

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
TÈCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA PASTORAL SOCIAL CARITAS
DE LA DIOCESIS DE ZACAPA Y CHIQUIMULA,
AL 31 DE OCTUBRE DE 2003

PRÁCTICA PROFESIONAL TÉCNICA

MIRLYN ROSSINETH AYALA OSORIO
DEISY JULISSA SUCHINI RIVERA

CHIQUMULA, GUATEMALA, ABRIL DE 2004.
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



RECTOR
MSc. LUIS ALFONSO LEAL MONTERROSO

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO
UNIVERSITARIO

Presidente:	Ing. Agr. MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	Ing. Agr. MSc. Leonidas Ortega Alvarado
Representante de docentes:	Lic. MSc. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Representante de Egresados:	Ing. Agr. Godofredo Ayala Ruiz
Representante Estudiantil:	Prof. Tobías Masters Cerritos
Coordinadora Académica:	Licda. MSc. Mirna Lissett Carranza Archila

ORGANISMO COORDINADOR DE PRÁCTICAS ESTUDIANTILES

Coordinador de Carrera:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Coordinadora de Prácticas Estudiantiles:	Licda. Ester Palacios Castañeda
Docente Supervisora de Práctica:	Licda. Rosaura Isabel Cárdenas de Méndez

INDICE GENERAL

Resumen	I
Introducción	i

CAPITULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento del Problema	2
1.2	Justificación	3
	1.2.1 Formulación del Problema	3
	1.2.2 Objeto de Estudio	3
	1.2.3 Sistematización del Problema	4
	1.2.4 Delimitación del Problema	4
1.3	Objetivos	
	1.3.1 Objetivo General	5
	1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4	Diseño Metodológico	6
	1.4.1 Tipo de Investigación	6
	1.4.2 Definición de Población	6
	1.4.3 Conceptualización y Operacionalización de Variables	7
	1.4.4 Técnicas de Recolección de Datos	8
	1.4.5 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información	8
	1.4.6 Estrategia de Investigación	9
	1.4.7 Procesamiento de la Información	9
	1.4.8 Proyecto Piloto	9
	1.4.9 Control	9

CAPITULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1	Antecedentes Históricos	10
2.2	Cáritas	10
2.3	Razón o Denominación Social	11
2.4	Domicilio y Dirección de Oficina	11
2.5	Naturaleza y Área de Proyección	11
2.6	Tamaño y Cobertura	11
2.7	Estructura Organizacional	12

2.8	Visión	14
2.9	Misión	14
2.10	Objetivo de la Pastoral Social Cáritas	14
2.11	Políticas de la Pastoral Social Cáritas	15

CAPITULO III MARCO TEÓRICO

3.1	Proceso Administrativo	17
	3.1.1 Planeación	17
	3.1.2 Organización	20
	3.1.3 Integración de Personal	23
	3.1.4 Dirección	26
	3.1.5 Control	30

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1	Planeación	34
	4.1.1 Visión	34
	4.1.2 Misión	35
	4.1.3 Objetivos	35
	4.1.4 Políticas	36
	4.1.5 Estrategias	36
	4.1.6 Proyectos	36
	4.1.7 Normas	37
4.2	Organización	37
	4.2.1 Jerarquización	37
	4.2.2 Relaciones Humanas	38
4.3	Integración de Personal	39
	4.3.1 Reclutamiento	39
	4.3.2 Selección	39
	4.3.3 Inducción	39
	4.3.4 Capacitación	40
4.4	Dirección	41
	4.4.1 Autoridad	41
	4.4.2 Comunicación	42
	4.4.3 Motivación	42
	4.4.4 Liderazgo	43

4.5 Control	43
4.5.1 Mecanismos de Control	44
4.5.1.1 Evaluación del Desempeño	44
4.5.1.2 Control de Proyectos	45
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	49
APÉNDICES	
Apéndice I, Propuesta de Organigrama	50
Apéndice II, Propuesta de Manual de Bienvenida e Inducción para el Personal	52
Apéndice III, Propuesta de Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	58
Apéndice IV, Guía de Entrevista	70
Apéndice V, Cuestionario	81
ANEXO	90

INDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Distribución de los empleados que fueron entrevistados según el cargo que ocupan en la Institución Pastoral Social Cáritas	6
2	Operacionalización de Variables	7
3	Técnicas de Recolección de Datos	8
4	Estructura Organizacional según los Puestos de Atención a Proyectos	13
5	Periodicidad de Capacitación Brindada a los Trabajadores	41
6	Tipos de Autoridad en la Institución	41
7	Incentivos Utilizados para Motivar a los Trabajadores	42
8	Tipos de Liderazgo	43

INDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Estructura de los Niveles Jerárquicos	38
2	Realización del Proceso de Inducción	40
3	Evaluación del Desempeño	44

RESUMEN

En la investigación se determinó la situación administrativa actual de la Institución Pastoral Social Caritas, la que fue realizada dentro del enfoque Ex -Post -Facto catalogándose como descriptiva.

Para el análisis se tomaron en cuenta las opiniones de todos los trabajadores de la institución, por medio de las cuales se obtuvieron los resultados necesarios, para establecer cual es la situación administrativa actual. La recopilación de la información se llevó a cabo a través de una entrevista dirigida al director diocesano, el administrador general, el coordinador general, y una encuesta al resto de los trabajadores, para conocer cómo se desarrollan las funciones dentro de la institución.

Las conclusiones más importantes a las que se llegó en la investigación realizada son las siguientes:

Se determinó que en la etapa de planeación, la institución cuenta con objetivos, políticas y estrategias claramente establecidas. Además se concluyó, que los trabajadores conocen de la existencia de las políticas y estrategias en un 70% y 63% respectivamente, pero que no tienen el suficiente conocimiento de lo que especifican, esto se considera como una debilidad de la institución y podría perjudicar el logro de los objetivos.

La institución cuenta con un reglamento interno, el que sirve como base para normalizar las actividades que realizan los trabajadores, del cual un 72% tienen conocimiento.

El reclutamiento, selección, inducción y capacitación, satisface las necesidades demandadas por la institución, obteniendo de ésta manera un mayor beneficio.

La comunicación en la institución es eficaz, los trabajadores manifestaron que pueden expresar sus ideas y sugerencias con suficiente libertad.

Se determinó que en la institución se lleva a cabo la evaluación del desempeño, realizando a la vez un control de proyectos que benefician a las diferentes comunidades.

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico administrativo es un 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. Este contiene una descripción de la organización de acuerdo a los conocimientos sistemáticos de la situación actual y de su trayectoria histórica, así como una explicación de las causas que los determinan.

La investigación está realizada con base al proceso administrativo, el cual nos permitió hacer un estudio específico de cada uno de los pasos que lo conforman, siendo estos: la planeación, que implica que los administradores piensen con antelación en sus metas o acciones, y basan sus actos en algún método, plan o lógica; siendo el segundo paso del proceso administrativo la organización que es la encargada de ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad, y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos pueden alcanzar las metas correspondientes; el tercer paso es la integración, la cual consiste en los procedimientos que se realizan para dotar al organismo social de todos aquellos medios, que la mecánica administrativa señala necesarios para un funcionamiento eficaz, mientras que la dirección, es la encargada de impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que se cumplan los planes establecidos, y por último el control, que tiene como objetivo el establecimiento de sistemas que permiten medir el resultado actual y pasado, en relación al resultado futuro, todo esto con el fin de saber si se ha cumplido con lo que se esperaba.

El diagnóstico administrativo de la Institución Pastoral Social Cáritas cuenta con un marco metodológico, marco de referencia y marco teórico.

Contiene a la vez el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en el trabajo de campo, detallando la situación en que se encuentra la institución, así también las conclusiones y recomendaciones que pueden tomarse en cuenta para mejorar la situación de la misma.

Debido a que el organigrama de la institución no coincide con la jerarquía real de la misma, se hace una propuesta de organigrama que sirva de base para que los trabajadores conozcan el nivel jerárquico que ocupan en la estructura organizacional.

Se presenta también una propuesta de Manual de Inducción, con el objetivo que la institución haga uso de él, orientando de esta manera tanto al personal que labora en la misma, como al que será parte integrante de ésta. Y una propuesta de proceso de reclutamiento y selección con el objetivo que la institución cuente con una guía para contratar al personal ideal para cada puesto.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente en nuestra sociedad, algunas instituciones carecen de un diagnóstico administrativo, que oriente las diversas actividades básicas para un mejor desempeño. Esta situación se debe a la falta de algunos factores que influyen en la no realización del mismo, como a la escasez de tiempo para su realización, por parte del personal.

Los diagnósticos administrativos deberían realizarse tanto en instituciones gubernamentales como en las no gubernamentales, para descubrir las causas que puedan ocasionar problemas dentro de la institución y así buscar alternativas para implementar soluciones; por medio de los mismos, se tiene la oportunidad de evaluar tendencias y situaciones para explicar los hechos, que causan problemas dentro de una institución y potencializar las fortalezas y oportunidades.

Debido a los aspectos anteriores, se hizo necesario la aplicación de un diagnostico administrativo desarrollado en forma sistemática; con la participación de los integrantes de la institución tomando en cuenta una comunicación adecuada para detectar y resolver cualquier problema que se presente dentro de la misma.

Caritas es una institución de carácter internacional fundada por el Papa Pío XII en 1950 cuya función es proyectar las obras de beneficencia que la Iglesia católica destina a las familias más necesitadas de la sociedad, para hacer el bien en el Tercer Mundo, beneficiando a las denominadas “bolsas de pobreza” , de los países subdesarrollados. Por lo que se hace necesario la implementación de un diagnostico administrativo, para fortalecer las funciones, alcanzar los objetivos establecidos, y a la vez facilitar la toma de decisiones.

1.2 Justificación

Los problemas que afronta la sociedad moderna requieren ayuda o soluciones que sólo pueden dar las empresas, los gobiernos y otras organizaciones.

Caritas es la respuesta de la comunidad cristiana para construir la fraternidad en el mundo, sirviendo especialmente a los más pobres e indigentes, a través de la prioridad: “La de Fomentar una cultura de solidaridad y participación en los procesos de cambio desde la acción local”.

Es por ello que la investigación tiene como objetivo proporcionar información básica que contribuya a potencializar las actividades que se desarrollan en el proceso administrativo de la entidad, facilitando de esta manera la toma de decisiones.

Los resultados de la investigación además de contribuir a la resolución de los problemas que perjudican a la institución en estudio, servirá de apoyo a otras instituciones que se dediquen a realizar actividades similares.

1.2.1 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa actual de la Institución Pastoral Social Caritas en el departamento de Zacapa?

1.2.2 Objeto de estudio

El objeto de estudio de la investigación es: conocer como se realiza el proceso administrativo de la institución Pastoral Social Caritas de la Diócesis de Zacapa, para fortalecer las actividades administrativas que se realizan en la misma.

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo se realiza la etapa de planeación (misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, proyectos y normas)?
- ¿Cómo se realiza el proceso de organización que se utiliza (Jerarquización, relaciones humanas)?
- ¿Cómo se determina el mecanismo de integración de personal (reclutamiento, selección, inducción y capacitación)?
- ¿Cómo se realiza la etapa de dirección (autoridad, comunicación, motivación y liderazgo)?
- ¿Cómo se lleva a cabo la etapa de control (mecanismos de control)?

1.2.4 Delimitación del Problema

Delimitación Temporal: la investigación comprendió el análisis de cada una de las variables al 31 de octubre de 2003.

Delimitación Geográfica: el presente estudio, se realizó en la cabecera departamental de Zacapa.

Delimitación Institucional: la investigación incluyó el análisis de las variables en la institución Pastoral Social Caritas de Zacapa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Conocer el proceso administrativo de la institución Pastoral Social Caritas en el departamento de Zacapa, para potencializar las actividades que se realizan dentro de la misma.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer como se realiza la etapa de planeación (visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, proyectos y normas), dentro de la institución.
- Identificar el proceso de organización que se utiliza (jerarquización, relaciones humanas).
- Determinar los mecanismos de integración de personal (reclutamiento, selección, inducción y capacitación).
- Establecer como se realiza la etapa de dirección (autoridad, comunicación, motivación y liderazgo).
- Identificar como se lleva a cabo la etapa de control (mecanismos de control).
- Proporcionar información que contribuya a mejorar el desarrollo del proceso administrativo en la institución, y a la vez que sirva de base para la toma de decisiones.

1.4 Diseño metodológico

1.4.1 Tipo de investigación

La presente investigación se realizó considerando el enfoque Ex Post Facto la cual puede tipificarse como descriptiva, se basa en hechos acontecidos recientemente, y a la vez la descripción de la situación actual de la institución Pastoral Social Caritas.

1.4.2 Definición de población

Para la recopilación de la información, fue necesario tomar en cuenta al total del personal que labora en la institución, que está conformado por 40 trabajadores, al inicio se planificó el estudio tomando como base al total de trabajadores; sin embargo solo fueron entrevistados 38 de ellos.

Cuadro 1: Distribución de los empleados que fueron entrevistados, según el cargo que ocupan en la Institución Pastoral Social Caritas.

CARGO O PUESTO	CANTIDAD
Director Diocesano	1
Administrador General	1
Coordinador General	1
Coordinador de Proyectos	4
Técnicos	23
Contadores	5
Encargados de Almacén	2
Guardián de Bodega	1
Total	38

Fuente: Elaboración Propia.

1.4.3 Conceptualización y Operacionalización de Variables

A continuación se presenta las variables e indicadores establecidos para la investigación.

Cuadro 2: Operacionalización de Variables

Objetivo	Variable	Indicadores
Establecer como se realiza la etapa de planeación.	Planeación	*Visión *Misión *Objetivos *Políticas *Estrategias *Proyectos *Normas
Identificar el proceso de organización que se utiliza	Organización	*Jerarquización *Relaciones Humanas
Determinar los mecanismos de integración de personal.	Integración del Personal	*Reclutamiento *Selección *Inducción *Capacitación
Establecer como se realiza la etapa de dirección.	Dirección	*Autoridad *Comunicación *Motivación *Liderazgo
Identificar como se lleva a cabo la etapa de control.	Control	*Mecanismos de Control: - Evaluación del desempeño - Control de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4 Cuadro 3: Técnicas de Recolección de Datos.

Técnica	Instrumento	Fuente
- Investigación Bibliográfica	- Guía de Análisis	- Libros - Revistas - Tesis
- Entrevista	- Guía de Entrevista	- Director Diocesano - Administrador General - Coordinador General
- Encuesta	- Cuestionarios	- Coordinador de Proyecto -Técnicos -Contadores -Encargado de Almacén y Guardián de Bodega.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.5 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información

Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias que se utilizaron en el estudio de la investigación son: el personal que labora en la entidad, guías de entrevistas y cuestionarios que nos ayudaron a obtener la información necesaria, y ha realizar observación directa al personal que labora en la misma.

Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias que se utilizaron en el estudio de la investigación son: libros, revistas, tesis, etc., todos relacionados con dicho estudio.

1.4.6 Estrategia de Investigación

Para la realización de la presente investigación se tuvo acceso a información secundaria como: publicaciones escritas recopiladas en informes, tesis, y libros que contienen información relacionada con dicha investigación. Para la información primaria se utilizó una entrevista y un cuestionario directo estructurado que sirvió como medio para recopilar la información necesaria. La entrevista utilizada fue dirigida al Director Diocesano, Administrador General, y Coordinador General de la institución. El cuestionario se aplicó al resto de personal de la institución, que lo conforman los coordinadores de proyectos, contadores, técnicos, encargados de bodega y guardián.

1.4.7 Procesamiento de la Información

El procesamiento de datos se realizó por medio de la revisión de entrevistas y encuestas, organizando de esta manera las respuestas correspondientes.

Después de tabulada la información se elaboró el análisis, mediante el sistema electrónico que implica el uso de la computadora, manejando los programas Word y Excel.

1.4.8 Proyecto Piloto

Para la validación de guías de entrevistas y cuestionarios que se utilizaron en la investigación, se realizó una prueba piloto en las oficinas de la caja del IGSS, ubicadas en el municipio de Chiquimula, en donde se comprobó la eficacia de los instrumentos para la recopilación de datos. Llevándose acabo la primera semana de septiembre.

1.4.9 Control

Con el objetivo de preveer los pasos a realizar y el tiempo en que se llevó acabo la investigación; se utilizó para ello la Gráfica de Gantt.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes Históricos

Caritas es una institución de carácter internacional fundada por el Papa Pío XII en 1950, y cuya finalidad es canalizar las obras de beneficencia que la iglesia católica destina a los grupos más necesitados de la sociedad, crear el bien en el tercer mundo, y beneficios con las denominadas “bolsas de pobreza” de los países subdesarrollados.

En la Diócesis de Zacapa y Chiquimula, nació en febrero de 1,976 a raíz del terremoto ocurrido en nuestro país, brindando ayuda a todas las familias necesitadas y afectadas por el fenómeno natural, la cual en esa época fue dirigida por el señor Seferino Stephani.

Luego dejó de funcionar durante varios años, posteriormente en 1,994 renace con la dirección diocesana del Padre Juan Barnoski, con la debida aprobación del Excelentísimo Monseñor Rodolfo Ignacio Quezada Toruño, quién estaba a cargo de ésta diócesis en ese momento. Dicha acción se lleva a cabo con un proyecto de agricultura sostenible la cual fue administrada por el Ing. Agr. José Daniel Villela. Posteriormente le sigue en su orden el agrónomo Oliver Guzmán, con la dirección del Padre Domingo Buezo Leiva y él le entregó el cargo al Ing. Agr. Carlos Roberto Sett Oliva, quién fungiera como director diocesano hasta septiembre de 2,000; para que luego el Ing. Sett le entrega el cargo al actual director diocesano, el Ing. Agr. Rafael López Urrutia.¹

2.2 Cáritas

La palabra Caritas es derivada del latín y significa caridad o amor al prójimo. La Pastoral Social Cáritas, es un organismo de la iglesia católica, una institución administrativa, apolítica y no lucrativa de carácter eclesiástico.

Caritas es la respuesta de la comunidad cristiana para construir la fraternidad en el mundo, sirviendo especialmente a los más pobres e indigentes, a través de la prioridad: La de Fomentar una cultura de solidaridad y participación en los procesos de cambio desde la acción local.

¹ Ingeniero Agrónomo Rafael López Urrutia, Director Diocesano de Caritas.

2.3 Razón o Denominación Social

En cuanto a la denominación social de la institución es la siguiente:

Pastoral Social Cáritas Diócesis de Zacapa y Chiquimula.

2.4 Domicilio y Dirección de Oficinas

La institución Pastoral Social Caritas, se encuentra ubicada en la 12 calle “A” final zona 1, contiguo al Centro Educativo Juvenil del departamento de Zacapa.

2.5 Naturaleza y Área de Proyección

Los proyectos que actualmente esta ejecutando la institución son:

- Agricultura SEGAPAZ II (Proyecto de seguridad alimentaria para la paz)
- SAS (Salud, Agua y Saneamiento) SEGAPAZ
- Proyecto de Alimentos APT (Alimentos por trabajo)
- Crédito Sostenible
- Proyecto de Salud Mental
- Cáritas PGR (Plan Global Renovable)
- Agricultura CRS (Servicios Católicos y Humanitarios)
- Sistema de alerta temprana

Los proyectos mencionados anteriormente están siendo ejecutados en los municipios de: La Unión, Gualán, Cabañas, Huité, Usumatlán, y San Diego del departamento de Zacapa, y los municipios de: Olopa, Camotán. Jocotán y San Juan Ermita del departamento de Chiquimula.

2. 6 Tamaño y Cobertura

La mayoría de los proyectos con los que cuentan están concentrados en el área de Chiquimula, en los municipios de Jocotán, Camotán, Olopa y San Juan Ermita, mientras

que en el departamento de Zacapa en los municipios de Gualán, San Diego, La Unión, Cabañas, y Usumatlán únicamente se trabaja con los proyectos de crédito.

Con los proyectos de Agricultura SEGAPAZ II, Salud Agua y Saneamiento, Proyecto de Alimentos, Proyecto de Salud Mental, Programas de Agricultura, y el proyecto de Servicio Católico y Humanitario están siendo beneficiados 4,100 familias en los municipios antes mencionados del departamento de Chiquimula.

Con el proyecto de Crédito Sostenible están siendo beneficiadas 3,040 familias en los municipios del departamento de Zacapa.

En el proyecto de Sistema de alerta temprana actualmente están siendo beneficiadas 49 familias, el cual cubre las comunidades de Zacapa y Chiquimula.

2.7 Estructura Organizacional

En la Pastoral Social Caritas actualmente labora un total de 40 personas, todos son trabajadores fijos, los cuales están organizados en grupos para realizar proyectos en la siguiente forma:

Cuadro 4: Estructura Organizacional según los Puestos de Atención a Proyectos.

PROYECTOS	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	NUMERO DE PUESTOS
Agricultura Segapaz II	Director Diocesano	1
	Coordinador General	1
	Administrador General*	1
	Técnicos Agrícolas	5
Salud Agua y Saneamiento	Coordinadora de Salud	1
	Técnicos en Salud	4
	Técnicos de Agua y Saneamiento	4
Alimentos por Trabajo	Coordinador de Alimentos	1
	Técnicos en Alimentos	4
	Contador	1
	Encargados de Almacén	2
	Guardián de Bodega	1
Crédito Sostenible	Coordinador de crédito	1
	Contadores	2
	Técnicos de Créditos	2
Salud Mental	Coordinadora de Salud Mental	1
	Contadora y Secretaria**	1
	Técnicos en salud mental	3
Caritas PGR	Contador	1
	Técnicos de Crédito Agrícola y Vivienda	2
Agricultura CRS	Contadora y Secretaria**	1
Sistema de Alerta Temprana	Contador (Administrador General) *	1
	Técnicos	1
Total de puestos		42

Fuente: Elaboración propia.

* = es el mismo trabajador (labora en dos proyectos).

** = es el mismo trabajador (labora en dos proyectos).

El grupo de trabajadores nombrados anteriormente realizan sus labores, basados en un Manual de Funciones, el cual es ejecutado bajo la dirección de la institución.

2.8 Visión

Promover en la Diócesis de Zacapa y Chiquimula comunidades justas, fraternas y solidarias para que el hombre y la mujer que está hecho a imagen y semejanza de Dios tenga una vida digna y viva como Iglesia pobre, profética y pascual en conversión continua, para hacer presente el Reino de Dios.

2.9 Misión

Animar a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia la transformación de los pobres y excluidos, irradiando en ellos la Caridad como seguimiento de Cristo, para construir una sociedad Justa, Fraterna y Solidaria como signo del Reino de Dios.

2.10 Objetivo de la Pastoral Social Caritas

Objetivo primordial:

Animar y promover la acción de la caridad en la sociedad, cumpliendo con el mandato de Jesús de amar al prójimo como así mismo (Lucas 10:27).

Objetivos específicos:

- Educación y Formación de la conciencia crítica;
- Alternativas de economía de solidaridad en búsqueda de un nuevo modelo en donde vivan los valores del reino;
- El respeto, acompañamiento y defensa de los pueblos y sus culturas;
- La defensa y respeto a la tierra y sus recursos naturales creados por Dios para la convivencia de todos los seres humanos, procurando un desarrollo sostenible;
- Organizaciones comunitarias con modelos participativos; y,
- Evangelización de las relaciones sociales para lograr la ética de la justicia y la paz.

2.11 Políticas de la Pastoral Social Càritas

Pastoral

- Es llevar el evangelio a todos y cada uno de los procesos y acciones.
- Se busca una experiencia de base en donde predominen la evangelización, la justicia social, la solidaridad y la subsidiariedad.
- Se buscan acciones para fortalecer a nivel parroquial y diocesano de acuerdo a procesos de formación, para identificar y acompañar soluciones en sus propios espacios de base.

Organización

- Se busca desarrollar procesos y mecanismos de coordinación con todos los niveles.
- Se aplica la promoción del voluntariado de carácter formativo, integrado a todo el esquema de reflexión, práctica y gestión.
- Está orientada a la búsqueda de acciones conjuntas con entes de la iglesia, gobiernos locales y ONGs, que tengan fines similares, sin que se pierdan los principios y valores de la iglesia.
- Se busca la potencialización y vigencia plena de los derechos humanos para practicarlos hacia dentro y fuera de la propia organización, para hacerlos vida.
- Todo lo anterior para hacer visible la acción de la Càritas a nivel grupal, parroquial y diocesano.

Financiera

- Establecer controles necesarios y oportunos para dar a conocer la planificación, ejecución y aplicación de los recursos, en forma transparente, abierta y sencilla.
- Garantizar y fortalecer los vínculos de unión, respeto, coordinación de trabajo a distintos niveles de proyectos.
- Compartir la información sobre los recursos obtenidos, la fuente de financiamiento, apoyo y cooperación de las acciones complementarias que se desarrollen.
- Impulsar acciones tendientes a formar modelos participativos de solidaridad entre todos, para compartir recursos y alcanzar la sostenibilidad.

Educativa y de Formación

- Crear una conciencia colectiva ecológica, de la tierra, de movilidad humana, de la infancia, la mujer, del mundo, del trabajo, de derechos humanos y participación de la sociedad civil en la propuesta de soluciones en la vida activa de la comunidad en sus distintos niveles.
- Privilegiar a la familia como iglesia doméstica en la proyección de la comunidad.

Seguimiento y Evaluación

- Es un apoyo en todo el sistema de planificación y ejecución para asegurar el cumplimiento de valores, políticas, objetivos y fines de los distintos proyectos.
- Generar un sistema de información, monitoreo y evaluación para cuantificar el avance físico y financiero de los proyectos, que permita cuantificar el cumplimiento de metas e impacto de los proyectos.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1 Proceso Administrativo

“Es una forma ordenada de realizar las actividades. Lo más importante de la administración, consiste en un proceso que trata que todos los gerentes, desempeñen sus actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas u objetivos establecidos”.²

3.1.1 Planeación

Esta etapa del proceso administrativo consiste en establecer el curso concreto de acción que se debe seguir, fijando primeramente los principios básicos que habrán de orientarlo, a la vez determinar las operaciones necesarias, los tiempos y números fundamentales para su realización.

Importancia de la Planeación

Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Teoría y Práctica define la importancia de la Planeación de la siguiente manera:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso de la improvisación.
- En la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es hacer a través de otros necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo señalado en la previsión, sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente, lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

² Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. Administración, (México:1996) pág. 11

- Todo plan tiende a ser económico; no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Principios de la planeación

Agustín Reyes Ponce, Clasifica los Principios de la Planeación de la siguiente forma:

Principio de la precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

Principio de Flexibilidad

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, como en las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Principio de unidad

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

Tipos de Planes

Harold Koontz, en su obra *Administración una Perspectiva Global* define los siguientes tipos de planes:

Misión: es la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. La misión puede considerarse como las actividades, que la organización realiza para alcanzar sus objetivos establecidos.

Objetivos o Metas: Son aquellos fines que la organización persigue por medio de acciones de diferente índole, lo cual se pretende lograr a través de la realización de todo el proceso administrativo.

Políticas: Estas forman parte de los planes, se basan en crear orientaciones, como enunciados o criterios que ayudan a la toma de decisiones.

Estrategias: Consiste en determinar los objetivos básicos de una empresa a largo plazo, promoviendo a la vez cursos de acción que colaboren al logro de las metas.

Normas: Son los estándares que comparten todos los miembros del grupo. Las normas tienen ciertas características que son importantes para los miembros del grupo. Primero, solo se forman normas respecto a cosas que tienen importancia para el grupo. Segundo las normas gozan de diversos grados de aceptación por todos, mientras que otras sólo son aceptadas en parte. Tercero; las normas pueden aplicarse a todos los miembros o solamente a algunos. Cada uno de los miembros se considera calificado para expresar verbalmente su desacuerdo con alguna directiva de la administración.

Proyectos: estos son la parte más pequeña e independiente de los programas. Los proyectos cuentan con una extensión limitada y directa bien establecida a cerca de las ejecuciones de las actividades. En cada proyecto el personal designado queda sujeto a grandes responsabilidades., con las que deberá cumplir debidamente.

3.1.2 Organización

Según Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Teoría y Práctica, es una estructura técnica que debe prevalecer entre las funciones y las relaciones, niveles jerárquicos y las actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de cumplir su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Reyes Ponce, define la importancia y los principios de la organización de la siguiente manera:

Importancia de la Organización

- La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge complementa y lleva a hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.
- Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, llamada también mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe ser y lo que es.

Principios de la organización

Principio de la especialización

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

Principio de la unidad de mando

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Este es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: nadie puede servir a dos señores.

La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones; la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

Principio del equilibrio de dirección-control

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Aun cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como capacidad de la persona en quien se delega, puede decirse, como principio básico, que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados, deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular, dentro de esos planes básicos, los secundarios, y operar los controles hasta su concentración. Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos, según las circunstancias.

Jerarquía

Es la forma de organizar las cosas, de estereotiparlas, en el proceso decisorio con el fin de manejar y aplicarlas con máxima excelencia.

División del Trabajo

Para Stoner James, Freeman R. Edward, y Gilbert Jr. Daniel en su libro Administración, este consiste en el desglose de una tarea compleja en sus componentes o equipos de trabajo, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.

Relaciones Humanas

Consiste en la relación mutua entre los órganos componentes de la organización y entre las personas, con relación a su trabajo.

Robbins Stephen, en su libro Comportamiento Organizacional define los valores, explica su importancia y su clasificación de la siguiente manera:

Valores: Son todas aquellas cualidades de la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida sean útiles y preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta.

La importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación e influyen en las percepciones de cada trabajador.

Tipos de Valores

- Económicos: los que subrayan lo útil y lo práctico.
- Estéticos: los que conceden gran valor a la forma y la armonía.
- Sociales: los que conceden gran valor al amor por la persona.

3.1.3 Integración de Personal

“Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación o desarrollo tanto de los candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Esta etapa del proceso administrativo es la encargada de velar por la integración de los puestos de la organización, para lo cual es necesario contar con una nómina de personas que participen como candidatos para ocupar el puesto vacante, realizándose por medio de el reclutamiento, selección, inducción y capacitación, así mismo se realiza también con los trabajadores que son parte ya de la empresa, todo esto se realiza con el objetivo de que haya mayor rendimiento en las funciones que se realizan”.³

Su importancia.

- Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficacia prevista y planeada.
- Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico.
- Cuando se inicia una organización esta se realiza con profundidad, y lo principal es contar con personal que sea parte de esta, pero constantemente se realiza dicha operación, porque puede darse una ampliación de la organización para alcanzar un máximo rendimiento, y por ende sustituir a las personas que han dejado puestos vacantes.⁴

³ Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una Perspectiva Global. (Editorial Magra-Hill. 1998. Onceava Edición) Pág. 36

⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Segunda Parte. (Editorial Trillas, México D.F. 1985) Pág. 256.

Principios de la Integración de personas

Los principios de la integración de personas son tres y Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Teoría y Práctica los define de la siguiente manera:

De la adecuación de hombres y funciones

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Pero a menudo, sobre todo en empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben adaptarse a los hombres.

Pero en términos generales, y sobre todo tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que lo racional es adaptar el hombre a la función, y no viceversa, como lo racional es adaptar una llave a una cerradura, y no al contrario, el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, en tanto que el hombre real, como elemento eminentemente activo, puede ser adaptado a eso que debe ser.

De la provisión de elementos administrativos

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, etc., no lo es tanto por desgracia, cuando se trata de los elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

De la importancia de la introducción adecuada

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especial importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con gran cuidado.

Si alguien ha señalado que una fábrica puede considerarse como una máquina gigantesca cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el último empleado.

Reclutamiento

Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. en su libro *Administración* definen al reclutamiento, las fuentes del reclutamiento y el proceso de selección de personal de la siguiente forma:

El objetivo primordial del reclutamiento consiste en atraer un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan para cumplir con los requisitos que el puesto exige.

Fuentes para el Reclutamiento

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y, también, del carácter de los puestos que se ofrecen. La capacidad de la empresa para reclutar empleados, con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación y del atractivo del puesto específico que se ofrece. Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población trabajadora local, quizá deban ser reclutadas a cierta distancia o en organizaciones de la competencia.

Selección

El proceso de Selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas. En realidad, el proceso de la selección se suele inclinar más hacia alguno de los lados. Cuando el mercado de trabajo es muy constreñido, puede haber varios candidatos que soliciten un mismo puesto y los gerentes de la organización aplicarán una serie de recursos para identificar al candidato más conveniente.

Inducción

“El proceso de inducción del personal el cual implica en dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, y sus tareas para que las desarrollen de manera eficaz.”⁵

Capacitación

“Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente. Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación, pero es probable que las experiencias varíen. Es mucho más probable que las personas que no administran reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajos futuros; en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas.”⁶

3.1.4 Dirección

Según James Stoner la dirección es un proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Principios de la Dirección

El principio de la coordinación de intereses

“El logro del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél

Comete un grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general: sólo conseguirá disminuir la colaboración y la coordinación.

El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

⁵ Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una Perspectiva Global. (Editorial Magra-Hill.1998. Onceava Edición) Pág. 409.

⁶ Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. Administración (México 1996) Pág. 428.

El principio de la impersonalidad del mando

La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Por ello, cuando más se impersonalice la orden (presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir, y a quien obedece, para cumplir), dicha orden será mejor obedecida.

La influencia de esa situación, se expresa en el por qué de esa orden, involucrado dentro de ella misma, no como solicitud de autorización para que sea aceptada, sino como muestra de su importancia. Muchas veces sin el porqué, no es ni siquiera clara.

Principio de la vía jerárquica

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados, y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios, o los necesita, o no: si lo primero, debe respetarlos; si lo segundo, debe hacerlos desaparecer.

Principio de la resolución de los conflictos

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina, para producir el menor disgusto a las partes.

El conflicto es un obstáculo a la coordinación. Por ello es mejor resolver conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos: es mejor este daño, que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto.

Principio del aprovechamiento del conflicto

Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. También el conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.”⁷

Autoridad

Autoridad Formal: Para Agustín Reyes Ponce, es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que en último término, descansa en la persona de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos, autoridad lineal, o funcional, según que se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

Comunicación

Para Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. en su libro Administración, la comunicación es la transmisión de información y la comprensión entre dos personas. Es una forma de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos, y valores de las otras personas.

Para estos mismos autores la importancia de la comunicación y su clasificación en Ascendente y Descendente es la siguiente:

Importancia de la Comunicación

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Segunda Parte. (Editorial Trillas, México D.F. 1985). Pág. 308-311.

Comunicación Descendente: La comunicación descendente en una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Esto significa que se lleva a cabo de la dirección como grupo a empleados de primer nivel, pero gran parte de ella también se efectúa en los diversos niveles de la dirección.

Comunicación Ascendente: Si el flujo de información en dos direcciones es interrumpido por una pobre comunicación ascendente, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados y les falta suficiente información para tomar buenas decisiones. No podrán, pues, brindarles el apoyo social y el estímulo que necesitan para la realizar bien su trabajo.

A continuación se presenta una serie de definiciones en relación a la motivación, realizadas por los autores Harold Koontz y Heinz Weihrich en su libro Administración una Perspectiva Global.

Motivación

Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Complejidad de la motivación: Toma apenas un instante darse cuenta de que, en cualquier momento, las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias.

Motivadores: son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño.

Técnicas motivacionales especiales:

Dinero: El dinero nunca debe pasar por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo, cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones seguro pagado por la compañía o todo lo demás se le puede dar a la gente a cambio de su desempeño.

Participación: Es una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. La participación es también un medio de reconocimiento. Apela a la necesidad de asociación y aceptación.

Calidad de vida laboral: Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad de vida laboral, el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto.

Liderazgo

Para Estephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, es un proceso que sirve para influir en las demás personas, para dirigir a los grupos de empleados para que realicen satisfactoriamente sus actividades.

Según Estephen P. Robbins y Coulter Mary en su libro Administración existen dos estilos de liderazgo:

Estilo Autocrático: En este estilo la autoridad es centralizada, establece métodos de trabajo, las decisiones son tomadas por una persona específica, limitando de ésta manera la participación de los subordinados.

Estilo Democrático: En este estilo, el líder toma en cuenta a los subordinados para tomar decisiones, se les delega autoridad e incentiva a los trabajadores dándoles la oportunidad de participar y decidir en proyectos de trabajo.

3.1.5 Control

Es el proceso de intervenir en las actividades con el fin de asegurarse de que se lleven acabo de acuerdo a lo que se ha planificado y corregir todas las desviaciones significativas. Un sistema de control eficaz garantiza que las actividades se llevarán a cabo en formas conducentes al logro de las metas de la organización. El criterio que determina la eficacia de un sistema de control indica hasta qué punto resulta útil para facilitar el logro de metas.

Importancia del Control

“El control es importante porque, aun cuando la planificación se pueda llevar a cabo, se logre crear una estructura organizacional que facilite eficazmente el logro de los objetivos, y los empleados sean bien dirigidos y motivados, no se tendrá la seguridad de que las actividades vayan a desarrollarse según lo planificado ni de que las metas que persiguen los gerentes vayan a ser alcanzadas en realidad. Por lo tanto, el control es importante porque constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas. Es el único medio por el cual los gerentes pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación. No obstante, el valor específico de la función de control reside en su relación con las actividades de planificación y delegación.”⁸

Principios del control

Del carácter administrativo del control

“Es necesario distinguir las operaciones de control de la función de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación.

En cambio las operaciones son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones.

De los estándares

El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, presuma siempre una base de comparación previamente fijada.

Pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se valoriza, y, para ello, se compara con algo.

De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

⁸ Estephen P. Robbins, Coulter Mary. Administración. (Sexta Edición 2000. México D.F.) Pág. 554-555.

Del carácter medial del control

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.”⁹

Tipos de Control

Estephen P. Robbins y Coulter Mary en su libro *Administración* definen los siguientes tipos de Control:

Control preventivo o anterior a la acción: Este tipo de control intenta prevenir los problemas previstos. Se le llama control preventivo o anterior a la acción porque se realiza antes de la actividad en cuestión. Este control esta dirigido hacia el futuro.

Control concurrente: Este se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes que éstos se vuelvan excesivamente costosos.

Control correctivo o posterior a la acción

Este es uno de los tipos de control más popular que se basa en la retroalimentación. Dicho control se realiza después de que la actividad ha llegado a su término.

Formas de evaluación del desempeño

Según Keith Davis, Jonh W. Newstrom en su obra *Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional* es un papel clave para recompensar a los empleados. Es una etapa que sirve de guía para evaluar el desempeño de los trabajadores.

⁹ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas Teoría y Práctica*. Segunda Parte. (Editorial Trillas, México D.F. 1985) Pág. 357-358.

Objetivos de las formas de evaluar el desempeño

- Distribución de recursos
- Recompensas para los empleados
- Proporciona retroalimentación a los empleados
- Mantiene la justicia
- Dirige y desarrolla a los empleados
- Cumple las leyes de igual oportunidad de empleo

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados, del diagnóstico administrativo.

El trabajo se elaboró, con base a las etapas del proceso administrativo las cuales se dividen en: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, que fueron aplicados en la institución para establecer la situación en que se encuentran las etapas del proceso, para mejorar las funciones de cada una de ellas.

4.1. Planeación

La planeación, comprende tipos de planes como objetivos, políticas, estrategias, proyectos y normas.

La institución posee una planeación formalmente definida, la cual es realizada en mayor parte por el Director Diocesano, indicando esto el 86% de los trabajadores. Se pudo comprobar también que algunas veces los equipos técnicos junto con los trabajadores administrativos contribuyen a la elaboración de los planes de la institución.

Para una mejor comprensión de estos tipos de planes se analizaran e interpretarán a continuación.

4.1.1 Visión

La institución, conserva una visión establecida, la cual consiste en: Promover en la Diócesis de Zacapa y Chiquimula comunidades justas, fraternas y solidarias para que el hombre y la mujer que está hecho a imagen y semejanza de Dios tenga una vida digna y viva como Iglesia pobre, profética y pascual en conversión continúa, para hacer presente el Reino de Dios. Es conocida por la mayoría de los trabajadores ya que un 80%, indicaron tener conocimiento de ella, mientras el 20% manifestaron no conocerla, por lo contrario el director diocesano, el administrador y el coordinador general manifestaron conocerla en su totalidad.

4.1.2 Misión

En la institución se tiene una misión formalmente fundamentada, la que consiste en: Animar a la luz del evangelio y la doctrina social de la Iglesia, la transformación de los pobres y excluidos, irradiando en ellos la caridad como seguimiento de Cristo, para construir una sociedad justa, fraterna y solidaria como signo del reino de Dios. El director diocesano, el administrador y coordinador general de proyectos, conocen la misión en su totalidad. Así mismo los resultados demuestran que un 86% de los trabajadores tienen conocimiento de ella, un 14% dijeron no conocerla.

Puede comprobarse con el estudio realizado que la mayoría de los empleados tienen conocimiento de la existencia de la misión de la institución, por lo que se cataloga como una fortaleza para la institución, esto contribuirá a un mejor desarrollo laboral.

4.1.3 Objetivos

La institución cuenta con objetivos propios, los cuales se dividen en general y específicos, estos se encuentran formalmente definidos en un documento, por lo que se comprobó que el 75% de las personas encuestadas, manifestaron conocerlos, sin embargo el 14% manifestó que no los conocen, por otra parte el 11% indicó conocer solamente algunos de ellos. Con la investigación se determinó que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con los objetivos establecidos. El nivel jerárquico superior de la institución indicó que los objetivos son determinados por el director diocesano; pero a menor escala participan en su elaboración el administrador, coordinador general de proyectos, el obispo y algunas veces las instituciones encargadas del financiamiento de los proyectos.

La mayoría de los trabajadores manifiestan que no hay una fecha establecida para alcanzar los objetivos, cada proyecto tiene sus propios objetivos, por lo que dependerá de la duración que tenga cada uno de ellos, por el contrario el nivel jerárquico superior de la institución expresaron que los objetivos son alcanzados a corto plazo porque el proyecto es renovado cada año.

Se determinó que los objetivos se dan a conocer a través de documentos escritos, que la institución proporciona a los trabajadores, a la vez se dan a conocer por medio de reuniones

que se realizan cada semana, según las necesidades que se presenten, y esto permite que los miembros de la institución aporten ideas para dar cumplimiento a dichos objetivos.

4.1.4 Políticas

Del personal encuestado el 70% afirman conocer las políticas con que cuenta la institución, por lo que se considera que es un porcentaje relativamente bajo, y esto podría afectar al cumplimiento de los objetivos, por lo tanto se recomienda que se den a conocer las políticas por medio de un documento escrito, para evitar repercusiones en el logro de los objetivos.

4.1.5 Estrategias

Dicha institución cuenta con sus estrategias, un 63% del personal afirma la existencia de las mismas, sin embargo se determinó que la mayoría de éstos empleados no tienen el conocimiento suficiente de lo que ellas especifican, son pocas las personas, que expresaron cuales son las estrategias que más se aplican en la institución, entre las cuales podemos mencionar: las capacitaciones, organización comunitaria participativa, y principalmente la evangelización.

Los niveles jerárquicos más altos indicaron que las estrategias son parte integrante de los objetivos a corto plazo.

4.1.6 Proyectos

La Institución cuenta con ocho proyectos los cuales son:

- Agricultura SEGAPAZ II
- Salud, Agua y Saneamiento
- Alimentos por trabajo
- Crédito Sostenible
- Salud Mental
- Caritas PGR
- Agricultura CRS
- Sistema de alerta temprana

Cada proyecto tiene su equipo específico de trabajo, los cuales indican que 7189 familias están siendo beneficiadas, en Chiquimula se trabaja en los municipios de Olopa, Camotán, San Juan Ermita y Jocotán, y en el departamento de Zacapa en los municipios de la Unión, Gualán, Cabañas, Huité, Usumatlán y San Diego.

El director diocesano, el administrador y el coordinador general indicaron que los proyectos se realizan temporalmente, y de acuerdo a las necesidades de mayor importancia que enfrentan las comunidades, también expresaron que los proyectos son aprobados por el obispo de la Diócesis de Zacapa y Chiquimula y por el director diocesano de la institución. Se determinó por medio del trabajo de campo que los proyectos son financiados individualmente por varias entidades como: SEGAPAZ, CRS, AID, Caritas Nacional, PREVEZ/ GTZ y ODHAG, para beneficiar a las comunidades más necesitadas.

4.1.7 Normas

Un 72% de los encuestados conocen la existencia de un reglamento interno, el cual sirve de base para la realización de las actividades que desempeñan, el 28% manifestaron que no conocen el reglamento existente.

La mayoría de los trabajadores tienen conocimiento de lo que este especifica, considerándose como una fortaleza para la institución, esto contribuye a que los trabajadores desempeñen de una forma adecuada sus funciones cotidianas.

4.2. Organización

Para determinar como se encuentran organizados los niveles jerárquicos en la institución se analizarán los siguientes indicadores en forma individual.

4.2.1 Jerarquización

El 69% de los trabajadores afirman que la toma de decisiones en los niveles jerárquicos se da de forma centralizada, porque todas las decisiones se aprueban en el nivel jerárquico más alto de la institución, por su parte el 31% indicó que la autoridad era descentralizada;

esto es favorable para la institución porque cuando es centralizada la toma de decisiones se evita que exista una duplicidad de ordenes que tiende a confundir a los trabajadores.

La institución cuenta con un organigrama formalmente definido, que es conocido por la mayoría de los trabajadores, a la vez indicaron que conocen perfectamente el nivel jerárquico que ocupan dentro del mismo, tienen claro quienes son sus subalternos y sus jefes inmediatos.

Los resultados obtenidos determinan que si existe división de trabajo debido a que el 60% de las personas lo manifestaron así, por lo que podría decirse que los trabajadores están especializados para cumplir con sus funciones correspondientes.

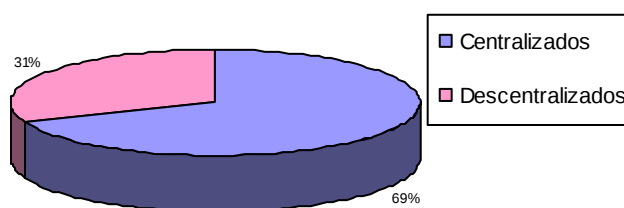


Figura 1: Estructura de los niveles jerárquicos

Fuente: Elaboración Propia.

4.2.2 Relaciones Humanas

En la institución por ser de carácter eclesial, se promueven una serie de valores morales en los trabajadores, la mayor parte de los trabajadores indicaron que los valores que más prevalecen son la solidaridad, el amor al prójimo, el respeto y la honradez, a menor escala también se promueve la lealtad, hospitalidad, justicia y amabilidad.

4.3 Integración de personal

En esta etapa del proceso administrativo, el factor humano se considera como el elemento principal, por lo que a continuación se analizarán detalladamente cada uno de los indicadores de dicha etapa.

4.3.1 Reclutamiento

Según los resultados obtenidos, la totalidad de los trabajadores indicaron, que en la institución la etapa de reclutamiento de personal se lleva a cabo por medio de las fuentes interna y externa.

En la fuente interna el medio que más se utiliza en el reclutamiento de personal es la transferencia de personal, mientras que en la fuente externa los medios que se utilizan para el reclutamiento de personal es la recomendación y por medio de carteles y avisos por la radio.

4.3.2 Selección

En esta etapa el objetivo primordial consiste en elegir a las personas más idóneas para cada puesto. En la institución Pastoral Social Caritas, el proceso de selección es realizado por medio de técnicas que permiten determinar si la persona tiene capacidad para desempeñar de forma correcta, el trabajo que se le asigne, y así poder formar parte del personal de la misma.

De acuerdo a información proporcionada por el personal de la institución se determinó que las técnicas de selección de personal más utilizadas en la institución es la entrevista, el currículum, y en menor escala la recomendación, el objetivo de estas técnicas es obtener información que sea válida y confiable y por ende predecir el éxito del aspirante al puesto.

4.3.3 Inducción

El objetivo es introducir a los nuevos trabajadores en la institución, en sus funciones y tareas y a la vez orientarlos, para que conozcan de forma clara los objetivos, políticas y estrategias de la institución y del proyecto al que pertenecerá.

El director diocesano y el coordinador general afirmaron realizar dicho proceso, mientras que el 86% del personal expresó ser inducido en sus labores, indicando a la vez que la forma en que se ha realizado, es por asesoramiento del mismo personal y por medio de documentos instructivos, por lo que se considera que éste proceso se realiza de forma adecuada en la institución siendo esto favorable para la misma.

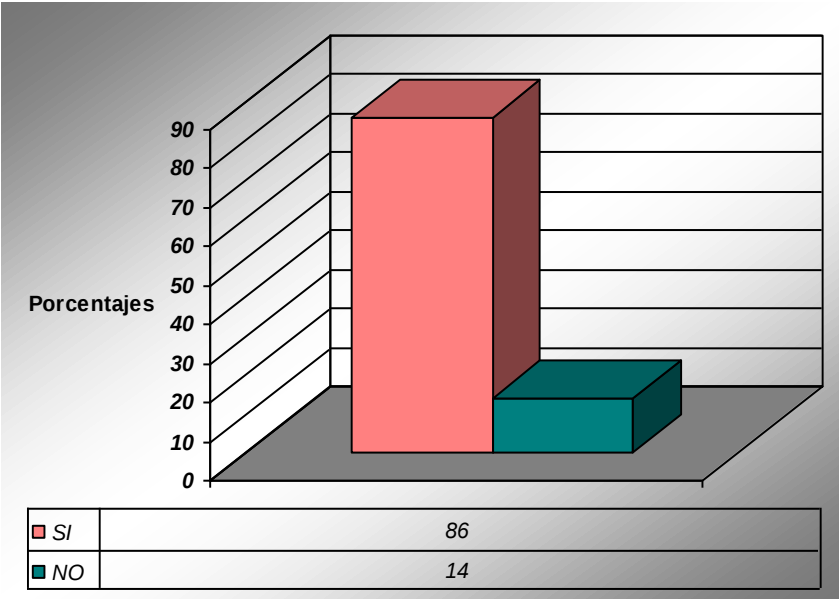


Figura 2: Realización del proceso de Inducción

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.4 Capacitación

Según la investigación de campo realizada en la institución Pastoral Social Caritas, el 80% de los trabajadores contestaron que reciben capacitación para cumplir con los requisitos del puesto que tienen a su cargo, sin embargo un 20% indicó que no la han recibido. El Director informó que las capacitaciones se realizan mensualmente, sin embargo los empleados indicaron que éstas se llevan acabo sólo cuando la situación lo amerita o cuando hay un proyecto nuevo.

Las capacitaciones son impartidas por medio de seminarios o talleres que brindan las instituciones donantes de los proyectos.

**Cuadro 5: Periodicidad de capacitación brindada a los trabajadores.
En número y porcentaje.**

Periodicidad	Número	Porcentaje
Mensual	3	8
Trimestral	5	14
Semestral	4	11
Anual	3	8
Cuando sea necesario	20	57
Total	35	100

Fuente: Elaboración Propia.

4.4 Dirección

Esta etapa consiste en influir sobre el personal para que contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Es la función en la que los niveles jerárquicos más altos realizan todo su esfuerzo para lograr que los subalternos desempeñen su trabajo basándose en un buen liderazgo, buena comunicación, una delegación de autoridad necesaria y principalmente que los empleados sean motivados para cumplir con los objetivos establecidos de la institución.

4.4.1 Autoridad

Los resultados del trabajo de campo establecen que las decisiones son tomadas principalmente por el Director Diocesano, pero que a la vez el Obispo, el Coordinador general y el Administrador general tienen una mínima participación en la toma de decisiones de menor complejidad; por que se pudo establecer que la autoridad en la institución es de carácter formal, las decisiones las toma quien le corresponde en forma jerárquica y en forma centralizada, siendo esto afirmado por la mayor parte del personal, por lo tanto se puede deducir que la autoridad se da de forma eficaz, evitando confusiones por parte del personal.

**Cuadro 6: Tipos de autoridad en la institución.
En número y porcentaje.**

Tipos de autoridad	Número	Porcentaje
Formal	31	89
Informal	3	8
Ambas	1	3
Total	35	100

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 Comunicación

La comunicación que se da dentro de la institución es eficaz, tomando en cuenta que los integrantes de la misma comparten la idea de que esto les permite un mejor desempeño en sus laborales, realizándose ésta de forma oral y escrita. Los altos mandos indican que la comunicación se da en forma ascendente y descendente lográndose así una mejor armonía entre los diferentes proyectos.

Los trabajadores expresaron que realizan reuniones cada semana, lo que permite la suficiente libertad de comunicarle al Director y coordinadores, sus sugerencias, dudas o problemas relacionados con el trabajo de los proyectos.

4.4.3 Motivación

El director, administrador y coordinador general expresaron que en la institución no realizan incentivos económicos para el personal, pero tienen planificado ponerla en práctica a partir del presente año, sin embargo la mayoría de los empleados manifestaron que se sienten motivados, por que es una institución de proyección social, realizan convivios, retiros, reciben felicitaciones por escrito y verbalmente por los logros obtenidos, a la vez les dan la oportunidad de superarse estudiando en la universidad para poder obtener un ascenso dentro de la institución.

**Cuadro 7: Incentivos utilizados para motivar a los trabajadores.
En número y porcentaje**

Incentivos	Número	Porcentaje
Incentivos económicos	10	28
Incentivos no económicos	5	14
Becas	0	0
Viajes	2	6
Económicos y no económicos	3	8.5
Ninguno	3	8.5
Otro(convivios, felicitaciones, días de recreación)	12	35
Total	35	100

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.4 Liderazgo

Se pudo observar a través de los resultados que el liderazgo que se ejerce en la institución es de tipo democrático, se promueve la iniciativa, la participación y la responsabilidad de los empleados proporcionando de ésta manera ideas que coadyuven a mejorar las actividades que se realizan en la institución.

El director y los coordinadores podrán identificar las prioridades de los empleados; sin embargo un porcentaje pequeño de los encuestados indicó que también existe un liderazgo autocrático, la autoridad se ejecuta basándose en la dirección y coordinación en la toma de decisiones, considerándose importante en la organización para la existencia de un equilibrio significativo.

Cuadro 8: Tipos de liderazgo.
En número y porcentaje

Tipos de Liderazgo	Número	Porcentaje
Autocrático	4	11
Democrático	22	63
Ambas	8	23
Otro (situacional)	1	3
Total	35	100

Fuente: Elaboración Propia.

4.5 Control

Esta última etapa del proceso administrativo, es la encargada de llevar a cabo un eficiente y estricto control de todas las actividades que se realizan en la institución, todo esto se realiza con el objetivo de comprobar si se está implementando el medio correcto para alcanzar los objetivos establecidos. Para el análisis de la presente variable se determinaron indicadores, los cuales se detallan a continuación.

4.5.1 Mecanismos de control

La aplicación del control es base fundamental para alcanzar los objetivos establecidos. Se pudo determinar que la institución posee varios mecanismos de control, entre ellos se encuentra la evaluación del desempeño, evaluación de proyectos, control de viáticos, control de compras, control de vehículos y por último el control de inventarios; es importante reiterar que en nuestra investigación únicamente se analizarán la evaluación del desempeño y de proyectos.

4.5.1.1 Evaluación del desempeño

El 86% de los trabajadores manifestaron que en la institución se realiza una evaluación de su desempeño, la cual es llevada a cabo por medio de boletas de sondeo o encuestas dirigidas al personal, y visitas de los coordinadores de proyectos en las comunidades beneficiadas, porque ellos conjuntamente con el Director son los encargados de realizar dicha evaluación.

La mayoría de los empleados coinciden con el nivel jerárquico superior, en que la evaluación del desempeño se realiza semestralmente, pero un porcentaje mínimo de trabajadores indicó que no hay un plazo establecido, porque se realiza de acuerdo a las necesidades que se presenten, esto se puede efectuar en la finalización del proyecto o en la renovación del mismo.

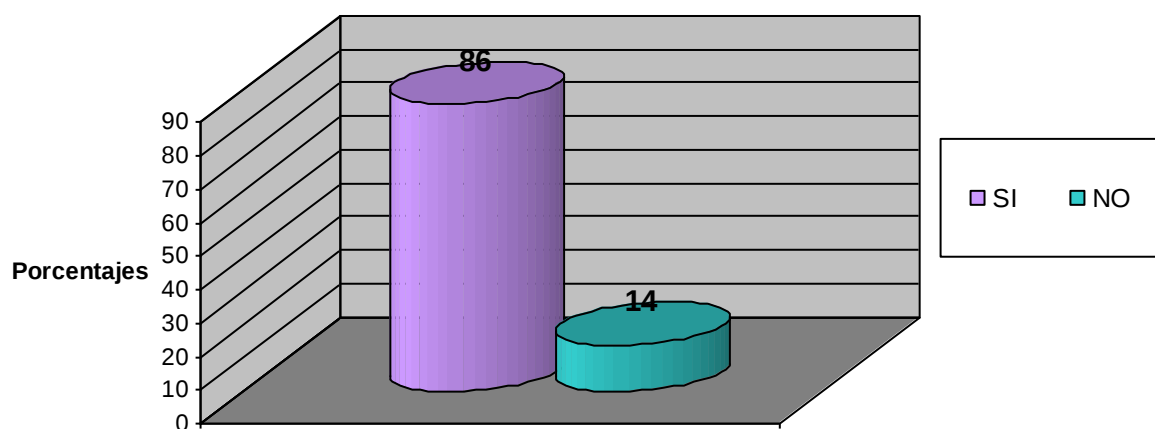


Figura 3: Evaluación del Desempeño

Fuente: Elaboración Propia.

4.5.1.2 Control de proyectos

El 88% de los encuestados expresaron que en la institución se realiza control de los proyectos que se llevan a cabo en las comunidades beneficiadas, para verificar si se están cubriendo las necesidades de las familias, la cual se ejecuta por medio de visitas de campo aleatorias, boletas de supervisión, entrevistas y presentaciones de informes escritos, también son evaluados los presupuestos destinados a cada proyecto, ambas evaluaciones se realizan en forma individual por los coordinadores de los proyectos, quienes luego les dan a conocer los resultados obtenidos a l Director Diocesano y donantes.

Según los resultados del trabajo de campo la mayoría de los empleados indicaron que dichas evaluaciones se hacen cada año, pero sin embargo esto dependerá de la necesidad que se presente, puede ser cuando un proyecto sea renovado o cuando se realice el cierre del mismo.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la institución cuenta con un proceso de planeación formalmente definida, la cual es realizada en su mayor parte por el Director diocesano, pero los coordinadores de proyectos y técnicos participan también en la elaboración de algunos planes como estrategias y objetivos específicos.
2. Los objetivos son conocidos por el 75% de los trabajadores, y el plazo en que éstos son alcanzados no está definido, porque cada proyecto tiene sus propios objetivos. Por el contrario el director, administrador general y el coordinador general expresaron que los objetivos son a corto plazo, por que los proyectos pueden ser renovados cada año de acuerdo a las necesidades de las comunidades. Esto se puede considerar una fortaleza para la institución, porque los objetivos de cada proyecto están siendo alcanzados de acuerdo a la duración de los mismos.
3. Los trabajadores conocen de la existencia de las políticas y estrategias de la institución, siendo esto indicado por el 70% y el 63% del personal respectivamente. Afirman que no tienen el suficiente conocimiento de lo que éstas especifican, considerándose esto como una debilidad de la institución que podrían perjudicar el logro de los objetivos.
4. Un 72% de los trabajadores conocen la existencia del reglamento interno y lo que éste especifica, el cual sirve como base para la realización de las actividades que desempeñan.
5. El proceso de organización en la institución se da de forma centralizada, al determinar que todas las decisiones son tomadas en el nivel jerárquico más alto. Los trabajadores tienen claro el nivel jerárquico que ocupan en la institución, indicando a la vez que conocen el organigrama existente.
6. El reclutamiento de personal es por medio de fuentes internas y externas como la transferencia de personal y la recomendación respectivamente, y es seleccionado

por medio de algunas técnicas como la entrevista, currículo y recomendación que permiten determinar la capacidad que posee el personal para desempeñar adecuadamente el puesto al que aspira. El personal es inducido a través de documentos instructivos y por asesoramiento del mismo personal con el fin de introducir a los nuevos trabajadores en sus funciones y tareas, luego los trabajadores son capacitados por medio de seminarios o talleres que les brindan las instituciones encargadas del financiamiento de los proyectos, por lo que se considera que el proceso de integración de personal en la institución es adecuado siendo esto favorable para la misma.

7. Se puede concluir que la comunicación que se da en la institución es eficaz, los trabajadores expresaron que se realizan reuniones cada semana donde se permite la suficiente libertad de comunicarle al director y coordinadores, sus sugerencias, dudas o problemas relacionados con el trabajo de los proyectos.
8. Se concluyó que en la institución no se les proporciona incentivos económicos a los trabajadores, pero la mayor parte de ellos si se sienten motivados porque algunas veces les extienden felicitaciones por escrito y verbalmente por los logros obtenidos; realizan convivios, retiros y les dan la oportunidad de superarse en universidades y poder obtener un ascenso de puesto acorde a su nivel académico.
9. Se estableció que el liderazgo que se ejerce en la institución es de tipo democrático, debido a que se promueve la iniciativa, la participación y la responsabilidad de los empleados, brindando ideas que coadyuven a mejorar las actividades que se realizan en la institución.
10. En la institución se aplican dos tipos de control: evaluación del desempeño el cual se realiza por medio de boletas de sondeo dirigida al personal y visitas de los coordinadores de proyecto a las comunidades beneficiadas; el otro tipo de control que se aplica en la institución es el de proyectos, el cual se realiza por medio de visitas de campo aleatorias, boletas de supervisión, entrevistas y presentaciones de informes escritos, dicha evaluación se hace cada año dependiendo de que el proyecto continúe o finalice.

RECOMENDACIONES

1. Se propone a la Institución hacer uso del manual de inducción propuesto, para que los trabajadores conozcan completamente la visión, misión, objetivos, y políticas, con el objetivo de evitar problemas en el desempeño de las actividades y que a la vez incluyan el reglamento interno en dicho manual, porque son muy pocos los trabajadores que dicen conocerlo, y esto podría perjudicar el logro de los objetivos.
2. Se recomienda a la institución hacer uso del proceso de reclutamiento y selección de personal que se ha propuesto para que éste sea realizado de una forma eficaz y que a la vez se localicen a los candidatos ideales para los puestos vacantes.
3. Se sugiere a la institución que elaboren programas de capacitación con el objetivo de que la totalidad de los trabajadores sean capacitados según sus necesidades y las funciones que desempeñan.
4. Es importante que la institución realice programas de motivación para que los trabajadores que lo ameritan de acuerdo a sus logros obtenidos puedan alcanzar un mayor rendimiento en su desempeño laboral.
5. Se recomienda a la institución que se lleve acabo un programa de control de proyectos en un plazo no mayor de seis meses, para que el desarrollo de los proyectos sea más eficaz y de ésta manera anticiparse a problemas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de ellos.

BIBLIOGRAFÍA

Estephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional. (Editorial Prentice Hall, 1993.Mèxico)

Estephen P. Robbins, Coulter Mary. Administración. Sexta Edición 2000. México D.F.

Keith Davis, Jonh W. Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional. Octava Edición. México D.F. 1991.

Koontz,Harold, Weihrich, Heinz. Administración una Perspectiva Global. (Editorial McGra-Hill.1998. Onceava Edición)

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias. Editorial McGraw Hill/Interamericana de México, S.A. 1992.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica segunda parte. Editorial Trillas, México D.F. 1985.

Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. Administration, México: 1996.

APENDICE

APENDICE I

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

Objetivos:

- Mejorar la estructura organizacional de la institución, mostrando de una forma más clara el nivel jerárquico que ocupa cada uno de los puestos dentro de la misma.
- Que el organigrama propuesto sea colocado en un lugar visible, haciendo uso de él para que todos los trabajadores identifiquen el nivel jerárquico que ocupan dentro de la estructura organizacional de la Institución Pastoral social Cáritas de la Diócesis de Zacapa y Chiquimula.

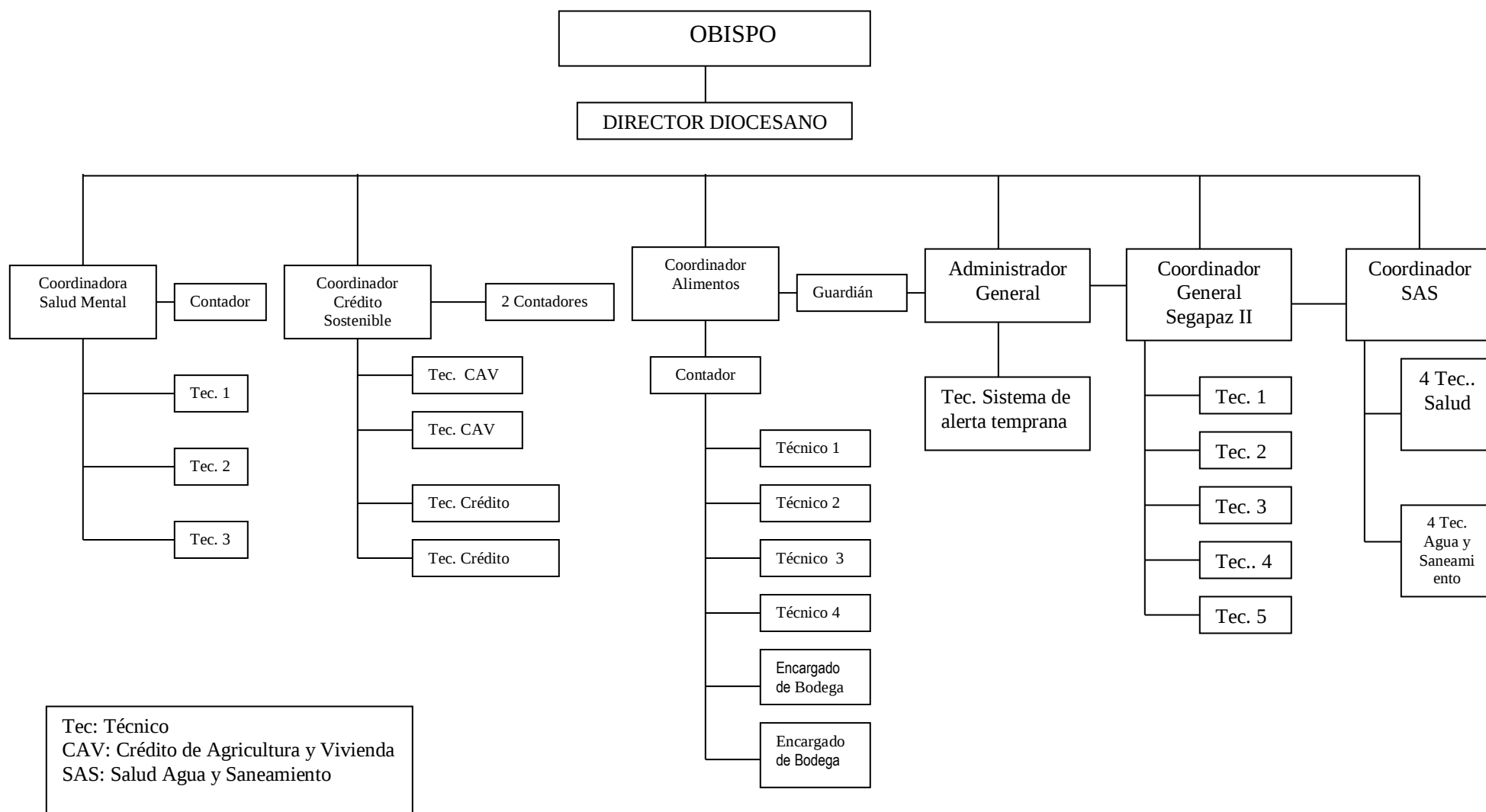
Justificación:

Al concluir la investigación de la Institución Pastoral Social Cáritas se estableció que el organigrama con que cuenta, no se encuentra actualizado determinando que hay proyectos que han desaparecido y personal que ya no labora en la institución, y que aún se encuentran plasmados en dicho organigrama, esto ocasionaría confusión tanto en los trabajadores que pertenecen a la institución, como en los que posteriormente formarán parte de ella. Por lo que se hace necesario crear un organigrama donde se encuentren estructurados todos los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad claramente definidas para que los trabajadores conozcan el nivel organizacional del puesto que ocupan dentro de la institución.

Propuesta:

Se presenta la siguiente propuesta de Organigrama para que el Director Diocesano y todo el personal que labora en la institución hagan uso de él, el cual se elaboró basándose en los objetivos anteriormente descritos, para que sea de utilidad para la institución.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA A LA INSTITUCIÓN PASTORAL SOCIAL CARITAS



APENDICE II
PROPUESTA DE
MANUAL DE BIENVENIDA E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL

Bienvenido(a)

Con mucho gusto le damos la más cordial bienvenida a la institución Pastoral Social Caritas de la diócesis de Zacapa y Chiquimula.

Nuestra finalidad consiste en ayudar a los más pobres e indigentes a través de la prioridad de: Fomentar una cultura de solidaridad y participación en los procesos de cambio de la acción local.

Le invitamos a que se sienta parte integrante de esta gran familia caritativa y solidaria, ayudándonos a realizar actividades que beneficien a las familias más necesitadas de la sociedad, para cumplir con el mandato de Jesús de amar al prójimo como así mismo.

Al formar parte de nuestra institución usted tendrá la oportunidad de adquirir experiencias, así como desarrollo en su campo profesional, al mismo tiempo le proporcionamos un ambiente laboral agradable, conformado por personas amables, solidarias y motivadas a ayudar a los pobres e indigentes.

Tenemos la seguridad que usted se integrará rápidamente a ésta institución y se sentirá orgulloso de trabajar con nosotros, para beneficio de la comunidad cristiana.

Cordialmente,

Director Diocesano

Antecedentes de la Institución

La Pastoral Social Caritas es un organismo de la Iglesia Católica, una institución administrativa, apolítica, y no lucrativa de carácter internacional fundada por el Papa Pío XII en 1950, y cuya finalidad es canalizar las obras de beneficencia que la iglesia católica destina a los grupos más necesitados de la sociedad, creando el bien en el tercer mundo, y beneficios en las denominadas “bolsas de pobreza” de los países subdesarrollados.

Caritas nació en la Diócesis de Zacapa y Chiquimula, en febrero de 1976 a raíz del terremoto ocurrido en nuestro país, brindando ayuda a todas las familias necesitadas y afectadas por el fenómeno natural, la cual en esa época fue dirigida por el señor Seferino Stephani.

Luego dejó de funcionar durante varios años, posteriormente en 1994 renace con la dirección diocesana del Padre Juan Barnoski, con la debida aprobación del Excelentísimo Monseñor Rodolfo Ignacio Quezada Toruño, quién estaba a cargo de ésta diócesis en ese momento. Dicha acción se lleva a cabo con un proyecto de agricultura sostenible la cual fue administrada por el Ing. Agr. José Daniel Villela. Posteriormente el proyecto siguió siendo ejecutado por el agrónomo Oliver Guzmán, con la dirección del Padre Domingo Buezo Leiva, luego le entregó el cargo al Ing. Agr. Carlos Roberto Sett Oliva, quién fungiera como director diocesano hasta septiembre de 2000; quedándose con el cargo el actual director Ing. Agr. Rafael López Urrutia.

Visión

La Pastoral Social Caritas tiene como visión promover en la Diócesis de Zacapa y Chiquimula comunidades justas, fraternas y solidarias para que el hombre y la mujer que está hecho a imagen y semejanza de Dios tenga una vida digna y viva como Iglesia pobre, profética y pascual en conversión continua, para hacer presente el Reino de Dios.

Misión

La institución tiene como misión animar a la luz del evangelio y la doctrina social de la Iglesia la transformación de los pobres y excluidos, irradiando en ellos la Caridad como seguimiento de Cristo, para construir una sociedad justa, fraterna y solidaria como signo del Reino de Dios.

Objetivos

La institución tiene como objetivo general, animar y promover la acción de la caridad en la sociedad, cumpliendo con el mandato de Jesús de amar al prójimo como así mismo (Lucas 10:27).

Objetivos específicos

- Educación y Formación de la conciencia crítica;
- Alternativas de economía de solidaridad en búsqueda de un nuevo modelo en donde vivan los valores del reino;
- El respeto, acompañamiento y defensa de los pueblos y sus culturas;
- La defensa y respeto a la tierra y sus recursos naturales creados por Dios para la convivencia de todos los seres humanos, procurando un desarrollo sostenible;
- Organizaciones comunitarias con modelos participativos; y,
- Evangelización de las relaciones sociales para lograr la ética de la justicia y la paz.

Políticas de la Pastoral Social Cáritas

Las Políticas establecidas dentro de la Pastoral Social Cáritas son las siguientes:

Pastoral

- Es llevar el evangelio a todos y cada uno de los procesos y acciones.
- Se busca una experiencia de base en donde predominen la evangelización, la justicia social, la solidaridad y la subsidiariedad.
- Se buscan acciones para fortalecer a nivel parroquial y diocesano de acuerdo a procesos de formación, para identificar y acompañar soluciones en sus propios espacios de base.

Organización

- Se busca desarrollar procesos y mecanismos de coordinación con todos los niveles.
- Se aplica la promoción del voluntariado de carácter formativo, integrado a todo el esquema de reflexión, práctica y gestión.

- Está orientada a la búsqueda de acciones conjuntas con entes de la iglesia, gobiernos locales y ONGs, que tengan fines similares, sin que se pierdan los principios y valores de la iglesia.
- Se busca la potencialización y vigencia plena de los derechos humanos para practicarlos hacia dentro y fuera de la propia organización, para hacerlos vida.
- Todo lo anterior para hacer visible la acción de la Cáritas a nivel grupal, parroquial y diocesano.

Financiera

- Establecer controles necesarios y oportunos para dar a conocer la planificación, ejecución y aplicación de los recursos, en forma transparente, abierta y sencilla.
- Garantizar y fortalecer los vínculos de unión, respeto, coordinación de trabajo a distintos niveles de proyectos.
- Compartir la información sobre los recursos obtenidos, la fuente de financiamiento, apoyo y cooperación de las acciones complementarias que se desarrollen.
- Impulsar acciones tendientes a formar modelos participativos de solidaridad entre todos, para compartir recursos y alcanzar la sostenibilidad.

Educativa y de Formación

- Crear una conciencia colectiva ecológica, de la tierra, de movilidad humana, de la infancia, la mujer, del mundo, del trabajo, de derechos humanos y participación de la sociedad civil en la propuesta de soluciones en la vida activa de la comunidad en sus distintos niveles.
- Privilegiar a la familia como iglesia doméstica en la proyección de la comunidad

Seguimiento y Evaluación

- Es un apoyo en todo el sistema de planificación y ejecución para asegurar el cumplimiento de valores, políticas, objetivos y fines de los distintos proyectos.
- Generar un sistema de información, monitoreo y evaluación para cuantificar el avance físico y financiero de los proyectos, que permita el cuantificar el cumplimiento de metas e impacto de los proyectos.

Áreas de Proyección de Trabajo

La institución cuenta con ocho proyectos que están promoviéndose en los municipios de: La Unión, Gualan, Cabañas, Huité, Usumatlán y San Diego del departamento de Zacapa; y en el departamento de Chiquimula en los municipios de Jocotán, Camotán, San Juan Ermita y Olopa.

Los proyectos de Agricultura Segapaz II, Salud agua y saneamiento (SAS), Alimentos por trabajo, Salud mental, Agricultura CRS y Sistema de alerta temprana se benefician a 4149 familias en los departamentos de Zacapa y Chiquimula; con los proyectos de Crédito Sostenible y Cáritas PGR se benefician a 3040 familias en los municipios del departamento de Zacapa.

Caritas está conformada por 40 trabajadores, según el cargo que ocupan se distribuyen de la siguiente forma:

CARGO O PUESTO	CANTIDAD
Director Diocesano	1
Administrador General	1
Coordinador General	1
Coordinador de Proyectos	5
Técnicos	24
Contadores	5
Encargados de Almacén	2
Guardián de Bodega	1
Total	40

Plan de trabajo y jornada diaria

Se establece un plan de trabajo semanal de lunes a viernes con un horario diario de 8:00 a 12:00 horas y de 13:00 a 17:00 horas, el cual será aplicable para los técnicos y administrativos que permanezcan con trabajos de oficina, y para el personal técnico que laboren en las comunidades deberán adecuarse a las condiciones y posibilidades de horario de las comunidades participantes.

En caso se requieran de los servicios del personal en días y horas inhábiles se les informará con suficiente tiempo de anticipación, o cuando a solicitud de los grupos comunitarios requieran de la presencia del técnico, deberán enviar una nota por escrito al director diocesano, quién a consideración y petición del coordinador general del proyecto se le estará autorizando el uso del vehículo para ese día inhábil, quedando en el entendido el técnico y coordinador del proyecto que no habrá pago por laborar horas extras ni días inhábiles, pero se llevará un control de días laborados y cuando fuese necesario se le devolverán otros días de lo trabajado por alguna necesidad personal que tuviera la persona que haya laborado en días u horas inhábiles.

APENDICE IV

PROPUESTA DE

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Proceso de Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso para localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas.

Si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal y de los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

Reclutamiento dentro de la institución

Este proceso de reclutamiento presenta oportunidades para encontrar aspirantes dentro de la organización.

Para llevar a cabo un reclutamiento interno es necesario que esté representado especialmente por:

- Los trabajadores de la institución, y
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

Con éste tipo de reclutamiento, la institución obtiene ventajas como:

- Al someter a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores se logra una capacitación efectiva de los mismos.
- Se motiva al personal, al darles la oportunidad de ascender de puesto y alcanzar un desarrollo.
- Un aprovechamiento de la inversión que se realizó para el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal actual.

Métodos para localizar candidatos calificados para el puesto

Cuando la institución utiliza las fuentes internas, se hace necesario un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante.

Para ubicar a los candidatos calificados en la institución se recomienda elaborar un registro por computadora y la colocación de anuncios.

Registro por computadora

Cuando se realiza un registro de cada trabajador se tiene la oportunidad de conocer sus habilidades y aptitudes, esto permite identificar a los posibles candidatos para los puestos disponibles, realizándose de una forma rápida con el objetivo de ubicar a los candidatos apropiados para la vacante.

Colocación de anuncios

Se sugiere colocar carteles o afiches dentro de las oficinas de la institución, o en un lugar visible, con el fin de informar a todos los trabajadores sobre las vacantes existentes.

Reclutamiento fuera de la institución

Este proceso permite reunir a todas las personas, que no son parte de la institución y que aspiran ocupar la vacante existente.

Métodos para localizar candidatos calificados al puesto

Estos métodos le permiten a la institución atraer más candidatos para posteriormente realizar la selección del personal.

Anuncios:

Colocar carteles o afiches en los lugares de mayor afluencia, también podrían realizarse anuncios por medio de las estaciones de radio de mayor audiencia en el departamento de Zacapa y lugares aledaños, por ser éste uno de los medios de más bajo costo.

Solicitudes y currículos:

La institución debe estar dispuesta a aceptar currículos de personas interesadas, en ocupar una vacante aunque en ese momento no exista una, lo cual serviría para formar un banco de datos que contenga información de las personas que por su iniciativa se ponen en contacto con la institución. De hecho con frecuencia se acepta que las personas que están en contacto

con la institución por su iniciativa son mejores empleados que los que son reclutados por medio de otras fuentes.

Recomendaciones de los empleados:

Las recomendaciones de los empleados pueden ayudar a los esfuerzos del reclutamiento en la institución, ya que por lo general la calidad de las personas recomendadas es bastante elevada.

Estudiantes universitarios:

Son una fuente valiosa de aprendices de gerentes, así como los empleados profesionales y técnicos.

Es necesario establecer programas con mucha anticipación, imprimir folletos que tengan información, sobre los centros educativos, que podrían dotar a la institución de posibles candidatos para la selección.

Los aspirantes que impresionan favorablemente a los reclutadores suelen ser invitados a conocer las instalaciones de la institución, además de entregarles información adicional de la misma.

Mejoramiento de la eficacia del reclutamiento externo:

Para determinar si los esfuerzos de la institución por localizar empleados eficaces y eficientes han tenido éxito, es necesario calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento y los costos promedio por contrataciones.

Índices de tolerancia:

Estas ayudan a definir cuales fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer a candidatos calificados para cada puesto. El índice de tolerancia es el porcentaje de solicitantes de cierta fuente anterior a la etapa de selección. Por ejemplo si se obtuvieron 100 currículos de un centro universitario y 17 de ellos fueron invitados a una entrevista, el índice de tolerancia de ese centro sería de 17%.

Costo del reclutamiento:

El costo de los diversos procedimientos de reclutamiento puede calcularse a través de una fórmula bastante sencilla.

La institución podrá determinar el costo promedio de la fuentes de reclutamiento por contratación (CP/C) de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\frac{CP}{C} = \frac{CP + BR + SC}{C}$$

Donde: CP = costos de publicidad o anuncios (erogación mensual)

BR = bonos por recomendaciones de los empleados. (erogación total)

SC = contrataciones sin costo, personas que llegan a dejar su currículum por iniciativa. (su valor es cero)

C = total de las contrataciones (total de personas contratadas).

Proceso de selección

Al concluir el proceso de reclutamiento de personal, y se cuenta con un grupo de candidatos disponibles, éstos serán sometido a distintos tipos de pruebas para llevar a cabo el proceso de selección.

Este proceso trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no de conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características.

Lo que se busca es elegir a las personas más adecuadas para la institución, las que tengan mayores posibilidades de adaptarse a cada cargo.

Para saber como elegir a las personas adecuadas se hará un Proceso de Selección de Personal, que filtra a los mejores candidatos. Durante este proceso se evalúa el perfil del candidato en relación con el perfil requerido por el cargo.

Este filtro se realiza con Técnicas de Selección, que aportan la información necesaria para tomar decisiones y elegir a los candidatos correctos.

Las Técnicas de Selección utilizadas en este proceso son las siguientes:

- Pruebas de Conocimiento o de capacidad.
- Pruebas Psicométricas
- Pruebas de Interacción grupal
- Entrevistas

Lo que estas técnicas buscan es conocer a las personas, sus objetivos laborales, sus fortalezas y sus debilidades.

Prueba de conocimiento o de capacidad:

El primer paso es evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Consisten en cuestionarios o pruebas de ejecución para evaluar cultura, idiomas, conocimientos técnicos, etc.

Pruebas Psicométricas:

El segundo paso consisten en la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Medir capacidades, intereses o aptitudes del individuo, tales como inteligencia, comprensión, intereses ocupacionales, rasgos de personalidad, actitudes, etc. Analizando cuánto y cómo varían los resultados de cada uno, relacionándolos con los valores obtenidos por una muestra representativa de individuos que se toma como referente.

Pruebas de Interacción Grupal:

Esta tercera prueba tiene como objetivo reconstruir alguna situación de la realidad para analizar y proyectar como el grupo y sus miembros la resuelven. Se lleva a cabo con juegos y resolución de problemas en equipo.

Entrevistas:

Después de haber realizado las distintas pruebas, la dirección de la institución se encarga de realizar entrevistas con el objetivo de obtener información del candidato en relación con su

carrera profesional, educación, los cargos que ejerció, los objetivos cumplidos, los motivos de las desvinculaciones de trabajos anteriores, etc.

Consisten en una serie de preguntas ya previstas y dirigidas a determinados temas, en cuyo caso las preguntas se van organizando en función del desarrollo de la entrevista.

Se hace necesario utilizar dos tipos de entrevista:

- Entrevista no dirigida: le permite al candidato el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador debe evitar influir en los comentarios del candidato.
- Entrevista estructurada: en ésta se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas.

Para llevar un registro de las habilidades y destrezas del personal que labora en la institución se recomienda utilizar el siguiente ejemplo de Inventario de habilidades:

PASTORAL SOCIAL CARITAS
DIOCESIS DE ZACAPA Y CHIQUIMULA

Fecha:_____

PRIMERA PARTE: (debe llenarla el Director)

1. Nombre:_____
2. Domicilio:_____
3. Fecha de nacimiento:_____ 4. Edad:_____
5. Fecha de ingreso:_____ 6. Nombre del puesto:_____
6. Salario nominal:_____ 8. Área:_____

SEGUNDA PARTE: (debe llenarla el director con la información proporcionada por el trabajador).

Habilidades sobresalientes que obedezcan a una especialidad en el área de:

- a)_____
- b)_____
- c)_____

Habilidades comunes para el puesto en:

- a)_____
- b)_____
- c)_____

Responsabilidades en:

Manejo de fondos:_____

Manejo de equipo:_____

Supervisión de subordinados:_____

TERCERA PARTE: (debe llenarla el director, con ayuda del jefe inmediato del trabajador)

Disponibilidad para concursos de ascensos: Si:_____ No:_____

Apto para ocupar el puesto de:_____

Reconocimientos comprobados:_____

Firma del Director Diocesano

Firma del jefe inmediato

SOLICITUD DE ENTREVISTA
PASTORAL SOCIAL CARITAS
DIOCESIS DE ZACAPA Y CHIQUIMULA

Lugar y fecha:_____

Nombre:_____

Dirección:_____Tel:_____

Edad:_____Sexo:_____Nacionalidad:_____

Estado Civil:_____

Grado máximo de estudios:_____

Título o diploma obtenido:_____

Cómo se informó de la vacante:_____

Razones por las que desea ingresar:_____

¿Cuántas personas integran su familia?_____

¿Cuántas dependen económicamente de usted?_____

¿Con qué otros ingresos cuenta?_____

Salario mínimo que aceptaría usted:_____

En qué tipo de actividades comunitarias o de aprendizaje se ha involucrado_____

En qué emplea su tiempo libre:_____

OBSERVACIONES:_____

Firma

GUIA PARA EL RESUMEN DE LA ENTREVISTA
PASTORAL SOCIAL CARITAS
DIOCESIS DE ZACAPA Y CHIQUIMULA

Nombre del candidato:_____

Puesto vacante._____ Fecha:_____

Entrevistador:_____

No.	Actividades claves del puesto	Comentarios
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
Educación Requerida (Nivel de estudios)		
Experiencia Requerida (Numero de años)		
Observaciones:_____		

(Continuación)

Características Personales	Comentarios
1. Motivación	
2. Retención	
3. Agilidad mental	
4. Fluidez comunicativa	
5. Sentido común	
6. Iniciativa	
7. Seguridad en sí mismo	
8. Estabilidad	
9. Deseos y proyectos	
10. Aspecto	
☐ Posibilidad de Empleo: _____ Razones: _____	
☐ No posibilidad de Empleo: _____ Razones: _____	

**LAS PREGUNTAS MÁS EMPLEADAS
EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DEBEN SER:**

1. ¿Cuáles son sus pasatiempos? ¿En qué emplea su tiempo libre?
2. ¿en que tipo de actividades comunitarias o de aprendizaje se halla involucrado?
3. ¿Por qué desea trabajar en nuestra institución?
4. ¿Cuál cree usted que es un salario adecuado?
5. Describa su jefe ideal.
6. ¿Cuales son sus fortalezas?
7. ¿Cuales son sus debilidades?
8. ¿Por qué cree que sus amigos gustan de usted?
9. ¿Planea seguir estudiando? ¿Cuándo?
10. ¿Qué habilidades y conocimientos posee usted?
11. ¿Qué cargos o trabajos le gustaron más?
12. ¿Qué planes tiene respecto de su carrera?
13. ¿Describa su ultimo empleo?
14. ¿Cuál es su deporte favorito?
15. ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
16. ¿Consigue amistades con facilidad?

MODELO DE MEDICIONES DE HABILIDADES COGNOSCITIVAS
PASTORAL SOCIAL CARITAS
DIOCESIS DE ZACAPA Y CHIQUIMULA

VERBAL

1. ¿Cuál es el significado de la palabra “subrepticio”?
 - a. encubierto
 - b. sinuoso
 - c. animado
 - d. dulce

2. ¿Cómo se utiliza el sustantivo en la siguiente oración: “espero poder aprender este juego”?
 - a. sujeto
 - b. predicado
 - c. objeto directo
 - d. verbo auxiliar

CUANTITATIVO

3. Divida 50 entre 0.5 y agregue 5. ¿Cuál es el resultado?
 - a. 25
 - b. 30
 - c. 95
 - d. 105

4. cual es el valor de 144 elevado al cuadrado.
 - a. 12
 - b. 72
 - c. 288
 - d. 20,736

RAZONAMIENTO

5. _____ es a bote como nieve es a _____.
 - a. vela, esquí
 - b. agua, invierno
 - c. agua, esquí
 - d. motor, agua

6. Dos mujeres jugaron cinco partidas de ajedrez. Cada una ganó el mismo numero de partidas y no hubo empates. ¿Cómo pudo ser?
 - a. no se presentaron a una partida
 - b. una jugadora hizo trampa
 - c. jugaron contra diferentes contrincantes
 - d. un juego está en marcha

Respuestas

- | | |
|------|------|
| 1. a | 4. d |
| 2. c | 5. c |
| 3. d | 6. c |



APÉNDICE IV
GUÍA DE ENTREVISTA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
PRACTICA PROFESIONAL TÉCNICA

Guía de entrevista dirigida al Director Diocesano, Administrador General y Coordinador General de la Institución Pastoral Social Caritas.

Los alumnos de sexto semestre de la carrera de Administración de Empresas agradecen de antemano la colaboración brindada para la recopilación de información, la cual contribuirá a la realización de la presente investigación.

PLANEACIÓN:

1. ¿Existe en la organización una planeación formalmente definida?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

2. ¿Quién realiza la planeación?

Director Diocesano
Administrador General
Coordinador General

Otro (especifique): _____

3. ¿En cuanto a su periodicidad que tipo de planeación se realiza?

Un año ☐

Dos años ☐

Cinco años o más ☐

Porque: _____

4. ¿Cuáles son las técnicas de planificación que se utilizan?

Gráfica de Gantt
CPM
PERT

Otros: _____

5. ¿Conoce la Visión de la Organización?

SI ☐

NO ☐

Indique: _____

6. ¿En cuanto a su periodicidad a que plazo fue establecida la visión de la organización?

Corto Plazo ☐

Mediano Plazo ☐

Largo Plazo ☐

7. ¿Conoce la Misión de la Organización?

SI ☐

NO ☐

Indique: _____

INDICADOR: OBJETIVO

8. ¿Cuál es el objetivo primordial de la Pastoral Social Caritas?

9. ¿Se encuentran formalmente definidos los objetivos generales y específicos?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

10. ¿Quién o quienes determinan los objetivos?

Obispo

Director Diocesano

Administrador General

Coordinador General

☐
☐
☐
☐

Otro (especifique): _____

11. ¿La periodicidad de los objetivos se realiza a?

Un año ☐

Dos años ☐

Cinco años o más ☐

12. ¿Considera que se alcanzan los objetivos?

SI

NO

ALGUNOS

☐
☐
☐

Cuales: _____

13. ¿Se evalúan los objetivos?

SI

☐

NO

☐

ALGUNOS

☐

Cuales: _____

14. ¿Se utiliza algún método específico para dar a conocer los objetivos a los miembros de la Organización?

Reuniones

☐

Documentos escritos

☐

Otros(especifique): _____

15. ¿Es considerada la necesidad de las comunidades para formular y adaptar los objetivos?

SI

☐

NO

☐

Porque: _____

INDICADOR: POLÍTICAS

16. ¿Conoce las políticas de la organización?

SI

☐

NO

☐

ALGUNAS

☐

Cuales: _____

17. ¿Contribuye las políticas de la organización al logro de los objetivos?

SI

☐

NO

☐

Como: _____

INDICADOR: ESTRATEGIAS

18. ¿Son compatibles las estrategias con los objetivos establecidos?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

19. ¿Las estrategias son una parte integrante de?

SI

NO

Los planes a largo plazo (Cinco a años o más)

☐
☐

Los planes a mediano plazo (Dos años)

☐
☐

Los planes a corto plazo (Un año)

☐
☐

INDICADOR: PROYECTOS

20. ¿Los proyectos que se realizan dentro de la organización son?

Continuos ☐

Temporales ☐

Otro ☐

21. ¿Quién aprueba los proyectos que se llevan a cabo?

Obispo

☐

Director Diocesano

☐

Administrador General

☐

Coordinador General

☐

Otro(especifique): _____

22. ¿Indique qué entidad otorga el financiamiento para la realización de cada uno de los proyectos?

Agricultura Segapaz II _____

Agricultura _____

SAS Segapaz II _____

Crédito sostenible _____

Alimentos Segapaz II _____

Salud mental _____

Cáritas PGR _____

Sistema de Alerta Temprana _____

INDICADOR: NORMAS

23. ¿Cuenta la organización con un reglamento interno?

SI ☐

NO ☐

24. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa: ¿Aplican el reglamento interno?

SI ☐

NO ☐

Como: _____

25. ¿Conocen los empleados el reglamento interno?

SI ☐

NO ☐

ORGANIZACIÓN

INDICADOR: JERARQUIZACION

26. ¿En qué forma se encuentran estructurados los niveles jerárquicos de la organización?

Centralizados ☐
Descentralizados ☐

Porque: _____

27. ¿Coinciden los organigramas con la jerarquía real de la organización?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

28. ¿Quién es su jefe inmediato?

Indique: _____

29. ¿Quiénes son sus subalternos inmediatos?

Indique: _____

30. ¿Se encuentran claramente establecidas las relaciones entre el jefe y los subordinados?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

31. ¿Existe división de trabajo?

SI ☐

NO ☐

Como: _____

INDICADOR: RELACIONES HUMANAS

32. ¿Qué valores se promueven en la organización?

Solidaridad ☐
Lealtad ☐
Respeto ☐

Hospitalidad ☐
Honradez ☐
Justicia ☐

Amabilidad ☐
Amor al prójimo ☐

Otros(especifique): _____

INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

INDICADOR: RECLUTAMIENTO

33. ¿Se realiza el proceso de reclutamiento de personal?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

34. ¿Quién es el encargado de realizar el reclutamiento?

Director Diocesano ☐
Administrador General ☐

Otro(especifique) _____

35. ¿Cuál es la forma para reclutar el personal?

INTERNO

- a. Transferencia de personal ☐
- b. Ascenso de personal ☐
- c. Transferencia con ascenso ☐

EXTERNO

- d. Radio ☐
- e. Carteles o Avisos ☐
- f. Afiches ☐
- g. Televisión ☐
- h. Anuncios en periódicos ☐
- i. Recomendación ☐

INDICADOR: SELECCIÓN

36. ¿Qué técnicas de selección de personal se utilizan?

- Entrevista
- Prueba de conocimiento
- Prueba de personalidad
- Recomendación

INDICADOR: INDUCCION

37. ¿Se realiza el proceso de inducción?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

38. ¿De qué forma se lleva a cabo el proceso de inducción?

- Por medio de algún documento instructivo
- Por capacitaciones dentro de la institución
- Por capacitaciones fuera de la institución
- Por asesoramiento del mismo personal

Otro(especifique): _____

INDICADOR: CAPACITACION

39. ¿Cuentan con programas de capacitación?

SI ☐

NO ☐

Cuales: _____

40. Si los hay: ¿Cada cuanto tiempo realizan las capacitaciones?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual

Otro(especifique): _____

DIRECCIÓN

INDICADOR: AUTORIDAD

41. ¿Quién toma las decisiones?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a. Obispo | ☐ |
| b. Director Diocesano | ☐ |
| c. Administrador General | ☐ |

Otro(especifique): _____

42. ¿En qué forma se da la autoridad?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| a. Formal | ☐ |
| b. Informal | ☐ |

Porque: _____

INDICADOR: COMUNICACIÓN

43. ¿En qué forma se da la comunicación?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| -Ascendente | ☐ |
| -Descendente | ☐ |

Porque: _____

44. ¿Considera que es eficaz la comunicación interna?

SI ☐ NO ☐

Porque: _____

INDICADOR: MOTIVACION

45. ¿Existen técnicas de motivación para el personal?

SI ☐ NO ☐

46. ¿Qué técnicas utilizan para incentivar a los trabajadores?

Incentivos económicos	☐	Becas	☐
Incentivos no económicos	☐	Viajes	☐

Otro(especifique): _____

INDICADOR: LIDERAZGO

47. ¿Qué tipo de liderazgo se utiliza?

AUTOCRÁTICO

☐

- Actúa por compromiso
- Por responsabilidades
- Dependencia del jefe
- Autoridad

DEMOCRATICO

☐

- Iniciativa
- Creatividad
- Participativo
- Responsabilidad

CONTROL

INDICADOR: MECANISMOS DE CONTROL

48. ¿Existe evaluación del desempeño en la organización?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

Nunca ☐

49. ¿Quién es el responsable de la evaluación del desempeño?

Director Diocesano
Administrador General
Coordinador General

☐
☐
☐

Otro(especifique): _____

50. ¿Cuál es la periodicidad con que se realiza la evaluación del desempeño?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

☐
☐
☐
☐

Otro(especifique): _____

51. ¿Cuál es el objetivo de la evaluación del desempeño?

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Incentivo por buen desempeño
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Capacitación de acuerdo a prioridades

52. ¿Se evalúan los proyectos que realizan?

SI ☐

NO ☐

ALGUNOS ☐

Cuales: _____

53. ¿Quién evalúa los proyectos?

- Director Diocesano
- Coordinador General
- Administrados general
- Coordinador de proyecto

Otro(especifique): _____

54. ¿Cada cuanto tiempo se evalúan los proyectos?

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

Otro(especifique): _____

55. ¿Se evalúan los presupuestos aprobados para llevar acabo los proyectos?

SI ☐

NO ☐

A VECES ☐

Como: _____

56. ¿Cada cuanto tiempo evalúan los presupuestos?

Semanal
Mensual
Trimestral
Semestral
Anual

Otro (especifique): _____

57. ¿Quién aprueba los presupuestos que se utilizan en los proyectos?

Director Diocesano
Coordinador General
Administrados general
Coordinador de proyecto

Otro(especifique): _____



APENDICE V
CUESTIONARIO
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PRACTICA PROFESIONAL TÉCNICA

Cuestionario dirigido al personal administrativo y operativo de la Institución Pastoral Social Caritas.
Los alumnos de sexto semestre de la carrera de Administración de Empresas agradecen de antemano la colaboración brindada para la recopilación de información, la cual contribuirá a la realización de la presente investigación.

PLANEACION

1. ¿Existe en la organización una planeación formalmente definida?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

2. ¿Quién realiza la planeación?

- Director Diocesano
- Administrador General
- Coordinador General

☐
☐
☐

Otro(especifique): _____

3. ¿Conoce la Visión de la Organización?

SI ☐

NO ☐

Indique: _____

4. ¿Conoce la Misión de la Organización?

SI ☐

NO ☐

Indique: _____

5. ¿Conoce los objetivos de Caritas?

SI ☐

NO ☐

ALGUNOS ☐

Cuales: _____

6. ¿Cuál es el objetivo principal de Caritas?

7. ¿Se encuentran formalmente definidos los objetivos de Cáritas en un documento?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

8. ¿Esta de acuerdo con los objetivos?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

9. ¿A qué plazo deben alcanzarse los objetivos?

a. Un año

b. Dos años

c. Cinco años o más

☐
☐
☐

Porque: _____

10. ¿Considera que los objetivos se alcanzan en el tiempo estipulado?

SI

NO

ALGUNOS

☐
☐
☐

Cuales: _____

11. ¿Se evalúan periódicamente los objetivos?

SI

☐

NO

☐

ALGUNOS

☐

Cuales: _____

12. ¿A través de que métodos le han dado a conocer los objetivos?

Reuniones

☐

Documentos escritos

☐

Otros(especifique): _____

POLÍTICAS

13. ¿Conoce las políticas de la organización?

SI

☐

NO

☐

14. ¿Contribuyen las políticas al logro de los objetivos?

SI

☐

NO

☐

Porque: _____

ESTRATEGIAS

15. ¿Conoce las estrategias que aplica la organización para cumplir los objetivos?

SI

☐

NO

☐

Cuales: _____

16. ¿Son compatibles las estrategias con los objetivos?

SI

☐

NO

☐

Porque: _____

17. ¿En qué forma le comunicaron las estrategias?

ORAL

☐

ESCRITA

☐

AMBAS

☐

PROYECTOS

18. ¿Especifique a qué proyecto pertenece?

Agricultura Segapaz II	☐	Alimentos Segapaz II	☐
Agricultura	☐	Salud Mental	☐
SAS Segapaz II	☐	Cáritas PGR	☐
Crédito Sostenible	☐	Sistema de Alerta temprana	☐

19. ¿Cuántas familias están siendo beneficiadas con su proyecto?

Especifique: _____

NORMAS

20. ¿Existe reglamento interno?

SI ☐ NO ☐

Porque: _____

21. Si lo hay ¿Tiene conocimiento de lo que especifica este reglamento?

SI ☐ NO ☐

Porque: _____

ORGANIZACIÓN

JERARQUIZACIÓN

22. ¿En qué forma se encuentran estructurados los niveles jerárquicos?

Centralizados	☐
Descentralizados	☐

Porque: _____

23. ¿Coinciden los organigramas con la jerarquía real de la organización?

SI ☐ NO ☐

Porque: _____

24. ¿Quién es su jefe inmediato?

Indique: _____

25. ¿Quiénes son sus subalternos?

Indique: _____

26. ¿Existe división de trabajo?

SI ☐

NO ☐

Como: _____

RELACIONES HUMANAS

27. ¿Qué valores se promueven?

Solidaridad ☐
Lealtad ☐
Respeto ☐

Hospitalidad ☐
Honradez ☐
Justicia ☐

Amabilidad ☐
Amor al prójimo ☐

Otro(especifique) _____

INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

RECLUTAMIENTO

28. ¿A través de que medios recluta el personal?

INTERNO

- Transferencia de personal ☐
- Ascenso de personal ☐
- Transferencia con ascenso ☐

EXTERNO

- Radio ☐
- Carteles o Avisos ☐
- Afiches ☐
- Televisión ☐
- Anuncios en periódicos ☐
- Recomendación ☐

SELECCIÓN

29. ¿A que técnicas fue sometido para ser contratado?

- Entrevista
- Prueba de conocimiento
- Prueba de personalidad
- Recomendación
- Currículo

Otro(especifique): _____

INDUCCION

30. ¿Se realiza el proceso de inducción?

SI ☐

NO ☐

Porque: _____

31. ¿De qué forma le han inducido para poder desempeñar su trabajo?

- Por medio de algún documento instructivo
- Por capacitaciones dentro de la institución
- Por capacitaciones fuera de la institución
- Por asesoramiento del mismo personal

Otro(especifique): _____

CAPACITACION

32. ¿Recibe capacitación para poder desempeñar su trabajo?

SI ☐

NO ☐

Como: _____

33. Si la hay ¿Cada cuanto tiempo le brindan capacitación?

- a. Mensual
- b. Trimestral
- c. Semestral
- d. Anual

Otro(especifique) _____

DIRECCIÓN

AUTORIDAD

34. ¿Quién toma las decisiones?

Director Diocesano
Administrador General
Coordinador General

Otro(especifique): _____

35. ¿En que forma se da la autoridad?

- Formal
- Informal

Porque: _____

36. ¿Le delegan autoridad para realizar su trabajo?

SI

☐

NO

☐

Porque: _____

COMUNICACIÓN

37. ¿Considera que es eficaz la comunicación?

SI

☐

NO

☐

Porque: _____

38. ¿Qué método de comunicación se utiliza?

Oral

☐

Escrito

☐

Mixto

☐

Porque: _____

MOTIVACIÓN

39. ¿Considera que se motiva al personal?

SI

☐

NO

☐

Como: _____

40. ¿Cuáles son las técnicas que utilizan para incentivarlo?

Incentivos económicos ☐
Incentivos no económicos ☐

Becas ☐
Viajes ☐

Otro(especifique): _____

LIDERAZGO

41. ¿Qué tipo de liderazgo se utiliza?

AUTOOCRÁTICO ☐

- Actúa por compromiso
- Por responsabilidades
- Dependencia del jefe
- Autoridad

DEMOCRATICO ☐

- Iniciativa
- Creatividad
- Participativo
- Responsabilidad

CONTROL

MECANISMOS DE CONTROL

42. ¿Realizan una evaluación de su desempeño?

SI ☐

NO ☐

Como: _____

43. ¿Cuál es la periodicidad en que se realiza la evaluación de su desempeño?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

☐
☐
☐
☐

Otro(especifique): _____

44. ¿Es evaluado el proyecto al que pertenece?

SI ☐

NO ☐

Cómo: _____

45. ¿Quién es el encargado de evaluar el proyecto?

Director Diocesano
Coordinador General
Administrados general
Coordinador de proyecto

Otro(especifique): _____

46. ¿Cada cuanto es evaluado el proyecto?

Semanal
Mensual
Trimestral
Semestral
Anual

Otro(especifique): _____

ANEXO

ANEXO 1
INSTITUCION PASTORAL SOCIAL CARITAS

