

ABREVIATURAS DE SIGLAS

- **PDA:**
Proyecto de desarrollo de área.

- **PDA'S microregionales:**
Proyectos de desarrollo de áreas en la cabecera departamental de Chiquimula.

- **ADEMI:**
Asociación de desarrollo miramundo.

- **ADENUF:**
Asociación de desarrollo nuestro futuro.

- **AFUDEVI:**
Asociación fuente de vida.

RESUMEN

Conocer la situación administrativa de instituciones es de vital importancia dentro del marco socio-económico del país. Por tanto se consideró necesario investigar la situación administrativa de la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente –ASODEPO-, que se sitúa en la cabecera departamental de Chiquimula. Dicha investigación se abordó a través de un enfoque Ex Post Facto (a partir de un hecho acontecido) y tipificándose de carácter descriptivo.

En la investigación se logró determinar la situación administrativa de la asociación, y los principales hallazgos obtenidos fueron:

- Los empleados de la asociación tienen conocimientos de la misión, visión y objetivos que se persiguen así mismo lo practican y comprenden.
- Se cuenta con un plan gerencial anual, donde se enmarcan los objetivos, estrategias y políticas que se realizan durante el año.
- El desempeño de las funciones es aceptable, porque el personal de la asociación conoce las actividades que se realizan de acuerdo al área que ocupen.
- Los empleados conocen la estructura organizacional que se practica dentro de la asociación, así también el nivel jerárquico que ocupan.
- La integración del personal incluye el reclutamiento que se realiza por medio de fuentes internas (exámenes escritos, experiencia y mejor currículum); y fuentes externas (radio, televisión, etc). En la selección de personal se eligen los posibles candidatos para optar a un puesto revisando el expediente para su contratación; la inducción del personal es aceptable, ya que a cada empleado se le indica cuáles son sus tareas y funciones primordiales desde el primer momento en que empieza a laborar dentro de la institución y la capacitación ayuda a que el empleado desarrolle

conocimientos, técnicas, aptitudes y habilidades que se requieren para lograr un desempeño satisfactorio en la función de responsabilidades futuras.

- En la asociación se cuenta con la existencia de un plan de recursos humanos donde se aplican los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de personal, así mismo se cuenta con un plan de capacitación que se realiza trimestralmente; sin embargo el estudio reveló que existe una deficiencia en la capacitación a empleados. (Ver propuesta de guía para un programa de capacitación)
- La dirección se desarrolla por medio de la planificación y coordinación de las actividades por medio de reuniones quincenales entre los empleados y el gerente, con el fin de delegar responsabilidades sobre los distintos cargos y fortaleciendo las relaciones entre las entidades y sus miembros.
- La comunicación se desarrolla de manera oral y escrita, lo cual contribuye al buen desempeño de las actividades y tareas que benefician a la asociación para el logro de sus metas y objetivos trazados.
- La motivación de personal se realiza por medio de un incentivo económico y social, esto la asociación lo aplica con el fin de satisfacer las necesidades de los empleados y así mismo lograr los fines que persigue la misma; sin embargo la asociación no cuenta con un plan de incentivos o una guía de incentivos. (Ver propuesta de guía para un programa de incentivos)
- Evaluación del desempeño, mediante mecanismos de control en donde se evalúan el rendimiento de las actividades y tareas que se realizan. Utilizando controles mensuales, calendarización de labores, encuestas y evaluaciones a los empleados.

INTRODUCCIÓN

En esta investigación el objetivo fue determinar la situación administrativa actual de la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente (ASODEPO).

Para determinar la situación administrativa actual de la organización, se consideró explorar todas las etapas del proceso administrativo, con el fin de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades, con que cuenta la misma y llegar a conclusiones generales y formales.

La investigación se abordó desde el enfoque Ex Post Facto y se tipifica como descriptiva, se realizó en las oficinas ubicadas en la cabecera departamental de Chiquimula, a partir del mes de agosto hasta octubre del año 2002.

El estudio realizado demuestra que a través del mismo se determinaron algunas de las deficiencias que presenta la asociación, como lo son la capacitación a empleados además se determinó que no se cuenta con un plan de incentivos. Así mismo la asociación trabajó con una antigua estructura de PDA regional que se elaboró desde la creación de la asociación hasta el mes de septiembre del año 2002, pero debido a un cambio estructural la asociación modificó su estructura organizacional creando de esta manera una nueva estructura de PDA regional en donde se encuentran nuevas funciones y tareas que el personal debe realizar.

Los contenidos que se detallan en el presente informe por medio de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Lo representa el marco metodológico, donde se encuentra el planteamiento del problema, los objetivos, justificación, tipo y método de investigación, así mismo la estadística utilizada, operacionalización de variables, recolección de los datos, trabajo de campo, procesamiento de la información y las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

Capítulo II: Lo integra el marco referencial, el que establece la razón o denominación social de la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente –ASODEPO-, los antecedentes, naturaleza y áreas de proyección, estructura organizacional (anterior y actual).

Capítulo III: Abarca el marco teórico, en el cual se presentan los procesos, elementos y las bases científicas que dan solidez a la investigación.

Capítulo IV: Contiene la presentación, análisis e interpretación de resultados obtenidos en el trabajo de campo, presentando un diagnóstico administrativo utilizando las técnicas del proceso administrativo como los son: planeación, organización, integración, dirección y control; así mismo las conclusiones y recomendaciones.

Apéndices: Se detallan las guías de capacitación y guía de incentivos; las técnicas e instrumentos de trabajo (guía de entrevista a la gerencia general y cuestionario dirigido a empleados), con los cuales fue posible proporcionar resultados concretos en el desarrollo del diagnóstico administrativo.

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En nuestro medio es común desconocer la situación administrativa de una dependencia gubernamental o no gubernamental, ya que pueden carecer las mismas de un plan periódico de diagnóstico administrativo.

En la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente, los procesos que se llevan a cabo son enmarcados en un plan gerencial anual donde se detallan las funciones, atribuciones y tareas que los empleados deben de seguir, así mismo cuenta con una estructura organizacional donde se detallan los niveles jerárquicos de la misma. Por tanto la organización se encuentra en un proceso donde el gerente planifica, dirige, organiza, y se ejecutan las actividades a realizar.

Si por el contrario no se le da la importancia a las situaciones anteriormente descritas, podrían presentarse debilidades que afectarían directamente a la asociación y provocarían conflictos entre la dirección y los subordinados, creando un clima organizacional inadecuado que no permite cumplir con los objetivos que persigue la misma.

En prevención de problemas como estos se deben tomar en cuenta la necesidad de hacer diagnósticos administrativos periódicamente (bimestrales, trimestrales, semestrales o anuales), detectando de esta forma cuáles son los aspectos internos (fortalezas y debilidades), y los cambios que se pueden dar en el futuro para hacerle las modificaciones que este requiera y mejorar el servicio al cliente.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa de la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente, Chiquimula?

1.1.2 Sistematización

¿Cómo es el proceso de planeación (misión, objetivos, políticas, estrategias, metas y programas) dentro de la organización?

¿Cuál es la estructura organizacional, así como el proceso de organización (jerarquía, funciones, líneas de autoridad, división del trabajo) en la asociación?

¿Cuál es el proceso de integración (reclutamiento, selección y capacitación) utilizado en la institución?

¿Cómo es el proceso de dirección (autoridad, comunicación, liderazgo, motivación, relaciones laborales) dentro de la organización?

¿Cuáles son los mecanismos de control que se aplican para conocer la relación que existe entre lo planeado y lo ejecutado en la asociación?

1.1.3 Delimitación del problema

La investigación en este caso se realizó desde dos puntos de vista: *institucional y temporal*.

1.1.3.1 Delimitación institucional

La investigación se realizó en la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente, ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula.

1.1.3.2 Delimitación temporal

Por su carácter descriptivo, la investigación se basó en el estudio del proceso administrativo de la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente, a partir del mes de agosto hasta octubre del año 2002.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Determinar cuál es la situación administrativa actual en la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Establecer cómo se realiza el proceso de planeación (misión, objetivos, políticas, estrategias y programas) dentro de la asociación.
2. Determinar la estructura organizacional, así como el proceso de organización en la dependencia (jerarquía, funciones, líneas de autoridad, división del trabajo).

3. Establecer cómo se realiza el proceso de integración (reclutamiento, selección, inducción y capacitación) en la organización.
4. Determinar cómo se realiza el proceso de dirección (autoridad, comunicación, liderazgo, motivación, relaciones laborales) en la asociación.
5. Indicar que mecanismos de control se aplican para conocer la relación que existe entre lo planeado y lo ejecutado en la Institución (control administrativo y evaluación del desempeño).

1.3 JUSTIFICACIÓN

Este informe ayudará a comprender lo importante que es la aplicación de todas las etapas del proceso administrativo, así como también determinar la situación actual de dicho proceso en la asociación, ya que servirá para mejorar las actividades y tareas programadas, contribuyendo de esa forma a alcanzar las estrategias, metas y objetivos que se hayan planeado para el futuro ya sean estos a corto, mediano y largo plazo.

Proporcionando un aporte para la toma de decisiones, fortaleciendo de ésta manera la solución de problemas que afecten el desempeño de la organización, al mismo tiempo, constituirá de manera potencial; un punto de partida para investigaciones afines con la materia investigada.

1.4 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se basó en el enfoque ex – post – facto y se puede tipificar como descriptiva, tomando en cuenta que es parte de un hecho acontecido, además de que explora y describe la situación actual de la asociación.

1.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación el método predominante fue el inductivo, que parte de una situación concreta de la situación actual de la asociación, sirviendo de base fundamental la opinión particular del personal que labora en la organización con el

fin de formular conclusiones generales para contribuir en la situación administrativa actual de la misma.

1.6 ESTADÍSTICA

1.6.1 Definición de población

Para obtener una información completa de la investigación se tomó en cuenta el total de la población, o sea el total del personal que labora en las oficinas de la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente (ASODEPO).

A manera de visualizar la población, estos son los puestos actuales de la asociación:

- Gerente
- Asistente
- Contralor
- Secretaria
- Técnico

Es muy importante tomar en cuenta todos los datos provenientes de los trabajadores de la dependencia, porque de acuerdo con éstos se tiene como base un nivel descriptivo, pues estos ayudaron a la comprensión global de los resultados obtenidos.

1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

En la siguiente tabla se presenta lo que son los objetivos, variables, e indicadores.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
Establecer cómo se realiza el proceso de planeación en la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente.	Planeación	< Misión < Objetivos < Políticas < Estrategias < Programas
Determinar la estructura organizacional, así como el proceso de organización en la dependencia.	Organización	< Jerarquía < Función < Líneas de autoridad
Establecer cómo se realiza el proceso de integración en dicha dependencia.	Integración	< Reclutamiento < Selección < Inducción < Capacitación
Determinar cómo se realiza el proceso de Dirección.	Dirección	< Autoridad < Comunicación < Liderazgo < Motivación < Relaciones laborales
Indicar que mecanismo de control se aplica para conocer la relación entre lo planeado y lo ejecutado en la institución.	Control	< Control administrativo < Evaluación del desempeño.

Cuadro 1: Operacionalización de variables.

Fuente: Elaboración propia.

1.8 RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recolectar los datos de toda la información en el período que cubre la investigación se utilizaron fuentes directas e indirectas. Las fuentes directas e indirectas están conformadas por el personal que labora en la dependencia y entrevistas a la gerencia general.

Para obtener la información necesaria, se utilizó la técnica de encuestas, para este fin se elaboró un cuestionario directo estructurado, el cual contiene preguntas dicotómicas y de opciones múltiples.

1.9 TRABAJO DE CAMPO

Para recopilar la información se consideró necesario visitar la asociación los días lunes y viernes durante el periodo que duro la investigación (agosto a octubre del año 2002), con el propósito de recabar la información sobre las actividades que realiza el personal, por medio de encuestas, entrevistas y cuestionarios; así mismo, se entrevistó al gerente general que labora en la ASODEPO.

1.10 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo este procedimiento se efectuó mediante la revisión exhaustiva de las encuestas, entrevistas y cuestionarios; de tal manera que toda la información recabada se analizó y así se proporcionó resultados concretos con los datos obtenidos.

1.11 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- Encuesta.
- Entrevista.
- Cuestionario.

- e) Representar, elaborar y promover proyectos para obtener el apoyo técnico y financiero necesario para la ejecución de los proyectos de desarrollo de sus entidades miembros.
- f) Velar por un permanente y mejor desarrollo de las entidades miembros.
- g) Promover el desarrollo transformador sostenible con valores cristianos con participación activa de hombres y mujeres con énfasis en la niñez.
- h) Facilitar la comercialización de los productos producidos en la región.

- i) Fortalecer los valores pluriculturales y multiétnicos de la región en concordancia con la naturaleza de la asociación.
- j) Realizar todas aquellas actividades que no sean contrarias a la ley, que no vayan en contra del estado o sus entidades, o de particulares, así como todas aquellas que sean congruentes con su objeto y fines.

Con qué fin fue creada:

Para promover el desarrollo comunitario en las familias más necesitadas.

Domicilio o dirección:

Actualmente se encuentra en la 3ra calle 4 – 41 Zona 1 Chiquimula.

Naturaleza y áreas de proyección:

La Asociación de Desarrollo Perla de Oriente coordina, planifica, dirige y ejecuta los distintos proyectos en el departamento; así como en los municipios, aldeas y caseríos conjuntamente con las demás organizaciones socias.

Tamaño y cobertura:

Se le proporciona asesoría a los municipios de San Jacinto, Ipala y la cabecera departamental. Actualmente se les brinda apoyo a 5,787 niños en las áreas cubiertas”.¹

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Gerente
- Asistente administrativo
- Contador general
- Relacionista público
- Secretaria recepcionista
- Técnico en desarrollo económico
- Técnico en salud

¹ Plan gerencial anual ASODEPO 2002.

“A continuación se describen las funciones principales de cada uno de los puestos:

Gerente:

Responsable de dirigir el centro estratégico, garantizando un proceso de desarrollo transformador sostenible de la región en coordinación con el personal técnico a su cargo.

Asistente administrativo:

Encargado del sistema administrativo del Proyecto de desarrollo de área, que debe garantizar la logística para la ejecución de los planes y el apoyo secretarial hacia los órganos del mismo.

Contador general:

Asegura en la ASODEPO y en las microregionales el control y monitoreo de la ejecución presupuestal anual, un sistema contable y financiero oportuno y preciso, capacitación a personal y junta directiva en el área contable y el mantenimiento de un control interno que proporcione confiabilidad a todas las transacciones que se realicen.

Relacionista público:

Facilita los procesos de capacitación, asesoría y monitoreo que permite a los socios de los Proyectos de Desarrollo de Áreas rurales Microregionales, mantener una comunicación adecuada y oportuna entre los niños representantes y sus patrocinadores.

Además coordina con los proyectos microregionales y/o toma las acciones necesarias para atender eficientemente las visitas de patrocinadores, así como para obtener información que le permita atender requerimientos especiales y urgentes de los diferentes públicos.

Secretaria recepcionista:

Atiende al público, el teléfono, envía y recibe correspondencia de las organizaciones donantes y de las Asociaciones Microregionales y mantiene el archivo de la documentación recibida y enviada por la ASODEPO.

Técnico en desarrollo económico:

Encargado de coordinar las actividades a ejecutar por los educadores agrícolas de los PDA'S Microregionales mediante capacitación, supervisión

monitoreo y apoyo logístico como parte del asesoramiento técnico a cada educador.

Técnico en salud:

Responsable del programa de salud del proyecto de desarrollo de área. Brinda asesoría y apoya técnicamente al personal voluntariamente de las comunidades que se integran en un PDA. Facilita la participación de las comunidades en los PDA, planificación, ejecución y evaluación de las acciones del programa de salud, además forma parte del comité técnico en salud de la zona de PDA'S".²

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UTILIZADA POR LAS ASOCIACIONES SOCIAS (ADEMI, ADENUF Y AFUDEVI), ASESORADAS POR (ASODEPO):

- “Asamblea General Junta Directiva Comité de Vigilancia
- Director
- Secretaria Administrativa
- Encargado de Sistemas Integrados de Información (patrocinio, comunicaciones, finanzas, reportaje y monitoreo de programas).
- Facilitador de Bienestar Integral de la Niñez y la Familia (patrocinio, salud, educación, protagonismo infantil y desarrollo espiritual).
- Redes de Voluntarios a Nivel Comunitario (familias, lideres por sector, grupos de interés y comités locales)".³

3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

“Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el

² Estructura organizacional ASODEPO 2002.

³ Estructura organizacional de asociaciones socias asesoradas por ASODEPO 2002.

empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso en una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Es muy importante para una empresa funcionar eficazmente, pero se debe contemplar y tener presente los propósitos y misión de la misma; que todos los empleados y todas aquellas personas dentro de la organización conozcan el por qué de su labor.

El proceso administrativo consta de: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control”.⁴

3.2.1 Planeación

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización, desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se pueda tomar medidas correctivas. En conclusión podemos decir que el proceso de planeación es establecer metas en un curso de acción adecuados para alcanzarlas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las sub-unidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

⁴ Koontz, Harol y Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global, Onceava Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1998.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

Una empresa o institución que no conoce o no tenga claro el objetivo que persigue, nunca sabrá lo que enfrentará dentro del campo en el cual se desenvuelve, ya que un buen plan contribuye favorablemente al logro de dichos objetivos. Estos deberán ser conocidos y comprendidos por todos dentro de la organización para su mejor aplicación.

3.2.2 Organización

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por tanto, los gerentes deben de adaptar la estructura organizacional a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

En fin la organización es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.⁵

3.2.3 Integración

Esta función administrativa se refiere más que todo a cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, ascender, remunerar y capacitar a los candidatos o titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

⁵ Stoner, Freeman y Gilbert Jr. Administración. Sexta Edición, México, 1985.

La integración comprende las siguientes etapas:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación

3.2.4 Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Esta función administrativa es considerada por los autores como el proceso de influir sobre las personas para lograr a que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Por tal razón las persona responsables de dirigir los destinos de una organización, deberán poner en práctica todos sus conocimientos, respecto a la administración de una institución, porque los problemas a los cuales se tendrán que enfrentar los obligarán a hacerlo.

3.2.5 Control

“El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función de *control* de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

1. Establecer estándares de desempeño.
2. Medir los resultados presentes.
3. Comparar estos resultados con las normas establecidas.
4. Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función

de control. Por tanto el control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales”.⁶

3.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Según Harold Koontz y Heinz Weirich se detallan los siguientes términos:

- **Administración:**
Es el proceso de conseguir que se terminen las actividades eficientemente, con otras personas.

⁶ Koontz, Harol y Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global, Onceava Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1998.

- **Análisis de los requisitos del trabajo:**
Se examinan las destrezas o conocimientos especificados en la descripción del trabajo.
- **Análisis organizacional:**
La eficacia de la organización y su éxito en la obtención de las metas para determinar dónde existen diferencias.
- **Capacitación:**
La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas destrezas y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las destrezas y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto.
- **Comunicación:**
Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en cualquier tipo de agrupación social.
- **Estrategia:**
Se puede describir como una táctica, por otra parte, es el despliegue y manejo de fuerzas para alcanzar un objetivo limitado o un fin inmediato. La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico.

La estrategia solo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar.
- **Estudio de recursos humanos:**
A los gerentes y a los que no son se les pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo y que acciones a su juicio, se necesitan para resolverlos.
- **Evaluación del desempeño:**
Valoración del desempeño de los individuos en el trabajo para llegar a decisiones objetivas en la administración de personal.
- **Inducción:**
Implica la introducción de los nuevos empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y personas.

- **Liderazgo:**
Es el proceso de influir y dirigir las actividades de los miembros o integrantes de un grupo relacionados con una tarea.
- **Líneas de autoridad:**
Indica hasta donde llega la autoridad de un empleado o un directivo dentro de una organización.
- **Misión:**
Esta la establece la alta gerencia. Responde a la función social de la empresa y nos indica a que negocio nos dedicamos.
- **Objetivos:**
Son las metas fijadas de una organización hacia los cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.
- **Políticas:**
Son planes permanentes que establecen las pautas generales de la toma de decisiones.
- **Presupuesto:**
Estados cuantitativos de los recursos asignados a programas o proyectos durante un período determinado.
- **Programas:**
Plan de un solo uso que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales y especifica los pasos principales, su orden y tiempo, así como la unidad responsable de cada paso.
- **Reclutamiento:**
Implica atraer candidatos para llenar los puestos en la estructura organizacional. Antes de comenzar el reclutamiento se deben determinar con claridad los requerimientos del puesto, los cuales deben estar relacionadas directamente con la tarea.
- **Eficiencia:**
Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los

objetivos de la organización. “Hacer correctamente las cosas”.

- **Eficacia:**
Capacidad para determinar los objetivos apropiados. “Hacer las cosas correctas”.
- **Selección:**
Se refiere a la toma de decisiones. La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener.

4.1.1 Misión

“Dentro de la dependencia, si existe una misión que responde a su función social, por lo que los trabajadores están conscientes de que su misión es la de garantizar la sostenibilidad de los procesos de desarrollo transformador de las organizaciones socias. Sus elementos más importantes son los siguientes:

1. *Sostenibilidad:*

Proceso de gestión por parte de los miembros de las comunidades para dirigir su propio destino en los niveles: económico, político, social y cultural.

2. *Desarrollo transformador sostenible:*

Proceso orientado a mejorar las condiciones económicas, sociales y espirituales de la población con la participación e iniciativa propia, sin poner en riesgo todos los recursos racionalmente para el uso de las generaciones futuras.

3. *Calidad de vida:*

Es la satisfacción de necesidades humanas en forma integral. Al referirse a lo anteriormente descrito se abarcan proyectos tales como: Salud y alimentación, vivienda, letrización, producción alimenticia, granjas pecuarias y medicamentos, todos estos servicios se brindan en las comunidades asesoradas por la asociación.

4. *Alianzas estratégicas:*

Se establece coordinación con la Iglesia e instituciones afines, tales como Visión Mundial, Salud Pública y APPI (Cooperación Italiana).

5. *Atención a organizaciones socias (ADEMI, ADENUF Y AFUDEVI), en situaciones de emergencia y rehabilitación.*

6. *Testimonio de Jesucristo:*

Se promueven los valores cristianos a través de hechos, señales y palabra”.⁷

4.1.2 Visión

ASODEPO es una organización integrada por asociaciones de personas residentes y con liderazgo en las comunidades rurales del departamento de Chiquimula, tiene carácter autónomo e independiente, se sustenta en sus propios recursos y participa del desarrollo humano en este departamento.

PARA ELLO:

- Cuenta con infraestructura de soporte a un sistema de servicios, dirigidos a las comunidades rurales del departamento de Chiquimula, en lo económico y lo social, incluyendo la participación organizativa en las comunidades a través de filiales.
- Ha desarrollado una dirigencia que:
Representa democráticamente a más de 20 socios y socias, Ejerce con capacidad, autonomía, renovación y liderazgo la coordinación, delegación, la gestión y ejecución de proyectos y servicios que satisfacen demandas de las comunidades incluidas en su cobertura territorial.
- Es una institución democrática en la que la población rural del departamento de Chiquimula concreta su opción de participación organizada directa, que goza de credibilidad y reconocimiento ante las organizaciones comunitarias rurales y las instituciones públicas y privadas con las que se relaciona.
- Tiene capacidad de sustentarse social, económica y físicamente en el cumplimiento de sus objetivos, concretándolos a través de:

⁷ Ibid.

- Contar con personal e instalaciones propias para su funcionamiento.
- Administrar servicios relacionados con la producción y comercialización en el departamento de Chiquimula.
- Establecimiento de servicios de transformación y canales de comercialización local, nacional e internacional de insumos y productos.
- Coordinar la gestión y ejecución de proyectos sustentables”.⁸

4.1.3 Objetivos

“Los objetivos son la base fundamental de toda organización, ya que en estos se enmarcan los fines hacia los cuales están dirigidas las actividades. En la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente los objetivos son formulados por el gerente y el personal reuniéndose quincenalmente con el fin de emitir sus opiniones y sugerencias en función de los fines y necesidades que presenta la asociación. Los objetivos son:

Bienestar y defensoría de la niñez:

- ✓ Contribuir en el bienestar familiar a través de una oportuna asesoría y capacitación a PDA,s microregionales y brindando apoyo a 5,787 niños en las áreas cubiertas.

Educación:

- ✓ Contribuir a mejorar el nivel educativo de la población a través de la asesoría, capacitación, monitoreo y supervisión a los PDA,s microregionales.

Salud:

- ✓ Apoyar a las asociaciones microregionales en la reducción de la problemática de salud a través de la asesoría, capacitación, monitoreo y evaluación de proyectos.

Desarrollo económico:

⁸ Ibid.

- ✓ Mejorar la calidad de vida de las familias patrocinadas a través de una eficiente asesoría, capacitación y supervisión, favoreciendo el incremento del ingreso familiar en los PDA,s microregionales y de la región.

Fortalecimiento institucional:

- ✓ Contribuir a la sostenibilidad integral de las organizaciones socias a través de la gestión de recursos, asesoría, capacitación, monitoreo y evaluación”.⁹

El estudio realizado determinó que un 67% de los trabajadores de la organización conocen los objetivos que persigue la misma y afirman que si se alcanzan eficazmente. Debido a los cambios que surgieron en la estructura organizacional, el 33% del personal son de nuevo ingreso y expresaron que los objetivos no se logran en su totalidad, el problema que existe se da porque no se les a brindado la información necesaria y por no consultar el plan gerencial con que cuenta dicha asociación.

Por tanto los conocimientos de todos los elementos son una fortaleza para la asociación, ya que son muy importantes en el logro de los proyectos destinados al beneficio de las personas que requieren del apoyo tanto de la ASODEPO como de las organizaciones socias.

4.1.4 Políticas

El estudio mostró en su totalidad que los trabajadores de la asociación conocen la existencia de las políticas de la misma, y se comprobó que están obligados a practicarlas, ya que son parte elemental del buen desarrollo de la institución, obteniendo como resultado una buena coordinación para la toma de decisiones dentro de la dependencia, las que se encuentran detalladas dentro del plan gerencial de la asociación. Tales como:

- Gestión de proyectos para las asociaciones socias
- Monitoreo

⁹ Ibid.

- Evaluación de proyectos
- Medición de recursos

Las políticas que practica la asociación son planes permanentes, aunque debido a los cambios estructurales que se dieron las mismas se practican y se ejecutan según el plan gerencial anual.

4.1.5 Programas

El análisis demostró que todo el personal conoce de los programas existentes dentro de la asociación, los cuales guían las acciones que enmarcan las actividades y tareas que los trabajadores realizan; y cuentan con folletos establecidos que contienen: planes mensuales de trabajo, planificación anual, reporte por actividad, reglamento interno de trabajo, manual financiero y de patrocinio, políticas de integridad, descripciones de cargo, memos e informes mensuales. Algunos de los programas importantes son:

- Asesoría
- Capacitación en proyectos de salud
- Educación
- Desarrollo económico
- Administración

4.1.6 Estrategias

Según el análisis respectivo, la asociación cuenta con estrategias, pues el personal de la misma tiene amplio conocimiento de ellas, ya que son parte fundamental en el desempeño de las actividades, lo cual es tomado como aceptable para los fines de la asociación.

Los trabajadores establecen que las estrategias son parte de un plan a corto, mediano y largo plazo; las cuales son revisadas periódicamente, según cada plan. Sin embargo el gerente de la asociación establece que las estrategias pertenecen a un plan de mediano plazo, revisadas periódicamente. Las estrategias que utiliza la asociación son:

- Capacitación
- Monitoreo

4.2 ORGANIZACIÓN

En la dependencia el fin primordial es, que todos los empleados conozcan las atribuciones y funciones que van a desempeñar, así como también el nivel

jerárquico y de esta forma delinearles de una manera clara hasta donde llega su autoridad y responsabilidad.

La asociación cuenta con un organigrama, que detalla adecuadamente todos los niveles jerárquicos, con el fin de establecer las líneas de autoridad y responsabilidad que a cada empleado le corresponde en la ejecución de sus labores.

4.2.1 Jerarquía

La asociación, tuvo la necesidad de actualizar el organigrama debido a la reducción en su personal, por lo que tanto los empleados de nuevo ingreso y el que ya existía conocen muy bien la existencia del mismo, también con el nuevo organigrama el personal tiene claro el nivel jerárquico que ocupa dentro de la dependencia; esto conlleva al buen desarrollo de las labores del personal sin que tengan ningún problema en sus funciones o actividades a realizar, siempre y cuando se ajuste a la estructura organizacional de la institución.

4.2.2 Funciones

El personal de la asociación conoce las actividades que realizan dentro de la misma de acuerdo al área que ocupen, esto es muy importante porque cada uno conoce cuál es su responsabilidad, para llevar a cabo los fines de la organización y es aceptable. De acuerdo a lo anterior corresponde a cada uno de los trabajadores lo siguiente: velar por el cumplimiento del aspecto legal, administrativo y contable (contador general), responder por cualquier anomalía que se presente con el equipo de cómputo (encargado de sistemas), coordinar, asesorar y capacitar al personal en la ejecución de proyectos de la asociación (asistente administrativo), control bancario, manejo de controles, correspondencia, caja chica, evaluación y formulación de proyectos, así como asesoría a otras asociaciones (gerente general). Por tanto, las distintas tareas que se realizan, son especificadas cada quince días en las reuniones de equipo de trabajo.

Aunque en algunos casos, los empleados realizan tareas que no les corresponde o no son propias de su puesto, debido a que por razones de *exceso de trabajo* asesoran a otros en el desempeño de sus funciones.

La institución cuenta con un manual de organización en el cual se especifican las funciones, desde el nivel gerencial hasta el nivel mas bajo, por lo que un 83% de los trabajadores lo conocen y aplican, pero el 17% restante afirma que lo desconoce. Se recomienda asignarle a cada trabajador la tarea correspondiente de acuerdo al cargo que desempeña, ya que el personal de la asociación es reducido para el volumen de trabajo que se

realiza diariamente evitando de esta manera que el empleado realice tareas que no le corresponde.

4.2.3 Líneas de autoridad

Se determinó en el análisis respectivo, que todo el personal está consciente del nivel jerárquico que ocupa dentro de la asociación, ya que los niveles de autoridad y responsabilidad están debidamente definidos.

Los trabajadores de la asociación tienen que abocarse a su jefe, con el fin de poder ejecutar sus labores de una mejor forma y recibir especificaciones del mismo; por lo tanto, se demuestra que si existe unidad de mando dentro de la misma, siendo parte fundamental para el mejor desempeño de las tareas que realiza el personal. Sin embargo existe un manual que contiene las instrucciones de las funciones que a cada trabajador le corresponde realizar.

4.3 INTEGRACIÓN

Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente desconocidas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía.

Resulta mas claro y objetivo presentar conjuntamente las reglas que presiden el proceso de integración y las técnicas que ayudan a lograrlo.

En la dependencia si existe un plan de recursos humanos donde se detallan las funciones y procedimientos a seguir, lo cual hace adecuadamente el funcionamiento de las actividades que se realizan en la misma, contribuyendo a que la integración de personal sea una fortaleza para la institución; ya que se toman en cuenta todos los requisitos para la plaza que el empleado va a desempeñar (experiencia laboral, mejor currículo, exámenes escritos, etc).

4.3.1 Reclutamiento

La asociación, para aplicar dicho procedimiento hace uso de sus fuentes internas y externas con el fin de optimizar al máximo el uso de las mismas para el beneficio de la institución.

Las fuentes externas están conformadas por medios tales como la radio, prensa, convocatorias, anuncios en diferentes lugares a través de boletines, carteles, iglesias evangélicas o simplemente por información que los mismos trabajadores las conforman; y las fuentes internas (exámenes escritos,

experiencia laboral y mejor currículum), dan a conocer cuando se presenta una plaza vacante dentro de la asociación.

Los empleados de la asociación expresaron; que para optar al puesto que ahora desempeñan fue por medio de convocatorias el cual mostró un porcentaje del diecisiete por ciento (17%), por otro lado, el ochenta y tres por ciento restante (83%) se enteró por otros medios. Los recursos que utiliza la gerencia para el reclutamiento del personal son anuncios en la prensa, volantes en lugares especiales (iglesias, universidades, etc). Aunque algunos especificaron que fueron por otros medios tales como la radio, la prensa, convocatorias, anuncios en diferentes lugares a través de boletines, carteles e iglesias evangélicas.

4.3.2 Selección

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el requerir del puesto a ocupar.

Toda empresa en el proceso de selección adopta técnicas comunes tales como: hoja de solicitud, entrevista, encuesta, prueba psicotécnica y práctica, examen médico.

La Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente, utiliza estos medios para la selección del personal:

- Promoción
- Revisión de expediente
- Evaluación psicotécnica
- Inducción técnica, según la plaza.

Los empleados opinaron que para optar el puesto que ahora ellos ocupan, fueron tomados en cuenta los requisitos mínimos; como por ejemplo: exámenes escritos, experiencia y mejor currículum. Estos medios que ha utilizado la asociación ha sido un beneficio para la selección del personal, ya que por medio de ellos se escoge al mas apto para ocupar un puesto.

4.3.3 Inducción

Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte.

Suele llevarse en la oficina del gerente de la asociación, donde se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones en los registros de la empresa, se da la bienvenida y se le entrega al nuevo empleado la descripción del puesto a desarrollar.

En su departamento o sección se explica en forma detallada las tareas y actividades a realizar, con la descripción del puesto que le corresponde y la presentación de sus compañeros de trabajo, proporcionándole material de trabajo y se le muestra el lugar donde realizara sus funciones.

Se establece que la inducción del personal es aceptable, ya que a cada empleado se le indica cuáles son sus tareas y funciones primordiales desde el primer momento en que empieza a laborar en la asociación.

Este proceso de inducción es ejercido principalmente por el gerente de la asociación, dando las instrucciones en forma oral y escrita a todo el personal; para que el nuevo trabajador se familiarice y tenga conocimiento de las tareas y funciones que se realizan. También se hace un plan de inducción, se coordina con el personal antiguo para que guíe al nuevo, se hacen visitas de campo reuniones de retroalimentación y entrevistas con el personal de la asociación.

4.3.4 Capacitación

En la asociación el proceso de capacitación es aceptable, ya que el sesenta y siete por ciento (67%) respondió que sí recibe algún tipo de capacitación por parte de la misma. Aunque el treinta y tres por ciento (33%) de los empleados respondió que no recibe ningún tipo de capacitación, porque son de nuevo ingreso.

Según la gerencia general, revela que la asociación brinda capacitación a todos los empleados; ya que se cuenta con un Plan de Capacitación, que se realiza trimestralmente, que consiste en detallar los cargos asumidos, orientación en idiomas y cursos de formulación de proyectos.

4.4. DIRECCIÓN

Una de las estrategias de la organización es que la planificación y coordinación de las actividades se desarrollan dentro de la dependencia por medio de reuniones quincenales (empleados y gerente), con el fin de delegar

responsabilidades en los distintos cargos que los empleados desempeñan en sus actividades diarias. Esto constituye una fortaleza beneficiando a la asociación y así mismo a fortalecer las relaciones entre las entidades y sus miembros.

4.4.1 Autoridad

Según el análisis respectivo, la autoridad que se ejerce dentro de la asociación esta debidamente definida; ya que es ejercida entre cada uno de los niveles de la cadena de mando.

El gerente de la asociación ejerce su autoridad con base a la estructura organizacional existente; aunque el 33% de los empleados opinan que existe abuso de autoridad debido a un exceso de liderazgo por parte del gerente general y el 67% dicen que no comparten dicha afirmación y lo sustentan exponiendo que la autoridad se da de acuerdo a las necesidades de la asociación.

Sin embargo; al que se le delega autoridad únicamente es al asistente administrativo. Dicho estilo de autoridad beneficia a la asociación, ya que la autoridad es delegada y por medio de ella se hacen llegar las instrucciones.

4.4.2 Comunicación

La Asociación utiliza dos tipos de comunicación que se detallan a continuación:

Oral: Es la forma mas usada por las personas para comunicarse entre sí. La asociación utiliza este medio para transmitir la información y así mismo para delegar funciones y que las actividades sean realizadas.

Escrita: Incluye memorandums, cartas, periódicos de organización, tableros de anuncios o cualquier otro dispositivo que sea transmitido por medio de la palabra escrita o de símbolos.

Este proceso se da de una forma adecuada dentro de la asociación, debido a que los empleados trabajan conjuntamente con su jefe, ya que los medios por los cuales se realizan las ordenes, son principalmente orales y escritas, contribuyendo de esta forma al buen desempeño de las actividades y tareas que benefician a la asociación para el logro de sus metas y objetivos trazados.

4.4.3 Liderazgo

Este es un proceso eficiente en el cual el gerente puede influir de manera directa sobre el personal de la asociación, dándoles apoyo y entusiasmo para que se esfuercen y logren las metas trazadas conjuntamente.

Según el análisis se obtuvo como resultado, que el gerente ejerce liderazgo participativo y democrático para alcanzar los objetivos, metas y estrategias dentro de la asociación.

Por lo que el personal expresa estar de acuerdo en trabajar conjuntamente con el gerente en el logro de lo planeado, ya que toman en cuenta las sugerencias planteadas por ellos mismos; esto favorece en el desempeño de las actividades que la asociación realiza, ayudando a desarrollar en los empleados una amplia comprensión en las relaciones de trabajo, así como mejores aptitudes de carácter intelectual e interpersonal.

4.4.4 Motivación

Una de las funciones primordiales del gerente es la de incentivar a sus trabajadores con el propósito de que realicen las actividades, de forma que satisfagan tanto sus impulsos como sus necesidades.

Uno de los principales métodos para que el personal se esfuerce en el logro de los objetivos es por medio de un incentivo económico y social, por tanto los trabajadores de la asociación en su mayoría reciben del mismo para satisfacer sus necesidades y de esta forma realizar sus actividades y tareas con mayor responsabilidad y esmero.

Existen algunas ventajas y desventajas en cuanto a los motivadores que utiliza la asociación:

Ventajas

- Ayuda a desempeñarse con más ánimo para el desarrollo de sus actividades y tareas.

- Mejora el rendimiento en el trabajo.

Desventajas

- Los costos que implica.
- Limitación del presupuesto.

4.4.5 Relaciones laborales

En la asociación, se observó que existen muy buenas relaciones laborales y cooperación entre el jefe con los subordinados; esto es de vital importancia para trabajar conjuntamente en el logro de los planes y programas establecidos. Así mismo, se puede notar que con el cambio reciente de la estructura organizacional pueden darse algunas variaciones en los puestos pero no afectan el buen desenvolvimiento que ha traído con anterioridad dicha asociación.

RELACIONES LABORALES ENTRE LOS EMPLEADOS

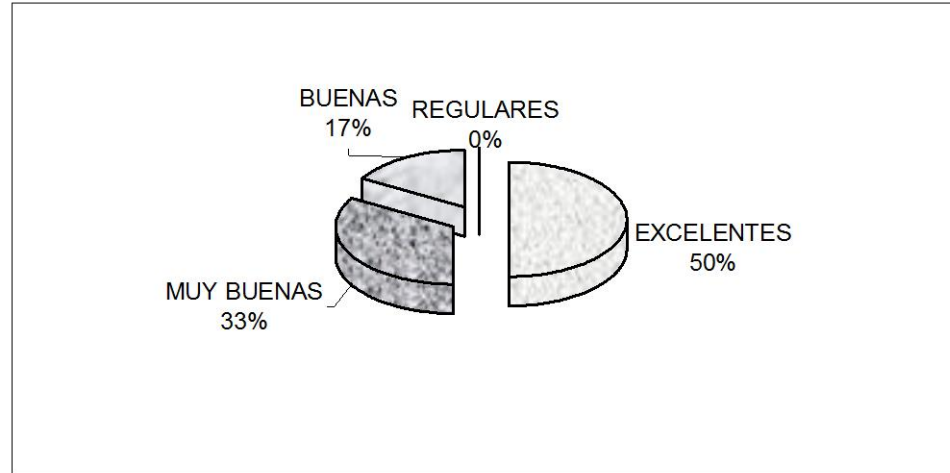


Figura 2: Relaciones laborales entre los empleados

Fuente: Elaboración propia.

4.5 CONTROL

En la asociación se utilizan los planes a mediano y largo plazo, verificándose trimestralmente con el fin de establecer su avance en relación con lo ejecutado, ya sea total o parcialmente para corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control es el proceso en el cual se supervisan las diferentes actividades y tareas que son asignadas a los trabajadores. Para el buen desempeño de las tareas asignadas es necesario evaluar cada una de las actividades, con el fin de alcanzar eficientemente los objetivos, metas y estrategias de la asociación. Algunos de los controles necesarios que se ejecutan en la dependencia son:

- Control contable
- Control de personal
- Monitoreo de proyectos
- Monitoreo de planes en forma mensual

4.5.1 Control administrativo

En la asociación se cuenta con registros de control de horarios y de asistencia, lo cual hace que los trabajadores asistan con responsabilidad y puntualidad a sus actividades y labores. Se logró observar en la institución que no cuentan con medios actuales como por ejemplo, relojes marcadores de tarjetas.

Se determinó que los recursos con que cuenta la asociación son utilizados eficientemente, por tanto es un medio de distribución eficaz con el cual se alcanza el logro de los objetivos. También se abarcan dentro del control administrativo, planes a corto y mediano plazo los que se desarrollan durante el año, monitoreándose trimestralmente y evaluándose anualmente.

4.5.2 Evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación con que cuenta la asociación son controles mensuales, calendarización de labores, memorias de labores, red de precedencia, encuestas y evaluaciones a los empleados, planificación y monitoreo, reporte por meta alcanzada (mensual y anual); y evaluaciones semestrales; por lo que son medios eficaces para controlar y evaluar el desempeño y rendimiento de cada uno de los trabajadores.

En la asociación existen métodos de evaluación del desempeño, los cuales hacen que el trabajador sea responsable y activo en la ejecución de sus

labores; por lo tanto es un factor determinante para el logro de las actividades planeadas, dando como resultado el logro de los objetivos, metas y estrategias trazadas. También sirve para establecer planes de capacitación, hacer ajustes salariales durante el año dependiendo de la disponibilidad del presupuesto y para corregir las debilidades que se detecten.

CONCLUSIONES

- En la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente, si conocen la misión y objetivos, ya que los empleados practican y comprenden que el fin primordial de las mismas, es la de garantizar la sostenibilidad de los procesos de desarrollo transformador de las organizaciones socias.
- La dependencia cuenta con un plan gerencial anual. En él, se enmarcan los objetivos, estrategias, políticas y metas; donde los empleados tienen especificados los mismos con el fin de llevarlos a cabo buscando de esta forma el buen desempeño de las labores dentro de la asociación.
- En la institución el personal que trabaja en la misma conoce las funciones y atribuciones que debe realizar y desarrollar, sin embargo los empleados realizan tareas que no son propias de su puesto; debido a que por razones de exceso de trabajo se les asigna asesorar a otros en el desempeño de sus funciones.
- Se establece que dentro de la organización, los empleados conocen el nivel de jerarquía que les corresponde, ya que se cuenta con un manual de organización y

estructura organizacional con el cual se delega el grado de autoridad para el desempeño de las actividades diarias.

- Para aplicar la integración de personal la asociación utiliza sus fuentes internas (exámenes escritos, experiencia laboral y mejor currículo) y externas (radio, prensa y convocatorias); las cuales son fuentes de reclutamiento y selección de personal.
- La integración del personal se realiza de manera eficiente, ya que se contemplan el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción y la capacitación del personal que son requisitos importantes para que personas calificadas formen parte de la institución.
- La selección de personal en la asociación ha sido una fuente de beneficio ya que por medio de ella toda persona que opte por una plaza, debe tener un nivel académico adecuado y que llene las expectativas de acuerdo al grado de complejidad que tenga dicho puesto.
- Al referirnos a la inducción y capacitación, la asociación los aplica de una manera adecuada, ya que los empleados al momento de ingresar a la misma se les brinda la información necesaria de la institución en cuanto al funcionamiento y tareas primordiales. Sin embargo se presentan deficiencias en lo que se refiere a la capacitación, por tanto a los empleados de nuevo ingreso no se les brindó la capacitación debida por lo que puede generar un mal desenvolvimiento en el desempeño de sus labores.
- En la dirección para planificar y coordinar las actividades la asociación utiliza la estrategia de reuniones quincenales entre los empleados y gerente, con el propósito de delegar responsabilidades y fortalecer las relaciones entre las entidades y sus miembros. Así mismo al único que se le delega autoridad es al asistente administrativo con el fin de coordinar las actividades a realizar.
- La comunicación se desarrolla en forma adecuada entre los empleados que conforman un mismo nivel jerárquico, así mismo existe una buena comunicación entre los niveles superiores y entre los subordinados, lo cual conlleva al buen desempeño de las labores haciendo llegar las instrucciones (orales y escritas), de una manera clara y precisa.

- En cuanto a los mecanismos de control utilizados (control contable, control de personal en horarios y asistencia, monitoreo de proyectos y monitoreo de planes en forma mensual) se presentan de manera eficiente, ya que permiten llevar una evaluación constante y periódica de las actividades que realizan los empleados por medio de la evaluación del desempeño que consta de memoria de labores, red de precedencia y encuestas. Así mismo por medio del control administrativo que abarca planes a corto y a mediano plazo se logran las metas y objetivos trazados. Y son una fuente de medición entre lo planificado con lo ejecutado creando de esta manera una fortaleza en la asociación en cuanto a corregir las debilidades que se detecten.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el plan gerencial se revise anualmente para establecer si la misión y objetivos a largo plazo, se alcanzaron de acuerdo con los planes y estrategias que se enmarcaron dentro del mismo.
- Es de vital importancia que dentro de la asociación exista un control estricto de las funciones y tareas que se llevan a cabo, para que los empleados no realicen tareas que no les corresponden por el exceso de trabajo.
- Es muy importante que dentro de la asociación se sigan implementando los mismos canales de comunicación (orales y escritos), para hacer llegar las órdenes, obteniendo un buen desempeño en las actividades que se realizan a diario, beneficiando de esta manera el desarrollo de la institución.
- Se sugiere que se elabore un plan de incentivos (dependiendo de los recursos con que cuenta la asociación), ya sean estos mensuales, semestrales o anuales con el fin de premiar el esfuerzo que realizan en el trabajo los empleados. Estos pueden ser económicos y sociales para motivarlos a obtener mejores resultados en relación con

las metas y objetivos que se pretenden alcanzar. Así mismo se propuso una guía para un programa de incentivos. (Ver propuesta de guía para un programa de incentivos)

- Es importante que se tenga un plan de capacitación técnica y profesional de sus empleados, así mismo se elabore un programa de capacitación, donde se complementen los conocimientos técnicos de cada empleado. (Ver propuesta de guía para un programa de capacitación)
- Se sugiere revisar o establecer las políticas del personal como el tiempo de labores de sus empleados para ascenderlos a un puesto superior y no tomar en cuenta a personas que no se han formado dentro de la misma; como una forma de estímulo para personas que se han capacitado y desarrollado dentro de la organización.
- También la dependencia debe aprovechar los líderes positivos dentro de la misma para que por medio de ellos se encauce a los trabajadores al logro de los objetivos.
- Es necesario aplicar un control constante (mensual o trimestral), para revisar que las actividades planeadas se lleven a cabo, y contrastar lo planificado con lo ejecutado para poder verificar qué avances ha tenido la asociación; y si es necesario corregir errores para evitar debilidades futuras.

BIBLIOGRAFÍA

- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. Onceava Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1998.
- Martínez Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico administrativo. Segunda Edición, Editorial Trillas, México, 1998.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Teoría y Práctica, Segunda Parte, Editorial Trillas, México, 1985.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal, Editorial Limusa, México, 2000.
- Robins, Stephen y Coulter, Mary. Administración, Pearson Educación, Sexta Edición, México, 2000.

- Stoner, Freeman y Gilbert Jr, Administración, Sexta Edición, México, 1985.
- WWW.unamosapuntes.com/ Administración.