de patrocinio, el cual consiste en que un extranjero por vía Internet ve la publicación de fotos y nombres de cada niño disponibles para apadrinar y éste se hace responsable de los gastos personales de un niño, como alimentación, hospedaje, educación, vestuario, entre otros.

Esta es la razón de la existencia de la asociación que brinda ayuda comunitaria, donde personas de escasos recursos y con imposibilidades de poder criar a sus hijos, tienen la

oportunidad de que los ayuden, ya que las personas que no tienen capacidad de poder sustentarlos optan por llevarlos a la asociación, con el objeto de que los instruyan en educación, principios y valores morales así como espirituales. En el municipio de San Jacinto se presentaron casos de abandono parcial y total, lo cual implica que para el primer caso los padres pueden visitarlos y ayudarlos moral y económicamente; por el contrario en el abandono total no existe ninguna clase de ayuda por parte de los padres y familiares. La asociación recibe niños comprendidos entre 0 y 17 años.

Para cumplir sus funciones, ésta asociación recibe ayuda económica del extranjero y partes del interior de la república a menor escala. (Donaciones de personas de buena voluntad del municipio de Chiquimula).

La asociación actualmente podría generar algunos recursos para el sostenimiento de la misma por medio de la realización de proyectos, tales como: la implantación de un vivero y la crianza de peces, con el propósito de comercializarlos y a la vez instruir una ocupación u oficio a los niños de la asociación.

Para llevar a cabo eficazmente sus funciones, (misión, objetivos, estrategias, políticas, etc), se hizo presente la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso administrativo aplicado en la asociación para determinar fallas desde el punto de vista administrativo que ameriten solución, como la centralización, el estilo de liderazgo autócrata, la falta de control al recurso humano y la falta de capacitación al personal. Logrando con ello dar posibles soluciones efectivas para reforzar o mejorar la aplicación del mismo.

Así también se contribuirá con la aportación de ideas y sugerencias en el área administrativa como, manual de funciones organigrama, hoja de control de asistencia y hoja de vida del empleado.

1.8.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la situación actual de la función administrativa de la asociación ubicada en el municipio de San Jacinto, Chiquimula?

1.8.2 Sistematización del Problema

- a) ¿Cómo se desarrolla la etapa de planificación en la asociación?
- b) ¿De qué manera se realiza el proceso de organización de las actividades de la asociación?
- c) ¿Cuál es la forma en que se integra el recurso humano en la asociación?
- d) ¿Identificar que aspectos del proceso de dirección se efectúan en la asociación?
- e) ¿Determinar que mecanismos de control utiliza la asociación?

1.8.3 Delimitación del Problema

a) Delimitación Institucional

La investigación se realizó en la asociación Casa hogar “Cánticos de Gozo”.

b) Delimitación Geográfica

El estudio se realizó en las instalaciones de la asociación, ubicada en San Jacinto, municipio del Departamento de Chiquimula.

c) Delimitación Temporal

La investigación del proceso administrativo se realizó al treinta de septiembre del año dos mil cuatro (30/09/2004).

1.9 OBJETIVOS

1.9.1 Objetivo General

Conocer la situación administrativa actual de la asociación. Con el propósito de plantear alternativas para contribuir a mejorar el desempeño organizacional.

1.9.2 Objetivos Específicos

- Determinar cómo se desarrolla la etapa de planificación en la asociación.
- Establecer cómo se realiza el proceso de organización de las actividades de la asociación.
- Determinar cuál es la forma en que se integra el recurso humano en la asociación.
- Identificar que aspectos del proceso de dirección se efectúan en la asociación.
- Determinar que mecanismos de control utiliza la asociación.

1.10 JUSTIFICACIÓN

La asociación ubicada en el municipio de San Jacinto, departamento de Chiquimula, proyecta la ayuda comunitaria a las familias del municipio, promoviendo así el desarrollo socioeconómico. Dicho desarrollo, es buscado a través del patrocinio o apadrinamiento de niños.

La importancia de toda asociación en el desarrollo económico y social de las comunidades hace necesario que se evalúe su funcionamiento para identificar si se cumple con el propósito que se desea alcanzar, de lo contrario entender cual es la causa y los motivos que obstaculizan el logro del mismo, y trabajar en ello para encaminarse a un mejor bienestar en sus funciones. En esta oportunidad se realizó un diagnóstico administrativo con la finalidad de establecer en que condiciones se encuentra la administración actual de la asociación.

Se consideró oportuno enfocarse en los aspectos de planeación, organización, integración del personal, dirección y control, ya que son etapas indispensables de aplicar en una organización para poder desarrollar sus actividades de una mejor manera.

Los resultados del diagnóstico determinaron fortalezas y debilidades de la asociación, las cuales benefician o retrasan el logro de la misión y actividades esenciales que persigue la misma, así mismo contribuye en la solución de problemas de índole interno (organizacional y administrativo) para la toma de decisiones que permitan una eficiente ejecución de un proceso administrativo encaminado a satisfacer las necesidades de sus miembros, así también, a las personas beneficiadas por su programa.

1.11 TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se realizó, fue abordada partiendo de hechos acontecidos en la asociación. Por tal motivo el tipo de estudio tiene un carácter descriptivo porque se partió de situaciones recientes, documentos o fuentes directas y explorar para conocer la realidad actual o futura.

1.12 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

Para el objeto de estudio se utilizó el método de investigación inductivo, éste se caracteriza por partir de un razonamiento, acontecimiento o verdad, particular para llegar a una de mayor amplitud, con ello identificar síntomas, los cuales darán la pauta para la toma de decisiones con respecto al problema. Esto permitió obtener de cada uno de los empleados la información necesaria, determinando como se llevan a cabo cada una de las fases del proceso administrativo, estableciendo conclusiones generales de la actual situación administrativa de la asociación.

1.13 ESTADÍSTICA:

1.13.1 Obtención de la información

a) Definición poblacional

Para la investigación se tomó en cuenta, la totalidad del personal administrativo y directivos de la asociación, ascendiendo a un total de 20 colaboradores.

b) Análisis

Para efectuar el análisis de la información recopilada se unieron las opiniones de los directivos como la del resto del personal que labora en la asociación.

Luego se hizo constar en cuadros y gráficas de Pie con valores absolutos y porcentajes, las respuestas de cada uno de los grupos encuestados en la asociación.

Capítulo II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Nombre de la Asociación:

Asociación Casa Hogar de niños “Cánticos de Gozo” localizada en el municipio de San Jacinto, departamento de Chiquimula.

2.2 Antecedentes Históricos:

Robert y Carla Rose, Directores de la asociación, fueron enviados como misioneros a Guatemala en agosto de 1989 por parte de la Iglesia Internacional "Iglesia Emmanuel" en Silver Spring, Maryland, EE.UU. con el objeto de trabajar en un hogar de niñas en donde sólo prestaron sus servicios por cuatro meses. Luego trabajaron evangelizando niños durante un año y es en febrero de 1990 cuando deciden venir a vivir en el Departamento de Chiquimula donde trabajan como misioneros diez meses en ese mismo año reciben su primera niña. Para octubre del año 1990 ya tenían cuatro niños comprendidos en 2 y 2 ½ años.

En enero de 1993 deciden alquilar un lugar más amplio donde atender más niños (En ese mismo año reciben 25 niños).

En 1996 reciben 28 niños nuevos a raíz del crecimiento poblacional, se hace presente tanto la escasez de recursos como la ampliación de las instalaciones.

Han cuidado a más de 275 niños en la asociación desde que recibieron a los primeros niños en octubre de 1990. Hay estadías a corto plazo y otras a término indefinido, el número de niños fluctúa; han tenido un promedio de 70-75 niños todos de nacionalidad guatemalteca (incluyendo 7 niños adoptados por los Directores)

2.3 Domicilio:

Las instalaciones se encuentran ubicadas en el Municipio de San Jacinto en el Kilómetro 184.5 Chiquimula, Guatemala, Centro América.

2.4 Instalaciones de la Asociación:

En julio de 1998 empezaron la construcción de un complejo con capacidad para 100 niños. Se ha completado lo siguiente:

- Cocina
- comedor
- Lavandería
- Un edificio de dos pisos (12,900 pies cuadrados): arriba dormitorio para niños, salón de computación para la escuela, cuarto de huéspedes; abajo dormitorios para bebes y niñas, una aula y dirección de la escuela y biblioteca.
- Un dormitorio para las niñas de 10 años a más.
- Un edificio con escuela, capilla (el primer piso, alberga las nuevas clases, el segundo piso tiene dos salones de clase y dos dormitorios amplios para albergar a grupos de visitantes en misión a corto plazo (actualmente vive la familiar de los directores, mientras esperan la construcción de su propia casa).
- Una piscina para recreación de los niños.

2.5 Naturaleza de la Asociación:

Es una asociación legal privada, sin fines lucrativos. La administración de la asociación como de la obra está a cargo de una junta directiva compuesta por guatemaltecos y norteamericanos.

La asociación, no es un orfanato sino o un hogar evangélico, con un ambiente de familia donde los niños desamparados reciben amor y cuidado, consejos y disciplina. También reciben una educación cristiana en el colegio que se encuentra en las instalaciones (de la asociación).

2.6 Directivos de la Asociación:

- Carla Rose
- Robert Rose

2.7 Visión:

“Brindar un hogar evangélico con un ambiente de familia donde los niños desamparados reciben amor, cuidado, consejos y disciplina. Así como también educación y preparación para poder ser útiles a la sociedad.”

2.8 Misión:

“Proporcionar los elementos vitales para el desarrollo intelectual de los niños, mediante la educación, disciplina, cuidado y formación espiritual para que en un futuro puedan aportar beneficios y ayuda al desarrollo del país.” ¹

2.9 Objetivos de la Asociación:

- Contribuir en la formación de la educación y crecimiento de cada uno de los niños que se reciben en la asociación.
- Realizar actividades que ayuden al enriquecimiento del conocimiento, habilidades y destrezas de los niños que ayuden a la sociedad.
- Elaborar proyectos que ayuden al sostenimiento de la asociación.
- Cubrir las necesidades básicas como lo son: alimentación, vestuario, vivienda y educación de cada niño de la asociación.

¹ Rose, Carla. Entrevista con Carla Rose. Directora de la asociación, casa hogar “Cánticos de Gozo” 08 de junio de 2004.

2.10 Políticas

- El personal que labora tiene que ser exclusivamente cristiano.
- Los empleados deben contar con disponibilidad de tiempo.
- Los empleados deben mostrar discreción con respecto a su salario, para mantener armonía y evitar conflictos entre el personal. ²

² Página en Internet. www.songofjoyhome.org

Capítulo III

MARCO TEÓRICO

3.1 Consideraciones Generales

En la actualidad en las empresas se presenta constantemente la necesidad de realizar diagnósticos para verificar la eficiencia y eficacia con que se labora en el medio. Se entiende por diagnóstico (aplicado a la administración) a la identificación sistemática y objetiva de los factores tanto endógenos como exógenos que puede determinar una situación administrativa, es decir los orígenes, causas y manifestaciones de una situación administrativa anómala que es imperioso corregir.

Para efecto de nuestra investigación, el estudio se realizó en una asociación de ayuda comunitaria enfocada al patrocinio y adopción de niños, por lo que hace imperioso definirla; asociación, es un conjunto de personas que se unen para alcanzar un fin común, lícito y determinado, se constituye por medio de un acta, donde suelen integrarse los estatutos que la regulan como denominación, fines que se propone cumplir, domicilio, derechos y deberes de los socios.

Es importante tomar en cuenta información referente a la adopción, debido a que es una de las actividades que la asociación realiza. Por lo tanto, es el procedimiento legal que permite a un niño o niña convertirse en términos legales en el hijo o hija de otros padres, adoptivos, distintos de los naturales.

Recientemente han aceptado la posibilidad de que los niños adoptados deseen conocer a sus padres naturales, y, en consecuencia, se les permite obtener información cuando alcanzan la mayoría de edad sobre el origen de la adopción.

Cuando un niño es otorgado en un centro de adopción por vía legal para que sea devuelto debe ser de igual forma.³

3.2 ¿Qué es un Diagnóstico Administrativo?

El diagnóstico administrativo surge como una necesidad empresarial para detectar los problemas que ocasionan crisis en la misma, así como las necesidades de adaptación del presente al futuro.

Diagnóstico administrativo es un instrumento que utilizan las empresas para conocer su estado actual, detectando así las posibles desviaciones de acuerdo a lo planeado y lo ejecutado. Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan; aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.⁴

³ Enciclopedia Encarta © 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos

⁴ Compilación bibliográfica. Práctica Profesional Técnica. (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2004) P. 142

3.3 Administración

La administración es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La administración debe ser objetiva y eficiente (es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, “hacer las cosas bien, es decir correctamente”) y eficaz (es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, “hacer lo que se debe hacer, es decir hacer las cosas correctas”)⁵

3.4 Cómo Detectar Problemas y Oportunidades

a) ¿Cómo Detectar Problemas?

En toda organización se hace presente infinidad de problemas que deben saber detectarse a tiempo para su pronta solución, por ello, problema es la situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado o planeado de las cosas.

Por regla general, son cuatro las situaciones que alertan a los gerentes, cuando se puede presentar un problema, siendo éstas:

- Una Desviación de la Experiencia Pasada.

Significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización.

- Una Desviación del Plan Establecido:

Significa que no se están alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes, estas circunstancias señalan que se debe hacer algo para que el plan vuelva a seguir su curso.

⁵ James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert. Administración. P. 7-10

- Otras personas presenten problemas al gerente con frecuencia:

Significa que muchas de las decisiones que toman los gerentes, entrañan problemas que les han presentado terceros, por ejemplo que los clientes se quejen por demoras en entregas.

- El Desempeño de la Competencia:

La competencia puede producir situaciones que requieren resolver problemas. Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente quizá tenga que reevaluar los procesos o los procedimientos de su organización.

b) ¿Cómo Detectar Oportunidades?

Al igual que los problemas, las oportunidades deben detectarse a tiempo, por lo que los directivos deben estar a la vanguardia de poder detectarlas y aprovecharlas al máximo para el alcance y desarrollo de la misma. Oportunidad es la situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos establecidos.

El método de la investigación Dialéctica, en ocasiones llamado el método del abogado del diablo, es muy útil para resolver problemas y detectar oportunidades. Con este método la persona que toma la decisión determina las soluciones posibles y los supuestos que las fundamentan, plantea lo contrario de todas las hipótesis y de ahí, elabora soluciones contrarias a partir de los supuestos contrapuestos. Este proceso puede generar más alternativas de soluciones útiles, así como detectar oportunidades que han pasado inadvertidas.⁶

⁶ Ibid P. 261-264

3.5 Proceso Administrativo:

El proceso administrativo reúne las técnicas y métodos a través de los cuales el conjunto de actividades que realiza una empresa siguen un orden sistemático, tomando en cuenta las necesidades existentes y los recursos que posee para optimizar la realización de las mismas en el tiempo previsto. Por ello la presencia de éste instrumento en las organizaciones lleva consigo su pasaporte al éxito.

Planificación:

Es una de las etapas del proceso administrativo; es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas. Es el proceso formal de seleccionar la misión y las metas generales de una organización a corto y a largo plazo; determinar metas divisionales, departamentales e incluso individuales basadas en las metas organizacionales, también se enfoca en la elección de estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas y de asignar recursos (personas, dinero, equipo, instalaciones) para el cumplimiento de las metas, estrategias y procedimientos anteriormente establecidas.

La función que tiene por objetivo es fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

Organización:

Para que las actividades se realicen como se habían planificado se hace imperioso llevarlas a cabo de la mejor manera, ya que de la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que ahí se ejecutan, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Integración:

Detrás de toda organización se encuentra involucrado un gran número de personas, funciones, materiales y suministros que conforman a la misma, por lo que es necesario la incorporación eficiente de cada elemento, para el buen funcionamiento de la organización; es decir, obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La función de integración de personal o la administración de los recursos humanos consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.

Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, remunerar y capacitar a los trabajadores para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

Dirección:

Todo administrador debe ser capaz de transmitir la información correcta adecuadamente al igual que motivar a sus subordinados para que se sientan satisfechos dentro la empresa y así lograr las metas propuestas. La dirección es el elemento de la administración con el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas

directamente o delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.⁷

Control:

Toda organización actualmente debe aplicar el control sobre las funciones y operaciones que realiza la misma, ya que es la medición y corrección del desempeño con el fin de garantizar que se hayan cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. El control implica establecimientos de normas, medición del desempeño con base a normas y corrección de las variaciones respecto de normas y planes. Si se cumplen cada uno de los elementos del control la empresa trabajará eficazmente y podrá detectar y a la vez solucionar con tiempo cualquier error que pueda surgir.⁸

⁷ Licda. Iris Rodas de López; Licda Gladis Rodas Santizo. Administración de Empresas. P- 47

⁸ Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración, una Perspectiva Global. P. 127

Capítulo IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

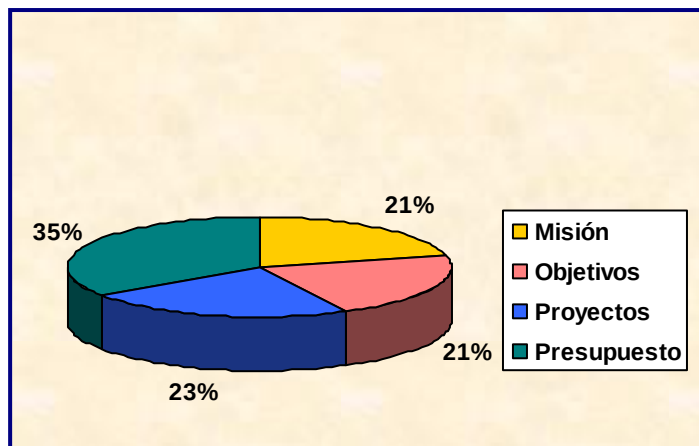
A continuación se presenta el análisis e interpretación de resultados aplicado a la asociación. Los resultados se obtuvieron a través de trabajo de campo realizado en la misma, utilizando como técnica principal la recolección de datos, una encuesta, dirigida a los directores y el personal que labora en dicha asociación.

4.1 PLANEACIÓN

Se determinó que una parte del personal no conoce la misión de la asociación (39%) y la otra parte sí la conoce (61%), pero ésta no es clara y bien definida. Conforme a los objetivos, los empleados tienen una idea del fin al cual está encaminada la asociación, pero no los conocen definida y detalladamente; acerca de los proyectos, el personal conoce una mínima parte de los que implementa la asociación, y éstos están establecidos en gran parte con periodos a largo plazo.

Sobre los materiales y suministros, son suficientes para el desempeño de las labores, pero el presupuesto se mantiene inestable ya que éste es sostenido por medio de donaciones del extranjero y nacionales en menor escala. (Las donaciones nacionales son hechas por personas, cuya identidad se desconoce debido a la discreción de parte de los directores).

Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de planeación
Conocimiento y aplicación de los indicadores



Fuente: Elaboración Propia
Gráfica No. 1

4.1.1 Misión

Se determinó con la información recopilada en la asociación que el 61% conoce la misión pero ésta no es clara y definida debido a que los directores no la han dado a conocer a los subordinados, además ésta no se encuentra en un lugar visible, ya que al momento de realizar las encuestas; los empleados argumentaban, que sí era de su conocimiento pero no la sabían en su totalidad. Por el contrario, el 39% del personal afirmó no conocerla, el cual es un porcentaje alto que afecta a la asociación.

Los directores demostraron conocer con exactitud la misión de la asociación; teniendo claro hacia donde quieren encaminar el futuro de la misma.

4.1.2 Objetivos

Los resultados de acuerdo a los objetivos, muestran que el 56% del personal (maestros y administrativo) conocen los objetivos de la asociación y por el contrario el 44% no los conocen, pero se debe argumentar que la totalidad del porcentaje menor es del personal dedicado al cuidado de niños, debido a que éste no cuenta con mayor conocimiento

sobre las actividades que se realizan, ya que se limitan a cuidar niños. Este resultado afecta a la asociación ya que los objetivos deben ser conocidos y comprendidos por todo el personal sin restricción alguna, para lograr un mejor funcionamiento y alcance de los mismos. Este mismo porcentaje, por no tener conocimiento sobre cuales son los objetivos de la asociación tampoco es de su conocimiento si éstos se cumplen, llevan a cabo, o no se realizan.

El porcentaje que sí conoce los objetivos, están de acuerdo que éstos ayudan al cumplimiento de la misión, dicho porcentaje está integrado por los maestros y personal administrativo.

Los directores, si mostraron conocer los objetivos de la asociación, ya que de ellos depende el cumplimiento del fin primordial que pretende alcanzar la asociación.

4.1.3 Proyectos

Conforme a los proyectos, los resultados muestran que el 44% de los empleados no conocen los proyectos implementados en la asociación, éste está representado por el personal que cuida a los niños, que al mismo tiempo argumenta que éstos no se logran o cumplen totalmente. Por el contrario, el 56% muestra que si conocen los proyectos de la asociación, éste estrato está compuesto por los maestros y el personal administrativo, que de acuerdo al análisis establecen que si se cumplen o se llevan a cabo totalmente.

Los directores, por su lado, si conocen a profundidad los proyectos, de la misma forma conocen los periodos estipulados para cada uno de ellos (corto, mediano y largo plazo). También afirman que todos se han cumplido a cabalidad.

Entre los proyectos mencionados están: plantación del árbol de Moringa (planta medicinal y alimenticia), carpintería, capricultura, jornadas médicas, piscicultura.

4.1.4 Presupuesto

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% del personal integrado por los maestros, personal administrativo y niñeras, afirman que la asignación de recursos (materiales y suministros) es adecuada y suficiente para el cumplimiento de sus labores en la asociación.

Por el contrario, los directores establecen que no hay un fondo determinado para la asociación, ya que su sostenimiento es por medio de ayudas que proporcionan las personas del extranjero y escasamente personas del país. Por lo que esto hace que el presupuesto se mantenga en constante flexibilidad.

4.2 ORGANIZACIÓN

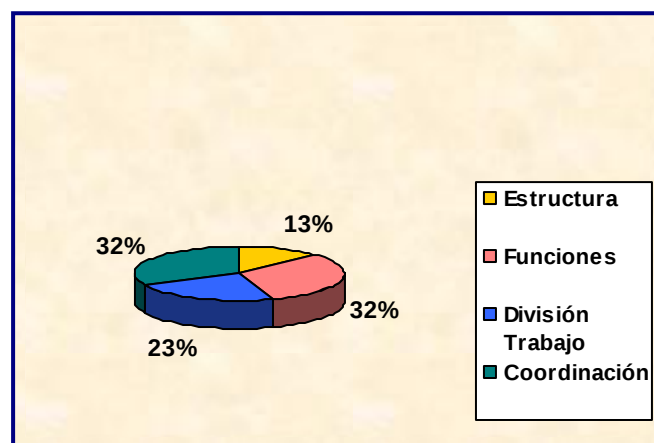
En cuanto a la organización se estableció que la asociación no posee una estructura que defina y estipule los grados de jerarquización, pero existe la fortaleza de que los empleados si los aplican aunque no los tengan visibles, situación que beneficia al buen funcionamiento en las labores de la asociación.

También se pudo determinar que existe centralización en la toma de decisiones de parte de los directivos, lo cual provoca una sobrecarga de trabajo sobre los mismos, por ende una limitante para el logro de los objetivos deseados.

Con respecto a la división de trabajo, cada uno de los empleados posee funciones distribuidas de acuerdo a sus conocimientos.

Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de organización

Conocimiento y aplicación de los indicadores



Fuente: Elaboración Propia
Gráfica No. 2

4.2.1 Estructura Organizacional

El 39% del personal, no conoce el organigrama de la asociación, dicho porcentaje está representado por las personas encargadas del cuidado de niños; el 61% mostró que si lo conocen. Por otro parte, la totalidad del personal sí identifica a la persona con quien deben acudir al momento de surgir un problema.

Los directores establecieron que la asociación no cuenta con un organigrama y, de acuerdo al análisis establecido se pudo determinar que, las personas que afirmaron conocer el organigrama, fue por falta de conocimientos o que optaron por no perjudicar a la asociación.

4.2.2 División del Trabajo

Luego de hacer el cruce de opiniones del personal y directores, concuerdan que las actividades o funciones que deben realizar en la asociación, son las que le corresponden de acuerdo al puesto. Conforme a la especialización, el 72% opina que contribuye a que los objetivos se cumplan de una manera eficiente, el 28% indicaron que ayudan a sus compañeros en otras actividades, lo que les proporciona mayor conocimiento en otras áreas, lo cual manifiesta cooperación entre compañeros.

4.2.3 Funciones

Los resultados del personal y los directores hacen hincapié, en que la asociación tiene definido las labores que deben realizar cada uno de los empleados, además colaboran en otras áreas cuando se les solicita.

4.2.4 Coordinación

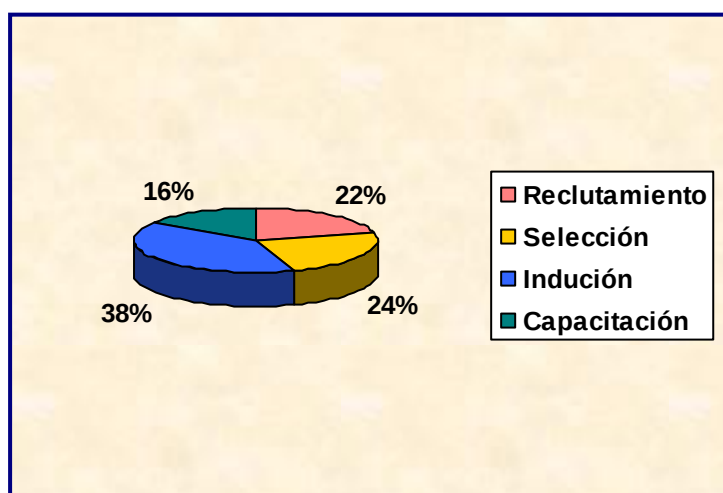
El personal y los directores están de acuerdo en que los empleados coordinen el trabajo que se debe realizar, en caso de que alguien tenga problemas para llevarlo a cabo, solicita ayuda a sus compañeros y éstos están de acuerdo a proporcionarla, una de las políticas de la asociación es que todo el personal debe ser cristiano y como cristiano se les inculca en la asociación el deber de ayudar al prójimo, en ésta situación, sus compañeros de labores.

4.3 INTEGRACIÓN

Se determinó que la asociación antepone un requisito primordial el cual es el cristianismo para el personal que contrata y se logró identificar por medio de la observación y la información recopilada en las encuestas.

Para llevar a cabo la selección se hace por medio de referencias y entrevistas personales. De acuerdo a la inducción, los directores se percatan que se les brinde la información necesaria acerca de las funciones que debe desempeñar el personal de nuevo ingreso. Por el contrario, se determinó que las capacitaciones no se han brindado equitativamente al personal, debido a la diversidad de horarios laborales establecidos.

Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de integración
Conocimiento y aplicaciones de los indicadores



Fuente: Elaboración Propia
Gráfica No. 3

4.3.1 Reclutamiento

El 11% del personal opinó que la asociación no tiene establecido un perfil de requisitos, para las personas interesadas en los diferentes puestos en la organización, dichos resultados se obtuvieron de las personas que se dedican al cuidado de niños. El resto del personal y los directores establecen que uno de los requisitos primordiales es ser cristiano, para que pueda ayudar a los niños de la mejor manera posible.

4.3.2 Selección

El 33% del personal establece que los medios que se utilizan, para el proceso de selección para el ingreso del nuevo personal en la asociación, son a través de entrevistas y el 67% establece que es por medio de referencias de personas que han laborado anteriormente en la asociación.

Por medio de las entrevistas y encuestas aplicadas a los directores se concluyó que se utilizan ambos métodos (entrevistas y referencias) para tener mayor información de las personas y realizar un proceso de selección eficiente.

4.3.3 Inducción

El 100% del personal y directores opinan que al momento de ingresar una persona a laborar en la asociación se le proporcionan las herramientas e información necesaria, para la ejecución de sus funciones; logrando con ello la disminución de equívocos que puedan producirse al ejecutar funciones que no les correspondan, así mismo éste resultado se pudo constatar por medio de la observación realizada al momento de visitar las instalaciones de la asociación.

4.3.4 Capacitación y Desarrollo

El 22% del personal indicó que no han recibido capacitaciones, por motivos de horario, (mañana, tarde, noche) ya que éstas se dan en la mañana y hay personal que labora en otras jornadas. El 78% indicó que sí han recibido capacitaciones de primeros auxilios, educación cristiana y manualidades.

Los directores opinaron que en ocasiones brindan capacitaciones a sus empleados, con el propósito de ofrecerles conocimientos y poder enfrentar situaciones que se puedan presentar de la cuales puedan saber controlar.

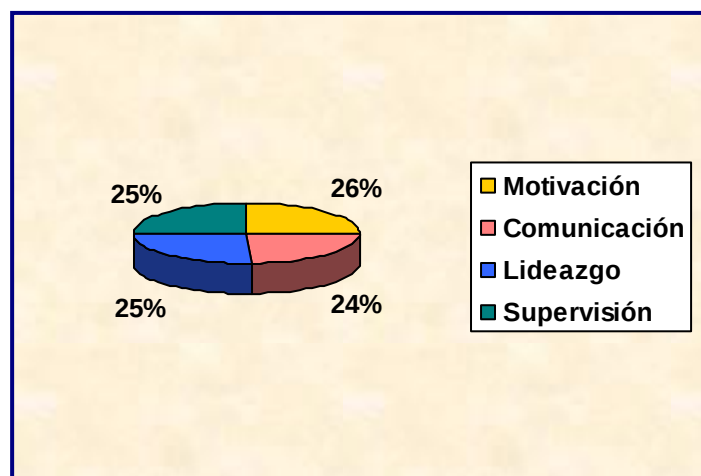
El personal y los directores consideran que las capacitaciones contribuyen al mejoramiento de la asociación, ya que las personas adquieren conocimientos en diferentes áreas que ayudan a que se les brinde un mejor cuidado a los niños, quienes son la base principal de la asociación.

Anteriormente se determinó que las capacitaciones son importantes para el mejoramiento y rendimiento del recurso humano al momento de realizar sus funciones por lo que se hace imperioso brindarlas equitativamente.

4.4 DIRECCIÓN

La etapa de dirección, es aplicada en la asociación favorablemente ya que si los empleados no están a gusto en su áreas de trabajo, (falta de motivación e incentivos) podría ocasionar la mala utilización de recursos y deficiencia en la ejecución de funciones, los directores por su parte proporcionan incentivos a los empleados; siendo éstos afectivos y materiales (regalos). La relación que existe entre los directores y el personal es afectuosa ya que éstos al momento de supervisarlos entablan comunicación directa, tratando de conocer la situación que se vive y a la vez motivándolos a seguir adelante, debido a ello las visitas de supervisión se realizan diariamente.

Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de dirección
Conocimiento y aplicaciones de los indicadores



Fuente: Elaboración Propia
Gráfica No. 4

4.4.1 Motivación

El 100% de los empleados y los directores están de acuerdo que los incentivos laborales son una base principal en la organización ya que tratan de mantener un vínculo con el empleado, motivándolos con regalos, fiestas en fechas especiales, así como motivándolos espiritualmente, logrando con ello hacerlos sentir bien y al mismo tiempo comprometidos a buscar el bienestar de la asociación.

Por los datos proporcionados se puede establecer que el 72% de los empleados sienten que sus opiniones y sugerencias sobre situaciones que se podrían mejorar han sido tomadas en cuenta. Por lo que este porcentaje es el que representa al personal administrativo, no a las niñeras que es a quien corresponde el porcentaje restante (28%), las cuales piensan que su opinión no es tomada en cuenta, solo reciben órdenes sin oportunidad de expresar sus sugerencias, situación que no beneficia a la asociación ya que el personal debe sentirse parte importante de la misma sin discriminación alguna.

4.4.2 Comunicación

La comunicación en la asociación, para informar a los empleados sobre las actividades que se tienen que hacer, indica que es clara ya que el 94% de los empleados opinan positivamente, lo cual les permite ejecutar sus funciones, a tiempo sin ninguna dificultad. El 6% indica que la información no es recibida claramente.

En base a lo anterior se puede establecer que ese porcentaje perjudica a la asociación ya que se puede presentar la mala interpretación de información y no se pueden llevar a cabalidad por no comprender las órdenes.

4.4.3 Liderazgo

El 100% de las personas encuestadas incluyendo a los directores de la asociación consideran que las órdenes y la información que se brinda en la asociación son transferidas por la persona indicada, lo cual demuestra que los directores como el personal tienen definida la persona que transmite la información y órdenes a todo el personal. Con ello se evita la duplicidad de información.

Después de hacer el cruce de opiniones, se llegó a la conclusión de que las llamadas de atención y la forma que utilizan para dar a conocer los errores, son verbalmente y es transmitida por los directores.

4.4.4 Supervisión

EL 33% del personal indicó que se realiza la supervisión diariamente, (niñeras) el 28% indicó que la supervisión se realiza de forma semanal (maestros, personal administrativo y cocina) y el 39% que se realiza de manera mensual (lavandería y jardinería). Los resultados muestran variedad debido a las diferentes áreas de trabajo, así como la diversidad de horarios laborales.

Los directores de la asociación determinaron que la supervisión se realiza a diario, lo cual indica que no todo el personal de la asociación está enterado de que manera la realizan.

De acuerdo con los empleados de la asociación el 44% opinó que la supervisión la realiza el jefe inmediato, y el 56% la realizan los directores.

Los directores afirmaron que la supervisión se lleva a cabo de forma personal por ellos mismos, lo cual demuestra que el 44% del personal dentro de la asociación no están enterados que la supervisión la realizan los directores, debilidad que perjudica a la asociación.

4.5 CONTROL

Dentro de la asociación, se manejan controles para las funciones, el personal y materiales y suministros, su proceso es llevado a cabo en algunos casos por escrito y otras veces sólo a través de la observación y supervisión efectuadas por los directores.

4.5.1 Procesamiento del control administrativo

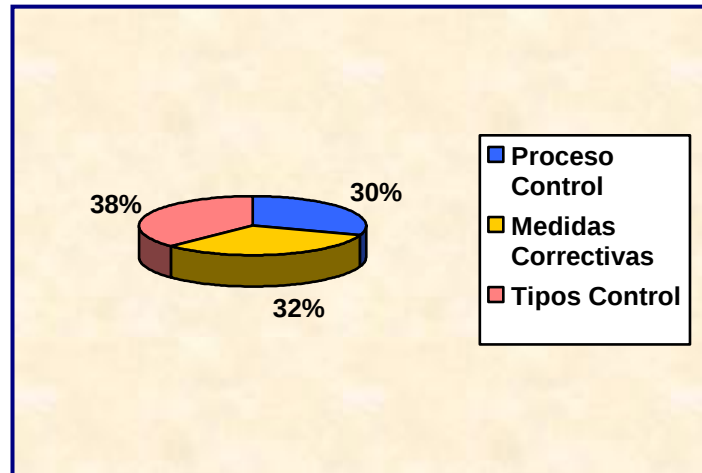
La mayor parte del personal (72%) afirma que, sí existe un registro de control de asistencia a la labores en la asociación, y que esa parte está conformada primordialmente por los maestros; ya que manejan los controles de asistencia por medio de un libro de asistencia, por el contrario el resto del personal considera que no existe un registro de control de asistencia, ya que únicamente se limitan a ingresar a la asociación e iniciar sus labores correspondientes. Por su parte, los directores hacen énfasis en que sí existe un control de asistencia pero no es formal ya que éste se implementa por medio de la observación y la supervisión.

4.5.2 Medidas correctivas

La mayor parte del personal (89%) considera que sí aplican medidas correctivas dentro de la asociación y, que éstas ayudan a encaminar el buen funcionamiento de las labores cotidianas, las medidas correctivas que se utilizan son las llamadas de atención (verbal), y cuando son aplicadas los empleados toman una actitud positivamente pues contribuyen a mejorar su trabajo.

El resto del personal (11%) indicó que no se aplican medidas correctivas ya que a ellas no se les había aplicado y por eso no era de su conocimiento. Por su parte; los directores, afirman que sí se aplican las llamadas de atención cuando un empleado no rinde como debería ser o muestra una actitud equívoca ante una situación.

Representación de los porcentajes obtenidos en la variable de Control
Conocimiento y Aplicación de los indicadores

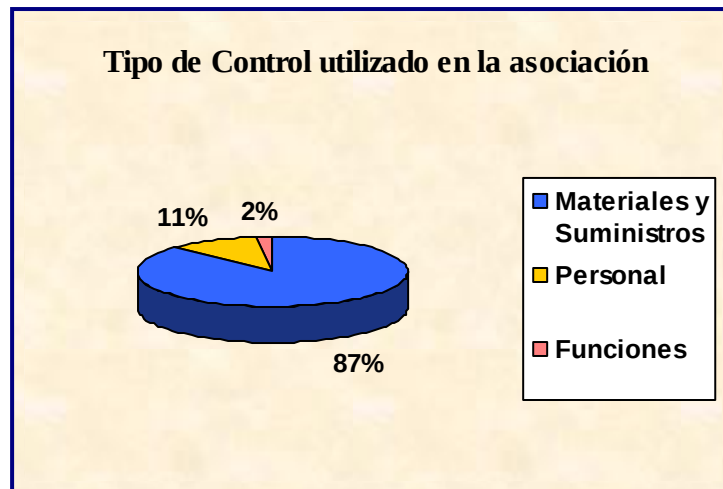


Fuente: Elaboración Propia
Gráfica No. 5

4.5.3 Tipos de control

La mayor parte del personal afirma emplear mayormente la aplicación del control de materiales y suministros ya que éstos son esenciales para el desempeño de sus funciones. Por el contrario también afirman en el caso del personal administrativo y los maestros llevar el control no solo de los materiales y suministros, sino también del personal como lo es su asistencia y puntualidad. Los directores aplican los tres tipos de control ya que además de lo anterior evalúan las funciones que debe desempeñar cada empleado y si lo ejecuta a cabalidad, haciendo énfasis en que sin control, el orden y estructura de la asociación no se mantendría. Estos controles son eficientes, ya que logran el fin para el que fueron creados o implementados y aunque no todos son llevados de manera formal (escrita), no dejan de ser eficaces, por lo que si se ajustan a las necesidades que se pretende satisfacer.

**Representación de los porcentajes obtenidos de tipos
de control utilizados en la asociación**



**Fuente: Elaboración Propia
Gráfica No. 6**

CONCLUSIONES

- La asociación si posee misión y objetivos, pero no son ampliamente conocidos por todos los miembros que la integran, ya que no se han dado a conocer a los empleados y no se encuentran establecidos por escrito formalmente en un lugar visible para el personal que labora en la misma.
- Se determinó que la asociación planifica sus proyectos a mediano plazo, como lo son jornadas médicas y el programa de patrocinio de niños. De acuerdo al presupuesto, lo planifican de manera constante, debido a que éste es flexible y vital para la existencia y funcionamiento de la asociación.
- La asociación cuenta con recursos materiales y humanos, para implantar proyectos de desarrollo y comercialización. (Como la creación de un vivero y con ello comercializar plantas).
- La realización que se pretenda de cualquier proyecto en la asociación se ve afectada por la falta de conocimientos en las diferentes áreas, en las cuáles se ven inmiscuido dicho proyecto, así como también la falta del factor económico, capacitaciones y materiales.
- La inexistencia de un organigrama en la asociación puede provocar que el personal no tenga claro los grados de jerarquización, funciones y atribuciones existentes.
- La asociación tiene bien definida las tareas o actividades que debe realizar cada miembro del personal, por lo que todos, desempeñan sus funciones para lo cal fueron contratados (qué se hace, cómo se hacer, quien lo hace).

- Por la naturaleza de la asociación, existe centralización en cuanto a la toma de decisiones y estrategias, ya que el personal que está a su cargo no es calificado para realizarla debido a su nivel jerárquico.
- Existe diferencia entre el personal administrativo y el personal encargado del cuidado de niños, ya que ellos sólo se limitan a realizar sus tareas asignadas y no participan en actividades administrativas.
- La asociación cuenta con un ambiente laboral afectuoso, por medio del cristianismo, requisito principal al momento de ingresar a la asociación, pues esto ayuda a que las personas tengan buenos principios y valores morales lo que permiten una buena relación entre ellos.
- Los directores utilizan las entrevistas y referencias personales al momento de requerir recurso humano para ocupar un puesto específico en la asociación.
- Se determinó que el personal de nuevo ingreso recibe las herramientas e información necesaria para la ejecución de sus funciones, la cual es proporcionada por los directores.
- Los directores son los encargados de planificar las capacitaciones, las cuales no se brindan de igual forma a todo el personal, por motivos de diversidad de horarios laborales.
- La motivación hacia los empleados es favorable, brindándoles incentivos para que el trabajo se realice adecuadamente; la comunicación es informal (verbal) pero constante.

- Las órdenes y la información son trasferidas por la persona adecuada (directores) evitando con ello la duplicidad de información y la mala interpretación de la misma.
- La comunicación se realiza verbalmente, por medio de conversaciones que entablan los directores con los empleados de la cual se pueden obtener sugerencias y debilidades.
- La supervisión se aplica de manera informal, pues no está estipulado un tiempo para realizarla y los directores son los encargados de ejecutarla por medio de observaciones al momento de visitar a los empleados.
- Se determinó que en la asociación se lleva a cabo la etapa de control, por medio de las experiencias (empíricamente) ya que ellos no cuentan con una guía técnica que les ayude a mejorar su sistema de control.
- En cuanto a las medidas correctivas implementadas en la asociación, predominan las llamadas de atención, que se realizan de manera verbal.
- El control que se aplica con mayor intensidad es el de materiales y suministros, ya que cada empleado realiza un inventario de recursos de los materiales necesarios a utilizar.

RECOMENDACIONES

- Colocar por escrito en un lugar visible la misión y los objetivos de la asociación, para que ésta sea del conocimiento de todo el personal y trabajen encaminados hacia un mismo fin.
- Tomar en cuenta el organigrama propuesto, para la estructuración del personal que conforma a la asociación, de esta manera se identifican los niveles jerárquicos, diversidad de puestos existentes, así como su jefe inmediato en la asociación. (Ver apéndice I)
- Es necesario implementar programas de capacitación y desarrollo para todo el personal, logrando así un mejor rendimiento en la asociación, con la aplicación de nuevos métodos y nuevas técnicas. (primeros auxilios, psicología emocional infantil, enseñanza-aprendizaje para niños, etc.)
- Tomar en cuenta el manual de funciones propuesto, ya que describe los puestos que interactúan en la asociación, así también las atribuciones y requisitos que corresponden a cada uno de ellos, de ésta manera tener formalmente estructurado los puestos que la conforman, como sus lineamientos. (Ver apéndice II)
- Implementar en la asociación la hoja de vida o supervivencia del empleado propuesta, para llevar un control de registros y manejo de información del empleado, tomando en cuenta sus datos personales, así como también el record y los logros dentro de la asociación. (Ver apéndice III)
- Dar a conocer los proyectos y las fechas en que se realizarán, para que las personas de la comunidad puedan tomar conciencia de los proyectos y poder obtener ayuda económica por medio de la expansión de entidad.

- Disminuir la carga de trabajo hacia los directores descentralizando la toma de decisiones, dejando a una persona encargada al momento de su ausencia, para que las decisiones no retrasen el trabajo.
- Es necesario implantar un registro de solicitud de permisos con el objeto de respaldar las ausencias de los empleados ,así como los motivos que justifiquen la misma, de esta forma se lleva acabo la aplicación de control de manera formal.(ver apéndice IV).
- Informar al personal acerca de las supervisiones que se hacen en la asociación, así como la frecuencia con que se realizan (diariamente, semanalmente, mensualmente), de ésta manera lograr que los empleados se encuentren enterados de las actividades internas que se realizan en la asociación.
- Implementar un mecanismo de control de asistencia de personal, para supervisar la puntualidad y responsabilidad del mismo, logrando con ello la eficacia en el cumplimiento de labores. (ver apéndice V)
- Solicitar a los estudiantes de la carrera de agronomía y zootecnia del Centro Universitario de Oriente, una asesoría sobre agricultura, granja y capricultura, para que puedan obtener nuevos conocimientos y técnicas, las cuales puedan aplicar al momento de realizar un proyecto.
- Tomar en cuenta la implementación de un proyecto acerca de un vivero, con el propósito de generar ingresos y a la vez enseñar un oficio a los niños de la asociación, para ayudar al sostenimiento y desarrollo de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Méndez Carlos Eduardo, Metodología Guía Para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables Administrativas.
2. Arias Rojas Brenda Yadira, Acevedo Edvin Manuel, Diagnóstico Administrativo. Tesis. Chiquimula, Guatemala. 2,002.
3. Chávez Zepeda Juan José, Elaboración de Proyectos de Investigación. Guatemala
4. Compilación Bibliográfica, Práctica Profesional Técnica. Universidad de San Carlos de Guatemala.
5. Enciclopedia Encarta 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
6. Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva Global. McGraw-Hill. México Onceava Edición.
7. James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert, Administración. Sexta Edición.
8. Lic. Teodoro Ramos. Libro de Ortografía y Redacción. Edición 2004
9. Licda. Iris Rodas de López y Licda Gladys Rodas Santizo. Libro de Administración de Empresas Edición 2,002.

MAPA DEL DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA.

