

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS –PLAN SABADO-
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACION DE
DESARROLLO CHORTI -ASODECHI-**



**YESMY SUCET BRACAMONTE
PAOLA ESMERALDA GUERRA GUERRA
LUIS ALFONSO GUERRA GUERRA
LISANDRO GONZALEZ SOSA**

CHIQUMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS –PLAN SABADO-
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACION DE
DESARROLLO CHORTI –ASODECHI-**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**YESMY SUCET BRACAMONTE
PAOLA ESMERALDA GUERRA GUERRA
LUIS ALFONSO GUERRA GUERRA
LISANDRO GONZALEZ SOSA**

Al conferírseles el título de

TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CHIQUMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2005

RESUMEN

El Centro Universitario de Oriente (CUNORI), ha instituido como un requisito previo a conferir el título de Técnico en Administración de Empresas, realizar un seminario, actividad que se realiza con el propósito de que el estudiante conozca la realidad socioeconómica de la región, y que exista una integración entre sociedad y universidad para consolidar el proceso de enseñanza-aprendizaje, el análisis y la búsqueda de soluciones de los problemas nacionales.

De tal cuenta que el grupo de investigadores del séptimo semestre de la carrera de administración de empresas plan fin de semana propuso el tema “Diagnóstico Administrativo de la Asociación de Desarrollo Chortí (ASODECHI)”, ubicada en el municipio de Jocotán, del departamento de Chiquimula.

El objetivo general de la investigación consistió en conocer la situación administrativa actual de la Asociación de Desarrollo Chortí, con el propósito de presentar recomendaciones a los problemas administrativos que se pudieran encontrar, con el fin de contribuir a mejorar el rendimiento de la asociación y beneficiar de mejor manera a sus patrocinados.

Es importante señalar que durante la investigación se encontraron algunas limitantes, entre las que se pueden mencionar: a) ausencia continúa del director en la sede de la asociación lo que demoró la recopilación de la información, b) cierto grado de hermetismo en los trabajadores y junta directiva para proporcionar información verbal y documental, c) carencia de personal en las áreas físicas de trabajo dentro de la institución, debido a que en la generalidad de los casos el mayor tiempo de la jornada laboral se realiza en el campo, en este sentido se incluye al director de la asociación que realiza más de un 50% de sus actividades en las comunidades beneficiadas por el proyecto.

De acuerdo a la información que se recabó y su correspondiente análisis se llegó a las siguientes conclusiones: La planeación es realizada en forma conjunta por la junta directiva, director, y trabajadores, en forma semanal, se realizan en torno a las actividades inherentes a la función y los objetivos de la asociación con el propósito de cumplir perfectamente con éstos, la selección de personal se realiza por medio de entrevistas, oposición de currículo, y examen escrito, tomando en consideración la experiencia, el nivel académico, la edad, la religión, la inducción no se realiza de forma generalizada para todos los nuevos trabajadores de la institución y a los que sí se les ha dado en algún momento, se les da una breve explicación de la asociación y sus fines, el control con el que cuenta la asociación es escaso, dado que no existe un procedimiento de control estructurado, y la única manera de realizar algún tipo de seguimiento es por medio de revisiones periódicas que realiza el director, tanto de los planes semanales de ejecución, como de la medición del desempeño de los empleados.

INDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	vi
Introducción	1

CAPITULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Sistematización	4
1.1.3 Objeto de estudio	4
1.1.4 Delimitación del problema	4
1.1.4.1 Institucional	4
1.1.4.2 Temporal	4
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 Justificación	5
1.4 Operacionalización de los objetivos	7
1.5 Tipo de investigación	8
1.6 Método de investigación	8
1.7 Fuentes y técnicas para la recolección de datos	8
1.7.1 Fuentes primarias	8
1.7.2 Fuentes secundarias	8
1.8 Estrategias de investigación	8
1.9 Integración de la asociación	10

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual	11
2.1.1 Diagnóstico organizacional	11
2.2 Proceso administrativo	13
2.2.1 Planeación	13
2.2.1.1 Visión	14
2.2.1.2 Misión	14
2.2.1.3 Objetivos	14
2.2.1.4 Políticas	15
2.2.1.5 Estrategias	15
2.2.1.6 Metas	16
2.2.2 Organización	16
2.2.2.1 Tipos de organización	17
2.2.2.2 Jerarquías	17
2.2.2.3 Unidad de mando	17
2.2.2.4 Responsabilidad	18
2.2.2.5 Delegación	18
2.2.2.6 Funciones	18
2.2.3 Integración	19
2.2.3.1 Selección del personal	19
2.2.3.2 Capacitación	19
2.2.3.3 Ascensos	20
2.2.3.4 Recursos	20
2.2.4 Dirección	20
2.2.4.1 Comunicación	21
2.2.4.2 Motivación	21
2.2.4.3 Liderazgo	21
2.2.5 Control	22
2.2.5.1 Establecimiento de estándares	22
2.2.5.2 Evaluación del desempeño	22

2.2.5.3 Corrección de variaciones	23
-----------------------------------	----

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes	24
3.1.1 Visión de ASODECHI	25
3.1.2 Misión de ASODECHI	25
3.1.3 Objetivos de ASODECHI	25
3.1.4 Políticas de ASODECHI	26
3.1.5 Estrategias de ASODECHI	26
3.1.6 Metas de ASODECHI	27

CAPITULO IV

PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Planeación	29
4.1.1 Visión	29
4.1.2 Misión	30
4.1.3 Objetivos	30
4.1.4 Políticas	30
4.1.5 Estrategias	31
4.1.6 Metas	31
4.1.7 Procedimientos	31
4.1.8 Presupuesto	32
4.2 Organización	32
4.2.1 Jerarquización	33
4.2.2 Responsabilidad	34
4.2.3 Unidad de mando	34
4.2.4 Delegación	34
4.2.5 Funciones	35

4.3 Integración de personal	35
4.3.1 Reclutamiento y selección	36
4.3.2 Inducción	37
4.3.3 Capacitación	38
4.3.4 Ascensos	38
4.4 Dirección	38
4.4.1 Motivación	39
4.4.2 Liderazgo	39
4.4.3 Comunicación	40
4.5 Control	41
4.5.1 Establecimiento de estándares	41
4.5.2 Medición del desempeño	41
4.5.3 Corrección de variaciones	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	46
LITERATURA CONSULTADA	48
APÉNDICES	49

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Definición de variables e indicadores de la investigación.	7
Cuadro 2 Técnicas, instrumentos y fuentes de información.	9
Cuadro 3 Miembros de la organización, Asociación de Desarrollo Chortí.	10
Cuadro 4 Cargos con los que se integra la junta directiva	27
Cuadro 5 Comunidades y familias patrocinadas por la Asociación de Desarrollo Chortí	28
Cuadro 6 Criterios que se toman en cuenta para el reclutamiento y la Selección del personal	36
Cuadro 7 Métodos para comunicar las instrucciones y otras informaciones Dentro de ASODECHI.	40

INDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1	37
Inducción dentro de la asociación.	

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1	
Estructura organizacional de ASODECHI.	33

INTRODUCCION

Toda investigación tiene como objetivo primordial, proporcionar nuevos conocimientos que ayuden a la resolución de un problema dado. La presente investigación tiene como objeto, determinar la situación administrativa actual de la Asociación de Desarrollo Chortí (ASODECHI). Por cuanto la importancia que para toda clase de empresa sea esta de carácter lucrativo, pública o privada, representa el cumplimiento de las bases técnicas de un proceso administrativo, ya que de esto depende la productividad general y el cumplimiento de los objetivos.

La investigación se abordó en un enfoque ex post facto, de carácter descriptiva, se utilizo el método de investigación inductivo, realizada en el municipio de Jocotán, del Departamento de Chiquimula.

El alcance que tiene la investigación no sólo se limita a la sede de la asociación sino que también se proyecta a los patrocinados con que cuenta, dado que con la implementación de un mejor sistema administrativo se mejora el servicio y el tiempo de atención a cada uno de los casos que se presentan de las áreas que la institución comprende.

La investigación se dividió en tres etapas: la primera etapa consistió en el desarrollo de un plan de trabajo, incluyó la determinación y planteamiento del problema, la determinación de los objetivos y los planes de acción para la realización del estudio de campo, la segunda etapa consistió en la realización del trabajo de campo que implicó el obtener información de la asociación en su lugar de sede, para lo cual se utilizaron diferentes instrumentos como la guía de entrevistas, la encuesta y la observación directa. La tercera y última etapa, consistió en la elaboración del trabajo de gabinete que incluyó: el vaciado de los datos recabados, su tabulación, análisis e interpretación, con el propósito de elaborar el presente informe.

Este documento presenta los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación comprendida dentro de los capítulos de la siguiente forma:

Capitulo I, Marco metodológico en donde se aglomeró el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación, tipo de investigación y los métodos de investigación a utilizar.

Capitulo II, Marco teórico en este capítulo se hace una reseña de la conceptualización de los temas que guardan alguna relación con el propósito de la investigación la cual es el análisis del sistema administrativo de la asociación.

Capitulo III, Marco referencial en este capítulo se hace referencia a la historia de la Asociación de Desarrollo Chortí, cómo se ha dado su evolución, y cuáles son sus bases legales para su funcionamiento.

Capitulo IV, es la presentación del análisis e interpretación de la información obtenida tanto en el trabajo de campo, como en el estudio previo de la documentación que fuera obtenida de la asociación, este capítulo incluye además las conclusiones y recomendaciones que se creen pertinentes para el mejoramiento del sistema administrativo de la institución.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema

La Asociación de Desarrollo Chortí, (ASODECHI), inició sus funciones en el municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula en el año 1995, y sus actividades se han incrementado en los últimos años debido al crecimiento en el número de familias patrocinadas respecto a los programas de salud, educación, desarrollo económico y de liderazgo en el área Chortí.

A través de una investigación preliminar que se realizó en la asociación se determinó que aunque la misma cuenta con planes, objetivos, organigrama, existen personas que desempeñan trabajos propios de su puesto y otros ajenos a su cargo, debido al poco personal que labora en la misma. Teniendo como efecto que el personal no realice las labores que le corresponden adecuadamente, ya que constantemente se presentan actividades, las cuales no se encontraban en la planificación semanal de cada uno de los empleados. Esto obviamente los obliga a cambiar la planificación de tareas previamente establecidas. Identificando que se den atrasos en el desarrollo desde materia económica, hasta posibles situaciones adversas en materia de salud y en las diferentes áreas que atiende en el sector dicha institución.

Debido a la situación la asociación consideró tomar la medida de realizar una planificación mensual y semanal para optimizar los recursos humanos, materiales y adecuada administración del tiempo. Esta medida ha dado como resultado que exista una mejoría en la organización de la institución, los problemas de duplicidad de funciones entre otros se ha seguido dando, ya que el personal operativo sigue realizando labores administrativas que no son inherentes a su cargo, lo que muestra que la medida tomada no ha sido suficiente para solventar los problemas de la asociación.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál es la situación administrativa actual en la Asociación de Desarrollo Chortí, Jocotán, Chiquimula?

1.1.2 Sistematización

¿Cómo es el proceso de planeación dentro de la organización?

¿Cuál es la estructura organizacional?

¿Cuál es el proceso de integración utilizado en la asociación?

¿Cuál es la forma en que se lleva a cabo el proceso de dirección?

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

1.1.3 Objeto de estudio:

El objeto de estudio de la investigación se centró en el proceso administrativo de la Asociación de Desarrollo Chortí.

1.1.4 Delimitación del problema

1.1.4.1 Institucional

La investigación se realizó en la Asociación de Desarrollo Chortí, ubicada en el Barrio San Lorenzo del municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula.

1.1.4.2 Temporal.

La investigación se basó en el estudio del proceso administrativo de la Asociación de Desarrollo Chortí, a abril del año 2005.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la situación actual del proceso administrativo de la Asociación de Desarrollo Chortí

1.2.2 Objetivos específicos:

- a. Identificar la ejecución del proceso de planeación dentro de la Asociación de Desarrollo Chortí.
- b. Identificar la estructura organizacional en la Asociación de Desarrollo Chortí.
- c. Describir la ejecución del proceso de integración en la organización.
- d. Describir la forma en que se lleva a cabo el proceso de dirección.
- e. Identificar los mecanismos de control que se aplican para conocer la relación que existe entre lo planeado y lo ejecutado en la asociación.

1.3 Justificación

La llamada escuela de administración científica encuentra en la división del trabajo, medición, especialización de las tareas, los puntos básicos con los cuales el administrador puede cumplir sus metas, de ahí que se hace necesario que el proceso administrativo sea ejecutado de una manera sistemática y certera por parte de la gerencia de una empresa o institución.

De esa cuenta un factor importante que indujo a la realización de esta investigación, es la necesidad de toda empresa, (ya se trate esta de una empresa de carácter lucrativo o no, de servicio o productiva, y en general de toda clase de empresa); de conocer, analizar e implementar las bases teóricas y técnicas de un proceso administrativo, con el fin de entender cuál es el propósito de el mismo y para adecuarlo de acuerdo a las necesidades de la institución, en lo que respecta al incremento de personal para lograr la ejecución

eficiente de las actividades de la asociación. De lo contrario implicaría atrasos en el desarrollo de las actividades, al no poder establecer en forma clara los deberes, responsabilidades, funciones y requisitos de cada puesto y por lo tanto no se estaría alcanzando los objetivos en el período de tiempo establecido.

Por lo anterior se hizo necesaria la evaluación sistemática del proceso administrativo de la Asociación de Desarrollo Chortí, pues de esa cuenta se tendrán los medios necesarios para solucionar problemas de carácter administrativo que puedan entorpecer el buen funcionamiento de la asociación.

1.4 Operacionalización de los objetivos

CUADRO 1 DEFINICION DE VARIABLES, E INDICADORES DE LA INVESTIGACION

	Objetivos	Variables	Indicadores
1.	Identificar la ejecución del proceso de planeación (misión, objetivos, políticas, estrategias y programas) dentro de la asociación.	Planeación	- Visión - Misión - Objetivos - Políticas - Estrategias - Metas - Procedimientos - Presupuesto
2.	Identificar la estructura organizacional en la Asociación de Desarrollo Chortí.	Organización	-Jerarquización -Responsabilidad -Unidad de mando -Delegación -Funciones
3.	Describir la ejecución del proceso de integración en la organización.	Integración de personal	-Reclutamiento -Selección -Inducción -Capacitación -Ascensos
4.	Describir la forma en que se lleva a cabo el proceso de dirección en la asociación.	Dirección	- Comunicación - Motivación - Liderazgo
5.	Identificar los mecanismos de control que se aplican para ajustar los procesos entre lo planeado y lo ejecutado en la asociación.	Control	-Establecimiento de estándares. -Medición del desempeño -Corrección de variaciones

Fuente: Elaboración propia

1.5 Tipo de investigación

La investigación se desarrolló a través de un estudio de enfoque *ex post facto*, de carácter descriptiva, tomando en cuenta que es parte de un hecho acontecido, además que se logró explorar y describir situaciones pasadas o recientes que fundamenten experiencias posteriores.

1.6 Método de investigación

En esta investigación el método que se utilizó fue el inductivo, porque 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.

1.7 Fuentes y técnicas para la recolección de datos

1.7.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se utilizaron para el desarrollo de la investigación fueron: los miembros de la junta directiva, director, personal administrativo, personal operativo, a quienes se les aplicó instrumentos como: guías de entrevistas, encuestas, observación directa, entre otras técnicas.

1.7.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias las constituyeron libros, informes, reglamentos, documentos y registros propios de la asociación.

1.8 Estrategias de investigación:

Después de haber determinado y delimitado el contexto a investigar, se hizo necesario realizar un estudio exploratorio a fin de conocer la situación que impera en la asociación, se analizó su estado actual para plantear las variables más importantes y determinar premisas de acción.

Para alcanzar el objetivo general de la investigación fue indispensable mantener una relación directa y constante con los miembros de la asociación, indagar acerca de los datos disponibles y tomar como guía la orientación obtenida por los miembros de la misma, dado a que la experiencia adquirida en el desempeño de sus funciones los constituyen una fuente de información muy importante.

Finalmente se analizó y se interpretó la información recopilada por determinados instrumentos, lo que hizo posible la presentación de los resultados del informe, dictaminando las conclusiones y recomendaciones, como base para la emisión de soluciones y propuestas.

CUADRO 2 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

TECNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Investigación Bibliográfica	Fichas resumidas Guías de análisis	Libros Documentos Tesis Informes
Observación	Guía de observación	Ambiente interno Relaciones de trabajo
Entrevista	Guías de entrevista	Junta directiva Director de la asociación
Encuesta	Cuestionario	Personal administrativo Personal operativo

Fuente: Elaboración propia

1.9 Integración de la asociación

**CUADRO 3 MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN ASOCIACIÓN DE
DESARROLLO CHORTI**

DEFINICION	POBLACION
Junta directiva	8
Director	1
Asistente administrativo	1
Personal operativo	2
TOTAL	12

Fuente: Elaboración propia

La investigación se llevó a cabo a través de un censo, dado que el número de colaboradores es de cuatro (4), más ocho (8) miembros de la junta directiva, facilitándose la comunicación con cada uno de ellos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Diagnóstico organizacional

Las raíces etimológicas del término diagnóstico permiten deducir su significado científico: día (a través) y gnosis (conocer). Por tanto se trata de “conocer a través de o por medio de”¹ como definición se puede decir que el diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada.

Dentro del lenguaje de la administración, el término diagnóstico se refiere al “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”.² En la práctica y de acuerdo con la metodología propuesta, es preciso distinguir dos tipos de diagnóstico: el diagnóstico preliminar (primera aproximación a la situación-problema) el diagnóstico resultante de un estudio sistemático.

La diagnosis administrativa, es decir, el conocimiento de los síntomas del equilibrio de la organización, es la fase vital de las técnicas de planeación administrativa. Así en el diagnóstico administrativo se evalúan tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad comprometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad dada.

En términos operativos, el diagnóstico administrativo comprende las siguientes operaciones.

¹. Victor Manuel Martinez Chavez. Diagnóstico Administrativo. (México: Editorial Trillas, 1996), p.23

². Ibid. p.23

Sistematizar la información y los datos sobre la situación-problema de una realidad determinada, respecto de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias.

Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquización de éstos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.

El comportamiento del diagnóstico mismo, es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar, de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.

Determinar los recursos y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con la satisfacción de necesidades o carencias detectados.

El diagnóstico administrativo tiene por finalidad:

Servir de base para acciones concretas

Fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

Criterios metodológicos para el diagnóstico administrativo en las organizaciones

“Muchos de los problemas que enfrenta una organización en su reestructuración, transformación, modernización o mejoramiento administrativo se deben a la carencia de una metodología aplicada acorde con la realidad de la organización en estudio, de ahí la necesidad de establecer el seguimiento ordenado y sistematizado del diagnóstico administrativo de la organización, el cual debe tener en cuenta los siguientes criterios”.³

La organización en estudio se debe abordar de manera integral a fin de analizar y comprender con claridad los componentes (personal, recursos, financiero, material y otros.)

□. Ibid p. 32-33

Tienen que existir una visión de la estructura y se deben respetar las orientaciones establecidas por el órgano responsable, a fin de que exista un reconocimiento de los hechos administrativos y se compensa la realidad de la organización.

Hay que contemplar el orden analítico y tratar de señalar las etapas esenciales del proceso metodológico aplicado para el diagnóstico administrativo.

Se debe detectar y justificar la problemática captada en la organización en estudio de diagnóstico.

Lo anterior es de gran importancia, sobre todo lo correspondiente al ámbito de estudio definido y claro, pues así como la organización debe lograr el mejoramiento administrativo de su organización a fin de cumplir con sus objetivos fijados. Para tener éxito en el cumplimiento de los objetivos es necesario reformar, racionalizar, cambiar, modernizar, optimizar y perfeccionar conforme a las necesidades de la organización a fin de proyectar un mejoramiento administrativo con estrategias adecuadas.

2.2 Proceso administrativo

2.2.1 Planeación

Con esta etapa, se inician normalmente estudio de una organización con base al proceso administrativo. Esto “implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Permiten: 1) que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; 2) que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y 3) que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio”.⁴

□. J. Stoner y Ch. Wankel, Administración. (3 ed., México: Prentice –Hall. 1992) p.9

Así para una efectiva planificación, la empresa debe tomar en cuenta los principios de: claridad, precisión, concordancia y flexibilidad de los objetivos, así como la participación de las personas para su consecución. Las políticas deben ser individuales, claras y precisas, accesibles a todos los niveles de la organización, facilitando la toma de decisiones. Por ello, los procedimientos deben enfocarse a la eficiencia y la especialización. En esta fase deben definirse: la visión, misión, objetivos, metas, estrategias, tácticas, políticas y procedimientos.

2.2.1.1 Visión

Por medio de la visión los líderes crean una proyección, la cual anima, inspira y transforma el propósito en acción, desarrollando una imagen mental del futuro posible y deseable de la organización. Además, articula la percepción de las acciones que aún no se han realizado en forma realista y atractiva para la empresa.

2.2.1.2 Misión

Esta debe ser competente con la visión, y conocida por el personal de la entidad. En tal virtud, “la definición de la misión de la organización, obliga a la administración a identificar con cuidado el alcance de sus productos o servicios”.⁵ Su enunciado, debe indicar qué tipo de mercado se desea servir y con qué tipo de productos. Sin embargo, a menudo se le suele considerar como propósito; aunque en realidad, para una empresa constituye específicamente la razón de su existencia, lo que la distingue las demás.

2.2.1.3 Objetivos

Al igual que la misión, los objetivos también deben ser formulados enfocando la visión de la empresa. Estos constituyen “el corazón mismo de la implantación de la estrategia, especialmente cuando las que se implantan son estrategias funcionales detalladas, identificando con precisión qué es lo que se debe lograr cada año para que puedan alcanzarse las metas estratégicas de la organización”.⁶

⁵. S Robins, Administración. Tr. Por Adolfo Deras Quiñones (4 Ed., Mexico Prentice-Hall,1994), p.223

⁶. Ibid. p.246

Por lo tanto, los objetivos son enunciados específicos de lo que la administración desea alcanzar, en áreas relacionadas con los mercados, en los que la empresa desea competir. Deben ser cuantificados en la mayoría de los casos, pero siempre sujetos a evaluación y medición. Los objetivos a largo plazo deben ser limitados a algunos factores clave, tales como: crecimiento en ventas, utilidad neta, rentabilidad sobre la inversión, etc. Los de menor plazo (uno o dos años) deben incorporar las anteriores y otras que se consideren críticas. Así mismo, dentro de los enunciados generales se encuentran las metas, las cuales deberán orientar el esfuerzo organizacional.

2.2.1.4 Políticas

“Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para tomar las decisiones que les corresponde. Sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas”.⁷ Por lo cual, tienen la intención de establecer la filosofía general de la administración y aclarar un poco más los medios por los cuales la misión debe ser alcanzada. En tal virtud, en la orientación de la conducta humana se concretan las normas en materia administrativa, las cuales son consideradas como “todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las genéricas son las políticas, en tanto que las específicas son las reglas”.⁸ Al detallar la aplicación de las políticas es necesario establecer los procedimientos, los cuales tienen como fin “estandarizar los métodos, a modo de obtener un máximo de seguridad y eficiencia en la realización; intentan uniformar la conducta de los subordinados a fin de poder predecirla con mayor precisión”.⁹

Estos, constituyen planes que tratan de indicar la secuencia cronológica más eficiente para la empresa, con el fin de obtener los mejores resultados.

2.2.1.5 Estrategias

Son concebidas como “todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores, sus competidores”.¹⁰

⁷ S. Reyes Ponce, Administración de empresas. Teoría y Práctica. (1 ed., México: Limusa, 1983), p. 168

⁸ Ibid. p.169

⁹ F. Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos. (4 ed., Mexico: Trillas, 1989), p.293

¹⁰ H. Mintzberg y J. Quinn. El proceso estratégico. (México: Prentice- Hall. 1991). p. 347

Los cambios importantes en la estrategia, necesitan de un compromiso total del alto ejecutivo y de toda la organización. Siendo rara vez desarrolladas, en menos de cinco años, estando además, compuestas por muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí.

2.2.1.6 Metas

Estas le dan a la organización su sentido básico de dirección.

Por ello, las metas indican el fin al cual se dirigen actividades de las personas en una institución, logrando la coordinación al asegurar que todas las unidades, encaucen sus esfuerzos hacia los mismos objetivos generales. Estableciendo la intención total y a largo plazo de la empresa.

En tal virtud, la definición de las metas, sugiere para su consecución, la formulación de las estrategias.

2.2.2 Organización

Así como en la planificación, el estudio de los elementos de la etapa de organización, constituyen un aspecto importante para determinar la situación de una empresa.

“Este es un término que implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos. En primer lugar las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones y en segundo lugar, los papeles que cumplen las personal deben diseñarse racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se adecuen entre sí de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma ininterrumpida, con eficacia y eficiencia”. □ □¹¹ El funcionamiento de toda organización, implica la consideración y aplicación de ciertos principios que constituyen los marcos de referencia conceptual que pueden traducirse en elementos normativos.

¹¹. H. Koontz y W. Heinz, Administración una perspectiva global. Tr. Por Julio Coro Pando. (10 ed., México: Interamericana. S.A. 1990). p.244

2.2.2.1 Tipos de organización:

Organización formal: Es aquella que posee una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, esta debe ser flexible, direccional y dan lugar al talento capacidades y gustos individuales de quienes la integran. Cada esfuerzo individual deberá canalizarse a estas actividades grupales y organizacionales. Organización informal: Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, que surgen espontáneamente de la asociación entre sí de personas.

Principios o normas fundamentales de la organización

“Son considerados como criterios esenciales para la organización eficaz, siendo el propósito de la organización ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia de la organización”.¹² La observancia de estos principios, permiten a cualquier empresa, encauzar de mejor forma sus funciones. Estos son variables, pudiendo ser adaptados de acuerdo a la necesidad de la institución.

2.2.2.2 Jerarquías:

Son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posee, independientemente de la función que realice. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio de establecimiento de centros de autoridad (comunicación) y que se relacionen entre si con precisión.

2.2.2.3 Unidad de mando:

Se refiere especialmente, a que cada empleado debe estar al mando o recibir instrucciones solamente de una persona, su jefe inmediato superior; evitando la confusión en cuanto a la autoridad.

¹². Ibid. p.344

2.2.2.4 Responsabilidad:

Es la capacidad u obligación de responder por los actos propios y en algunos casos por los ajenos. Los superiores no pueden evadir la responsabilidad acerca de los actos del personal a su cargo. Así mismo, dentro de la etapa de organización, es relevante el estudio de los siguientes elementos: delegación, funciones, selección de personal, evaluación del desempeño, ascensos y capacitación del recursos humano.

2.2.2.5 Delegación:

La delegación se puede definir como “la asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades”.¹³ Para que esta transferencia sea efectiva, es necesario asegurarse que los subordinados: comprendan su responsabilidad en el alcance de resultados; identifiquen las líneas de autoridad, reporten a un solo jefe; y cuenten con los suficientes medios para realizar las operaciones encomendadas. En tal virtud, la delegación tiene como efecto la definición funcional.

2.2.2.6 Funciones

Comprenden el conjunto de actividades relacionadas y agrupadas en una empresa. En este sentido, se hace necesario para el logro de una buena organización, que los deberes se especifiquen en forma clara y cuidadosa. Por ello, la división en el primer nivel jerárquico, es casi siempre funcional. Pues, para hacer la división de funciones más adecuada, se debe partir considerando los objetivos y planes aprobados. Siendo las funciones básicas: producción, ventas y finanzas, que dan lugar al surgimiento de los respectivos departamentos. Un aspecto en la organización es el establecimiento de departamentos, lo cual indica un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la costa, o la unidad de cuentas por cobrar.

¹³. Ibid. p.348

2.2.3 Integración

La integración consiste en ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional, lo que se realizará por medio de la obtención de los elementos materiales y humanos necesarios, que cubran los cuadros teóricos establecidos por la planeación y organización. Esto incluye a todo lo que se refiere sobre la identificación de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles, el reclutamiento y capacitación o desarrollo de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente las tareas programadas. Integrar es: “obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesario para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.¹⁴

2.2.3.1 Selección del personal

“Tradicionalmente, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto de acuerdo a su capacidad, a un costo adecuado”.¹⁵

En este proceso, tienen que aplicarse técnicas para elegir al personal que habrá de llevar a cabo las actividades de la institución. De igual forma, para garantizar que los empleados encaminen sus esfuerzos al cumplimiento de los objetivos, se hace necesario evaluar su rendimiento, a través de mecanismos para informar a los trabajadores sobre el progreso que han alcanzado con el respecto a las metas fijadas.

2.2.3.2 Capacitación

Es un medio para mejorar la productividad, y expresa “la adquisición de conocimientos técnicos, científicos y administrativos”.¹⁶ Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es el de proporcionar conocimientos sobre todo en aspectos técnicos del trabajo; estando diseñada específicamente para mejorar las habilidades en el puesto. Su objetivo, es proporcionar información y un contenido específico al cargo, promoviendo la imitación de modelos.

¹⁴. Ibid. p. 246

¹⁵. Reyes Ponce, Op. Cit., p. 256

¹⁶. Ibid. p. 390

2.2.3.3 Ascensos

Refleja el valor de un empleado para la organización. Quien demuestra en la empresa un alto desempeño, puede ascender a un puesto jerárquicamente superior al actual, lo cual es parte del proceso de desarrollo y motivación del recurso humano en la institución.

2.2.3.4 Recursos

Para Arias Galicia “la organización en el logro de sus objetivos, requiere de una serie de recursos; le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos a saber: 1) recursos materiales, aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, maquinaria, materias primas y demás bienes; 2) recursos técnicos, bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos; 3) recursos humanos, que constituyen el eje y motor de una empresa.”¹⁷ Por ello, la motivación de los empleados, se han convertido últimamente en un elemento importante para las organizaciones. Ya que a diferencia de los materiales y técnicos, éstos deben ser estimulados.

2.2.4 Dirección

“Constituye la función más importante del proceso administrativo, por ser una actividad muy concreta, que requiere trabajar directamente con el personal. Esta implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. Ya que, a diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de aspectos abstractos del proceso administrativo, el liderazgo es una actividad muy concreta; requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí”.¹⁸ En la dirección de las empresas es eximio por parte de los ejecutivos: conocer las labores que se llevan a cabo en el departamento a su cargo, informándolas debidamente a sus subalternos; entender la razón de la existencia de las operaciones de la empresa; ajustarse fielmente a las instrucciones de los jefes superiores. Así también, deben tener iniciativa para precisar lo que debe hacerse ante situaciones imprevistas, procurar descubrir las aptitudes de sus subordinados a fin de que éstos las apliquen gradualmente en el trabajo, poseer una juiciosa reflexión y criterio en sus decisiones para la solución de los problemas.

¹⁷. Ibid. p. 319

¹⁸. Ibid. p. 10

Motivar adecuadamente a los subordinados en el desempeño de sus tareas, tener habilidad y ser eficaces en la planeación del trabajo a su cargo, ejercer un control de los costos, del personal, del equipo y de todos aquellos factores que se consideran importantes. Por lo tanto, una adecuada dirección, requiere poner especial atención en: la comunicación, el liderazgo y la motivación de los empleados.

2.2.4.1 Comunicación

Es concebida como el “proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”.¹⁹ Dentro del acontecer diario de una institución, la transferencia de información constituye un elemento indispensable en el cumplimiento de las tareas de los empleados. En las instituciones suele darse la comunicación cruzada, especialmente la transferencia de información entre diferentes departamentos y distintos niveles jerárquicos.

2.2.4.2 Motivación

Ninguna organización puede tener éxito sin un cierto grado de esfuerzo, dedicación y compromiso de todos sus miembros. Por ello, la motivación comprende los factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo. En virtud de lo anterior, la necesidad de logro, es la fuente primordial de motivación para aumentar la productividad, porque esa necesidad genera más bienes y servicios para una sociedad en general, que cualquier otra fuente de motivación.

2.2.4.3 Liderazgo

El liderazgo es “el proceso de dirigir e inspirar a los empleados para que efectúen las actividades del grupo relacionadas con las tareas”.²⁰ Como elementos activos de una institución, éstos no son nominados o elegidos formalmente, sino que seguidos, por medio de las acciones o muestras de comportamiento, que provocan un cambio en la actitud o en la conducta de los individuos.

¹⁹. Ibid. p. 568

²⁰. Ibid. p. 478

En el proceso de liderar se debe incluir a las demás personas, estableciendo las metas, teniendo en cuenta las condiciones existentes. Por estas razones, en la realización de sus actividades, los jefes a menudo se encuentran sumamente inclinados, por los objetivos organizacionales o bien por el bienestar de las personas, brindando en algunos casos participación a los trabajadores sobretodo en la toma de decisiones.

2.2.5 Control

Existen relación sistemática entre todas las etapas del proceso administrativo, por lo cual, el establecimiento de medidas correctivas como actividad de control, suponen un ajuste en la planeación. En virtud de ello, “el gerente debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos: 1) establecer las normas del desempeño, 2) medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas y 3) tomar las medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.”²¹

2.2.5.1 Establecimiento de estándares

La actividad relacionada con el establecimiento de estándares, obedece al hecho de proporcionar una base para medir la ejecución, siendo una medida a la que debería llegarse en una actividad específica. Por tal razón, se hacen las cosas uniformes y congruentes, empleando para ello: descripciones de puestos, instrucciones, reglas y normas para estandarizar las labores de los subordinados.

2.2.5.2 Evaluación del desempeño

Se define como el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando el trabajo para la organización. En este sentido, se compara el trabajo de un individuo, con estándares u objetivos desarrollados para el puesto. Un bajo desempeño debe generar una acción correctiva, tal como capacitación adicional, un descenso o una separación; siendo en caso contrario estímulos como: bonos o ascensos.

²¹. Ibid. p. 15

La medición del desempeño, se efectúa a través de un método establecido en el seno de la organización, el cual busca establecer la productividad actual de una o muchas personas que estén realizando un trabajo y posteriormente analizar el resultado de dicho cálculo. Primeramente, se deben formular en la empresa las normas que sirvan de orientación y luego compararse los resultados con los objetivos propuestos, utilizando medios apropiados, a fin de detectar las desviaciones.

2.2.5.3 Corrección de variaciones

La corrección de las variaciones, se realiza teniendo como base las normas estipuladas para el efecto. Esta actividad, tiene como propósito ajustar las operaciones a lo planificado. Así, para el efectivo control se deberá tener en consideración ciertos aspectos como: la naturaleza de la función controlada, facilitar la apreciación de desviaciones; ser un instrumento flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes; justificar su utilidad en función del costo; contribuir a la realización de sus objetivos tendiendo a la previsión; basarse en normas cuantitativas y cualitativas; revisar aquellas actividades que notoriamente denotan desajustes; tener un patrón de comparación, permitiendo la prevención de los resultados no satisfactorios.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes:

La Asociación de Desarrollo Chortí (ASODECHI), fue creada el 25 de octubre de 1994, con el nombre de Asociación de Desarrollo Quebrada Seca, según acta notarial No. 286, en la ciudad de Chiquimula, ante el notario René Armando Lam España, según acta notarial No. 01-98, el día 12 de septiembre de 1998, se cambio el nombre a Asociación de Desarrollo Chortí “ASODECHI”, los miembros de la junta directiva acordaron que de esta fecha en adelante se llamara así. Con la finalidad de fortalecer y mejorar la calidad de vida por medio de los diferentes programas como: salud, educación, testimonio cristiano, desarrollo de liderazgo y desarrollo económico, buscando así promover el desarrollo transformador sostenible promoviendo también los valores éticos y morales de las familias patrocinadas en comunidades de cobertura del municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula.

La sede central se establece en la cabecera departamental de Chiquimula, y el domicilio de la asociación se encuentra ubicada en el municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula. Su naturaleza como entidad es de carácter civil, privada, no lucrativa, de desarrollo social, cultural, educativo y apolítico. La asociación se constituye por plazo indefinido, sus fines se realizan y se sostienen financieramente con las cuotas que aporta el país donante que es Canadá por medio de la Fundación Visión Mundial Guatemala.

ASODECHI fue creada para cubrir necesidades dejadas por fenómenos naturales en las comunidades, observando también las necesidades de las familias para subsistir, ya que los hombres y mujeres del municipio se dedican a la agricultura y elaboración de artesanías obteniendo ingresos los cuales son utilizados para cubrir las necesidades básicas como: alimentación, vestuario, vivienda y medicina.

Los requisitos básicos, para poder obtener los beneficios de un socio son: ser mayor de edad, aportar doce quetzales anuales (Q 12.00), es decir un quetzal mensual (Q1.00); para ser patrocinado; tener niños entre la edad de uno a diez años; para obtener el beneficio de becas escolares deberán estar cursando el primero básico, pudiendo así optar por estudiar en un instituto nacional o un colegio privado en donde las cuotas de colegiatura no sean altas.

3.1.1 Visión

Ser una asociación líder en el municipio de Jocotán y comunidades de San Juan Ermita, que facilita el proceso de desarrollo integral de las familias asociadas.

3.1.2 Misión

Promover y mejorar la calidad de vida de las familias asociadas, mediante el proceso de desarrollo transformador sostenible y la promoción de valores éticos y morales con enfoque cristiano.

3.1.3 Objetivos de la Asociación de Desarrollo Chortí

- “Promover programas y acciones que vayan en beneficio de los niñas y niños patrocinados para reducir los grados de vulnerabilidad familiar como: salud, educación programas pecuarios y el fortalecimiento organizativo, todos enfocados con el testimonio cristiano.
- Lograr proyectos que benefician a las familias patrocinadas, proporcionando servicios educativos, salud (consultas médicas) asistencia agropecuaria a través de Hocasos (Hogares Campesinos Sostenibles) y proporcionándoles el testimonio cristiano como modelo de acercamiento a Dios”.²²

²². Manual y políticas de patrocinio ASODECHI

3.1.4 Políticas:

La asociación posee políticas generales y con ellas se espera lograr el desarrollo transformador sostenible de las familias apoyadas.

- Respetar la dignidad humana y consolidar los valores bíblicos cristianos que permitan una mejoría integral a la calidad de vida.
- Fortalecer la vida en democracia y contribuir a la participación en los procesos de desarrollo que permitan una verdadera sostenibilidad.
- Promover la valoración de las personas y de las familias el compromiso de toda comunidad para lograr la capacitación responsable en los planes, proyectos y programas de la asociación.
- Fortalecer la alfabetización y la post-alfabetización para impulsar el desarrollo local, reconociendo el analfabetismo como un problema social.
- Incorporar apoyos al sistema educativo local para ampliar su cobertura y mejorar su calidad.
- Atender a los grupos poblacionales que, tradicionalmente han estado marginados o excluidos de los servicios básicos.
- Facilitar el patrocinio de donantes a través de la Fundación Visión Mundial Guatemala, para que mediante el mismo, se logre el desarrollo transformador sostenible de las familias apoyadas.

3.1.5 Estrategias de trabajo:

- **Salud:** En esta área se pretende ofrecer a los niños, niñas y sus familias, la participación en el auto cuidado de la salud con énfasis en atención materna infantil, salud oral, atención curativa, saneamiento básico, medicina tradicional, medicamentos esenciales, alimentación y nutrición. Esto incide en que al menos los niños después de un año de patrocinio gocen de un monitoreo anual en la salud básica se refiere. Es decir, inmunización completa, adecuación de peso y talla, logrando con todo esto la morbilidad por enfermedades prevenibles.

- **Educación:** Trata de fortalecer la educación formal y no formal por medio de becas, capacitaciones y organización, para contrarrestar el analfabetismo y la escasez de recursos económicos.
- **Desarrollo económico:** Fomentar unidades productivas a través de créditos, para que las familias cuenten con un ingreso que les permita mejorar la falta de financiamiento en pequeña escala.
- **Patrocinio:** Es el lazo que existe entre el patrocinado y el patrocinador.

3.1.6 Metas:

Lograr:

- Atender a las familias patrocinadas con la estrategia de hogares campesinos sostenibles, para que puedan reducir su vulnerabilidad.
- Que las niñas y los niños patrocinados menores de cinco años cuenten con su esquema de vacunación.
- Que ningún niño(a) patrocinado menor de cinco años se encuentre en desnutrición moderada y severa.
- Que la niñez patrocinada en edad escolar estén asistiendo a la escuela.

CUADRO 4 CARGOS CON LOS QUE SE INTEGRA LA JUNTA DIRECTIVA

	Cargo
1.	Presidente
2.	Vicepresidente
3.	Secretario
4.	Tesorero
5.	Vocal I
6.	Vocal II
7.	Vocal III

Fuente: Elaboración propia

La junta directiva esta conformada por los representantes de las comunidades de Tierra Blanca, Los Vados, La Calera, Quebrada Seca, Tesoro Arriba, Tesoro Abajo, las cuales colindan entre sí.

Los habitantes que componen el área son de descendencia Chortí, rama de la raza maya y la mayoría hablan su dialecto nativo que es el Chortí y el español; las religiones predominantes son la católica y la evangélica

CUADRO 5 COMUNIDADES Y FAMILIAS PATROCINADAS POR LA ASOCIACION DE DESARROLLO CHORTI

No.	COMUNIDAD	NIÑOS PATROCINADOS	FAMILIAS PATROCINADAS	AÑO INICIO CIP DE PATROCINIO
1	Suchiquer Oratorio	32	18	1999
2	Suchiquer Centro	54	38	1999
3	Suchiquer Guapinol	32	17	1999
4	Suchiquer Pinalito	102	60	1999
5	Despoblado Oquen	51	27	1999
6	Quebrada Seca	68	46	1995
7	Barrio Nuevo	86	48	1998
8	Guaraquiche	78	48	1998
1	Lagunetas	2	2	1995
2	Canaparé Arriba	18	13	1995
3	Canaparé Abajo	101	62	1996
4	Tesoro Arriba	74	39	1995
5	Tesoro Abajo	101	66	1996
6	Los Vados.	55	35	1995
7	Tierra Blanca	35	24	1995
8	La Arada Abajo	34	22	1998
TOTALES		923	565	

Fuente: ASODECHI, 2005

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis e interpretación de resultados aplicado a la Asociación de Desarrollo Chortí. Los resultados se obtuvieron a través del trabajo de campo realizado en la institución, utilizando como técnica principal en la recolección de los datos, una encuesta y guía de entrevista, aplicada al personal que labora en dicha dependencia.

4.1 Planeación

La asociación cuenta con planes mensuales y semanales en donde se enmarcan los distintos programas que se llevan a cabo en el año, ya que todas sus actividades mensuales son planificadas tomando en cuenta los objetivos, así como las políticas y estrategias.

Con el fin de que los datos obtenidos se reflejen de una mejor forma, se detallan los elementos tomados en cuenta en el proceso de planeación, mostrando a través de ellos la situación en la que se encuentra actualmente la asociación.

4.1.1 Visión

La Asociación de Desarrollo Chortí tiene como visión, ser una asociación líder en el municipio de Jocotán, que facilita el proceso de desarrollo integral de las familias asociadas. Al encuestar a los trabajadores con respecto a la visión, el 100% respondieron tener conocimiento de ella, pero solo el 67% pudo describirla; en cuanto a los miembros de la junta directiva, mencionaron que la visión de la Asociación es el mejoramiento de las comunidades.

4.1.2 Misión

En la Asociación de Desarrollo Chortí, si existe una misión que responde a su función social, por lo que los trabajadores están conscientes de que su misión es promover y mejorar la calidad de vida de las familias patrocinadas mediante el proceso de desarrollo transformador sostenible y la promoción de valores éticos y morales con enfoque cristiano. Se ha determinado que todos los empleados que laboran en la sede, tienen conocimiento de dicha misión; los miembros de la junta directiva afirmaron conocerla, pero ninguno de ellos pudo mencionarla, existiendo desinterés por parte de los mismos, siendo éstas una de sus responsabilidades.

4.1.3 Objetivos

Se determinó que se encuentran por escrito, donde los miembros de la junta directiva, director y trabajadores tienen conocimiento de ellos; así mismo indicaron que si se cumplen los objetivos planeados por la asociación, estableciéndose para las distintas áreas estratégicas de salud, educación, desarrollo económico y patrocinio; lo que se convierte en un punto de fortaleza para su buen funcionamiento.

4.1.4 Políticas

En la asociación existen políticas, las cuales están establecidas y escritas como se mencionó en el marco referencial, las cuales van en función del cumplimiento de los objetivos, debido a que las mismas se establecen para la toma de decisiones en los diferentes programas, son del conocimiento de todo el personal que trabaja en la sede. El director afirma que es importante que todo el personal las conozca y estén bien enterados de ellas, para estar al tanto del desarrollo de las metas; sin embargo no están colocadas en un lugar visible dentro de la asociación para que sean del conocimiento general.

4.1.5 Estrategias

La asociación cuenta con estrategias propias, el personal de la misma tiene amplio conocimiento de ellas. Las estrategias son establecidas por el director y los miembros de la junta directiva y dadas a conocer oportunamente, mediante las reuniones de trabajo. El director afirma que éstas son la herramienta de trabajo en la institución y deben de ser conocidas por todos en un 100%, ya que son parte fundamental en el desempeño de las actividades de la asociación, lo cual es tomado como aceptable para los fines de la misma.

4.1.6 Metas

Dentro de la asociación existen metas establecidas y por escrito como se observa en el marco referencial; en cuanto a las metas, el 100% de la junta directiva respondió que si conoce éstas, sin embargo al preguntarles cuales son no pudieron responder adecuadamente, lo que induce a pensar que en realidad no conocen las metas de la asociación, en relación a los trabajadores mencionaron que pese a que la labor es realizada mediante planes semanales, la mayoría de la ocasiones no se respeta la programación y se readecua lo planeado, porque surgen imprevistos que los obligan a tomar estas decisiones.

4.1.7 Procedimientos:

El 100% de los encuestados dentro de la asociación respondieron que no existe por escrito un manual de procedimientos que les indique específicamente el procedimiento de las actividades para el buen desenvolvimiento y productividad de los empleados. Las actividades se transmiten de un empleado antiguo a otro de nuevo ingreso. Dando la pauta que existe una limitante ya que dichos procedimientos no se encuentran descritos y por lo tanto no se dan a conocer.

4.1.8. Presupuesto

Los miembros de la junta directiva y los trabajadores afirmaron que el encargado de la elaboración del presupuesto anual es el director sin la intervención de ninguna otra persona más, no entendiendo entonces por qué el director al entrevistarlos adujo que no es suficiente el presupuesto para la consecución de lo planeado; y éste a su vez afirma que el presupuesto es elaborado en sesión con los miembros de la junta directiva, lo cual es contradictorio según las respuestas de los miembros de la junta directiva y trabajadores. Esto nos indica que no existe un consenso entre el director, miembros de la junta directiva y trabajadores para la elaboración del presupuesto anual.

4.2 Organización

En la asociación 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 no 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. .

La estructura organizacional actual no es la más apropiada, dado que el asistente administrativo ocupa la misma línea jerárquica que los facilitadores comunitarios teniendo diferentes funciones. Lo anterior se visualiza en el organigrama de la asociación, el cual se muestra a continuación.

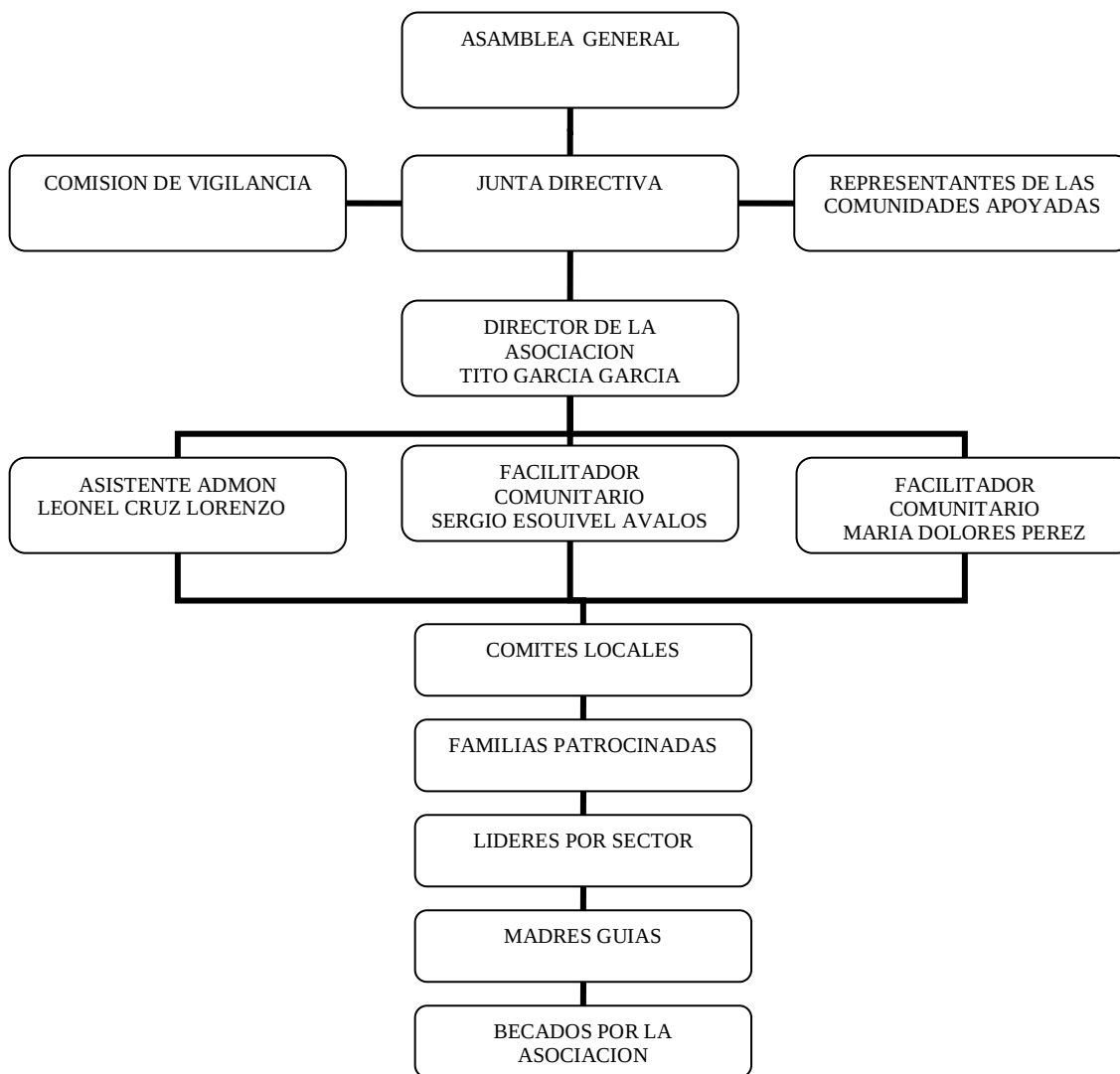


FIGURA 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACION DE DESARROLLO CHORTÍ.

Fuente: ASODECHI

4.2.1. Jerarquización

La asociación tuvo la necesidad de actualizar el organigrama debido a la reducción de personal, el cual representa la estructura organizacional, que es del conocimiento de las personas que laboran en la misma, ya que se encuentra en un lugar visible dentro de la institución; Con el conocimiento del organigrama el personal tiene claro el nivel jerárquico que ocupa dentro de la asociación.

4.2.2 Responsabilidad

En relación a la responsabilidad los encuestados respondieron que si existe una línea jerárquica y que el uso del organigrama es muy positivo dentro de la asociación, por consiguiente cada uno de los empleados se encuentran consientes de la responsabilidad que le es inherente respecto a su cargo, el 33% de los trabajadores deben realizar tareas que no se encuentran enmarcadas dentro de la definición de funciones de su respectivo puesto. Poniendo como claro ejemplo de este problema el caso del asistente administrativo que también realiza actividades que le corresponden al facilitador. La implicación en cuanto a la responsabilidad de un puesto en el caso anterior es clara, dado que al darse la dualidad de funciones se multiplica la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas, lo cual minimiza el tiempo que se utiliza para realizar las actividades que son propias al cargo.

4.2.3 Unidad de mando

Dentro de la asociación existe una clara visión de quien ejerce la autoridad de las funciones que se realizan, como es el jefe inmediato superior que en el caso específico de la asociación es el director.

4.2.4 Delegación

Los miembros de la junta directiva y el director se encuentran concientes de que los trabajadores deben comprender la responsabilidad que implica cuando el jefe inmediato les delega una actividad, los trabajadores están preparados para asumir compromisos, se preocupan por desempeñar oportuna, correcta y eficazmente cualquier tarea que se les delegue y de realización de sus tareas para el logro de los objetivos de la asociación. Por tal motivo las funciones dentro de cada uno de los cargos conllevan su inherente responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones en los casos que así lo ameriten.

4.2.5 Funciones

De acuerdo a los miembros de la Junta Directiva existe un manual de descripción de puestos dentro de la asociación, cuando se encuestó a los trabajadores mencionaron que sí existe pero que está en poder del director y es el único que tiene acceso. El director afirma que la labor que se realiza dentro de la institución está basada en los propósitos en la ejecución de los programas básicos de la institución, los cuales son educación, salud, desarrollo económico, organización comunitaria; la asociación no cuenta con un manual de funciones para el buen desenvolvimiento de los trabajadores. En algunos casos esto provoca una confusión en el adecuado procedimiento de las actividades en determinado momento.

4.3 Integración de personal

En general dentro de la asociación la integración de personal puede considerarse como adecuada, ya que se toman en cuenta todos los requisitos para la plaza que el empleado va a desempeñar (experiencia laboral, mejor currículum, exámenes escritos, etc.).

En relación a la integración de personal, merecen especial énfasis los siguientes indicadores:

4.3.1. Reclutamiento y selección

CUADRO 6 CRITERIOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL

PERSONAS ENCUESTADAS	CRITERIOS QUE SE TOMAN EN CONSIDERACION SEGÚN LOS ENCUESTADOS PARA RECLUTAR AL PERSONAL
Trabajadores	➤ Puesta a oposición ➤ Entrevista previa ➤ Examen escrito
Director	➤ Religión ➤ Edad ➤ Examen escrito ➤ Entrevista
Junta directiva	➤ Examen escrito ➤ Entrevista

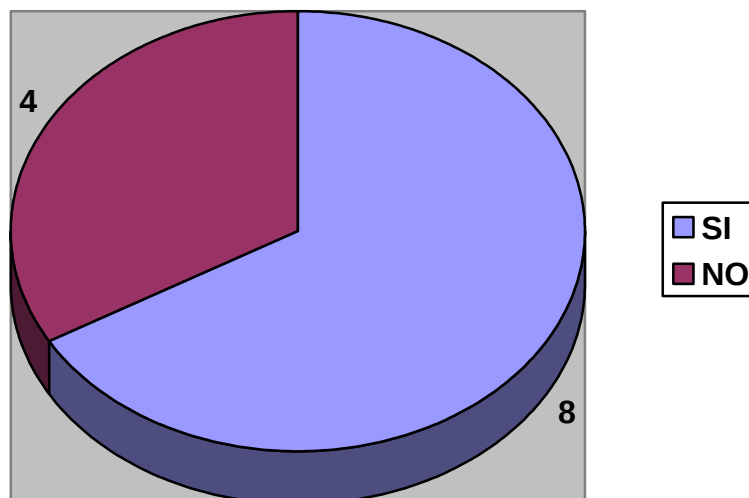
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro que antecede de acuerdo a los encuestados desde su punto de vista en el momento de contratar a trabajadores, los aspectos que se toman en consideración con mayor frecuencia son la entrevista y el examen previo, pues de acuerdo a la junta directiva estos son los requisitos que se toman en cuenta cuando se contrata a nuevo personal, además de estos requerimientos que deben cumplirse, se evalúan otras aptitudes, como la religión, la experiencia o la edad, etc.

4.3.2. Inducción

GRAFICA 1 INDUCCION DENTRO DE LA ASOCIACION

¿Se realiza inducción en ASODECHI?



Fuente: Elaboración propia

La inducción es de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación un instrumento que se utiliza sólo en determinados momentos o con determinados trabajadores, dado que solamente el 67% de los miembros de la junta directiva respondió que se realiza dicho procedimiento dentro de la asociación, mientras que los trabajadores respondieron en un 67% que se les había dado una inducción la cual principalmente se basaba en una explicación de la asociación y sus fines. Cuando se le preguntó sobre este tema al director, éste afirmó que sí se realiza con normalidad a todos los nuevos trabajadores, lo que es contradictorio, como se menciona antes, existen trabajadores que aducen no haber recibido ninguna clase de inducción.

4.3.3. Capacitación:

Todos los trabajadores respondieron que sí reciben capacitaciones periódicas (mensuales), impartidas por: INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad), Visión Mundial, Asodepo (Asociación de Desarrollo de Organizaciones Perla de Oriente), como por ejemplo: requerimientos de patrocinio, toma básica de fotografías, llenado de APR (reporte anual de progreso de cada niño patrocinado), relaciones humanas, club sembradores de esperanza, transformadores por medio de la oración; los cuales han servido para aprender más sobre el trabajo que realizan y desarrollarse como profesionales. Lo cual se ha convertido en una fortaleza de la asociación

4.3.4. Ascensos

Cuando se les preguntó a los trabajadores que si existe algún tipo de ascenso, todos respondieron afirmativamente, pues esa fue una de las expectativas que tenían al ingresar a la asociación y agregaron que para obtenerlo, toman en cuenta los siguientes aspectos como nivel académico, meritos, responsabilidad, iniciativa. Sin embargo cuando se entrevistó al director de la institución éste afirmó que no existe una política de ascensos dentro de la asociación, dado que la estructura organizacional no permite rotar al personal, ascenderlo o promoverlo.

4.4 Dirección:

Dentro de la asociación se desarrolla el proceso de planificación y coordinación de las actividades por medio de reuniones semanales, 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. En relación a la dirección se da énfasis a los siguientes indicadores:

4.4.1. Motivación

En lo que a este tema se refiere, todos los encuestados tanto de la junta directiva como los trabajadores y el director de la institución afirmaron que dentro de la institución se tienen un adecuado ambiente de trabajo, además los miembros de la junta directiva afirman que existe una política motivacional para que los colaboradores se sientan identificados con sus tareas. Dicha afirmación de la junta directiva es corroborada por el director pues éste manifiesta que como parte de la política motivacional se organizan excursiones se da alimentación cuando se trabaja en días inhábiles, y se les concede permisos. Esto se convierte en otra fortaleza de la asociación.

4.4.2. Liderazgo

Dentro de la Asociación de Desarrollo Chortí existe un tipo de liderazgo democrático y participativo, dado que se da participación a los empleados en la toma de decisiones y programaciones mensuales y anuales del proyecto, lo cual redundo en un involucramiento por parte de los empleados dentro de la temática fundamental de la institución, ayudando esto a crear conciencia social en los empleados, haciendo su trabajo más humanitario y responsable.

4.4.3. Comunicación:

**CUADRO 7 METODOS PARA COMUNICAR LAS INSTRUCCIONES
Y OTRAS INFORMACIONES DENTRO DE ASODECHI**

ENCUESTADOS	METODOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS SEGÚN LOS ENCUESTADOS
Junta directiva	➤ Verbal ➤ en reuniones
Director	➤ memorando ➤ circulares ➤ verbal ➤ en reuniones
Trabajadores	➤ verbal ➤ en reuniones

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los métodos que se utilizan para comunicar las instrucciones dentro de la institución, existe un consenso pues de acuerdo a la junta directiva y los trabajadores respondieron que se realiza en forma verbal dentro de las reuniones de personal que se ejecutan, sin embargo a saber del director se realiza por medio de los documentos oficiales más comunes como memorando, o circulares.

En cuanto a como evalúan los encuestados la comunicación dentro de la empresa la mayoría respondió que ésta es aceptable.

4.5 Control:

En la asociación se utilizan los planes a mediano y largo plazo, verificándose mensualmente con el fin de establecer su avance en relación con lo ejecutado, ya sea total o parcialmente para corregir, mejorar y formular nuevos planes. Algunos de los controles necesarios que se ejecutan en la asociación son los siguientes:

4.5.1. Establecimiento de estándares

Todos los trabajadores encuestados afirmaron que la asociación cuenta con un proceso de control, pero no está adecuadamente definido, ya que simplemente utilizan como guía para medir el desempeño de las tareas asignadas la observación de los resultados obtenidos. Sin embargo al consultarles a los miembros de la junta directiva y al director sobre estos, respondieron que la forma de realizar el control es por medio del análisis de los planes de acción semanal, mensual y anual que se elaboran dentro de la institución.

4.5.2. Medición del desempeño

Todos los trabajadores encuestados respondieron que sí existe una evaluación para medir el desempeño laboral en todas sus expresiones posibles es decir relacionado el trabajo, a los procedimientos o los resultados, etc., pues según ellos es el director el que realiza esta actividad. El director lleva a cabo tal medición por medio de una evaluación del desempeño entre lo planeado y lo ejecutado, lo cual hace que el trabajador sea efectivo en la ejecución de sus labores y es un factor determinante para el logro de las actividades, luego hace un informe a la junta directiva, quienes a su vez afirman que ellos también participan en dicha actividad.

4.5.3. Corrección de variaciones

Los planes, las políticas, y en general las rutas de acción dentro de la institución, son flexibles, sin embargo se necesita de la autorización del director para tomar una medida de tal naturaleza, al momento que se vuelva indispensable realizar un cambio en la acción urgentemente se retrasaría el proceso, debido a que sin autorización de la dirección, los empleados de menor nivel jerárquico no pueden tomar ninguna medida.

CONCLUSIONES

1. Planeación

La planeación es realizada en forma conjunta por la junta directiva, director, y trabajadores, en forma semanal, los cuales se realizan en torno a las actividades inherentes a la función y los objetivos de la asociación con el propósito de cumplir perfectamente con éstos, para que las familias que son patrocinadas queden satisfechas del servicio que se les presta, además los planes, las políticas, las estrategias son flexibles, esto con el fin de minimizar los contratiempos que puedan generarse en el transcurso de su implementación. Lo cual se considera una buena medida para realizar mejor el trabajo, pues esto da la pauta para poder hacer correcciones necesarias para encaminar de una mejor manera las actividades al cumplimiento de los objetivos

En cuanto al presupuesto cabe destacar que la percepción es que algunos objetivos establecidos no se alcanzan en un 100% por falta de recursos financieros y humanos. Provieniendo estos de países amigos que financian proyectos para el mejoramiento de las comunidades, canalizándolos por medio de visión mundial.

2. Organización

La estructura organizacional de ASODECHI, no se adapta a la realidad actual de los puestos y sus funciones, dado que el asistente administrativo ocupa la misma línea jerárquica que los facilitadores comunitarios teniendo diferentes funciones. Este se resuelve de verificar que el asistente administrativo es quien ejerce el control de las actividades de los facilitadores así como de atender cuestiones administrativas en caso de que el director no se encuentre, además de encontrarse en una escala salarial mayor a la de los facilitadores comunitarios.

En ASODECHI, se percibe por parte de los empleados que si existe una descripción de puestos, los cuales identifican las habilidades, destrezas, y fortalezas que debe tener una persona para desempeñar cada uno de los cargos. No cuenta con un manual de funciones. Por tal razón, al personal se le da a conocer sus funciones en forma verbal; al momento de ser contratados.

También suele darse dualidad de funciones en momentos de exigencia de la actividad que se realiza en determinado momento, como es el caso del asistente administrativo que realiza funciones de facilitador comunitario.

3. Integración de personal

La selección de personal se realiza por medio de entrevistas, oposición de currículo, y examen escrito, tomando en consideración la experiencia, el nivel académico, la edad, la religión. Lo cual en general es adecuado sin embargo sería discriminatorio eliminar de los candidatos a una persona por su credo lo cual es contraproducente con los derechos propios a la persona.

La inducción no se realiza de forma generalizada para todos los nuevos trabajadores de la institución y a los que sí se les ha dado en algún momento, se les da una breve explicación de la asociación y sus fines. Lo cual dificulta la identificación de los nuevos trabajadores con la asociación.

El personal es capacitado con regularidad, tomando en consideración instituciones que se dedican a este tipo de actividades para coordinar su implementación con los trabajadores como es el caso de INTECAP y visión mundial. Para este caso se aprovechan los planes generales de capacitación de la anterior institución, según comentarios de los mismos trabajadores.

4. Dirección

En base a la respuesta de los miembros de la junta directiva y director sí existe una política motivacional dentro de la asociación para con los trabajadores, la cual consiste en permisos, excursiones, festividades.

El tipo de liderazgo que se maneja dentro de la asociación es democrático y participativo, ya que se consulta a todo el personal involucrado sobre algunas decisiones que se deben tomar, así como todos participan en la programación de las actividades semanales, fomentando con ello la participación y el desarrollo.

En ASODECHI es el director el encargado de realizar la función de control de todas las actividades que se realizan ya sean estas de campo o administrativas, restándole tiempo para desempeñar adecuadamente su cargo, lo cual si se hace uso del recurso de delegación se puede solucionar, otorgándole mayor margen de tiempo para realizar reportes y contactos que puedan ser beneficiosos para la asociación, como se hace mención en las recomendaciones.

5. Control

El control con el que cuenta la asociación es escaso, pues no existe un procedimiento de control estructurado, y la única manera de realizar algún tipo de seguimiento es por medio de revisiones periódicas que realiza el director, tanto de los planes semanales de ejecución, como de la medición del desempeño de los empleados.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la planificación se revise anualmente para establecer si la misión y objetivos a largo plazo, dado que la organización lleva hoy en día más de diez años de existir, se alcanzaron de acuerdo con los planes y estrategias que se enmarcaron dentro del mismo.
2. La junta directiva conjuntamente con el director deben gestionar financiamiento a través de visión mundial y otras instituciones, para que los proyectos planificados puedan realizarse; y así hacer proyecciones para que estos sirvan de base a las necesidades de la comunidad.
3. Hacer uso del organigrama propuesto (ver apéndice 1), para que el personal tenga conocimiento de las unidades de mando y las relaciones verticales de las funciones lineales establecidas en dicha estructura.
4. Elaborar un manual de funciones, específicas en cada área; basados en los procedimientos que se realizan para el desarrollo de las actividades, para que el personal tenga conocimiento de las atribuciones, de su jefe inmediato, jefe superior etc. Y además, para que estos no ejerzan una dualidad de funciones, con lo cual puede ocasionar conflictos dentro de la misma.
5. Elaborar un programa de inducción que tenga como mínimo: Entrevista de recepción, con el propósito de brindarle confianza y seguridad; Una explicación detallada sobre la asociación, su historia, estructura organizacional; Información detallada sobre sus funciones de su cargo y si se dispone de información por escrito, entregarla con las explicaciones y observaciones pertinentes. Este debe ser aplicado a todas las personas que ingresen a laborar en la asociación.

6. Es importante que continúe el programa de capacitación que se desarrolla en la asociación, conjuntamente con INTECAP, haciendo la aclaración que esta debe ser una respuesta a las necesidades humanas de preparación, desarrollo individual, de la asociación y de crecimiento.
7. Además de las actividades que ya se realizan para motivar al personal se debe considerar: Estímulos para hacer interesante el trabajo mismo, entre los cuales sobresale el deseo de cualquier persona a ejercer un trabajo autónomo, variado y con posibilidades de desarrollo creativo.
8. Para mantener una línea de autoridad eficiente y una adecuada coordinación entre las funciones del director y el asistente administrativo, este ultimo es el indicado para realizar el control de las actividades de campo es decir se debe de encargar de la coordinación de los funciones de los facilitadores comunitarios, elaborando informes periódicos sobre su desempeño al director, para que este cuente con una herramienta fiable para la toma de decisiones, disponiendo de mas tiempo para la realización y control de las actividades administrativas.
9. Es necesario aplicar un control constante (mensual o trimestral), para revisar que las actividades planeadas se lleven a cabo, y confrontar lo planificado con lo ejecutado para poder establecer que avances ha tenido la asociación; y si es necesario corregir errores para evitar debilidades futuras. Lo cual contribuiría con el logro de los objetivos planeados sin pérdidas mayores de tiempo, dinero y esfuerzo.

LITERATURA CONSULTADA

Arias Galicia. F. Administración de Recursos Humanos. 4 ed., México: Trillas, 1989.

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

Arriola Mairen, Gildardo Guadalupe. Normas para redactar referencias bibliograficas y notas de pie de página. Chiquimula, Guatemala.

Chavez Zepeda, Juan José. Cómo se elabora un proyecto de investigación. Guatemala: Publicaciones 1996.

H. Mintzzbera y J. Ouinn. El proceso estratégico. México: Prentice-Hall, may. 1991.

Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. México: McGraw Hill, 1990. Décima Edición.

Martinez Chavez, Victor Manuel. Diagnóstico administrativo. Segunda Edición.1996.

Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Métodos y técnicas de investigación. Guatemala: Quinta Edición. 2004.

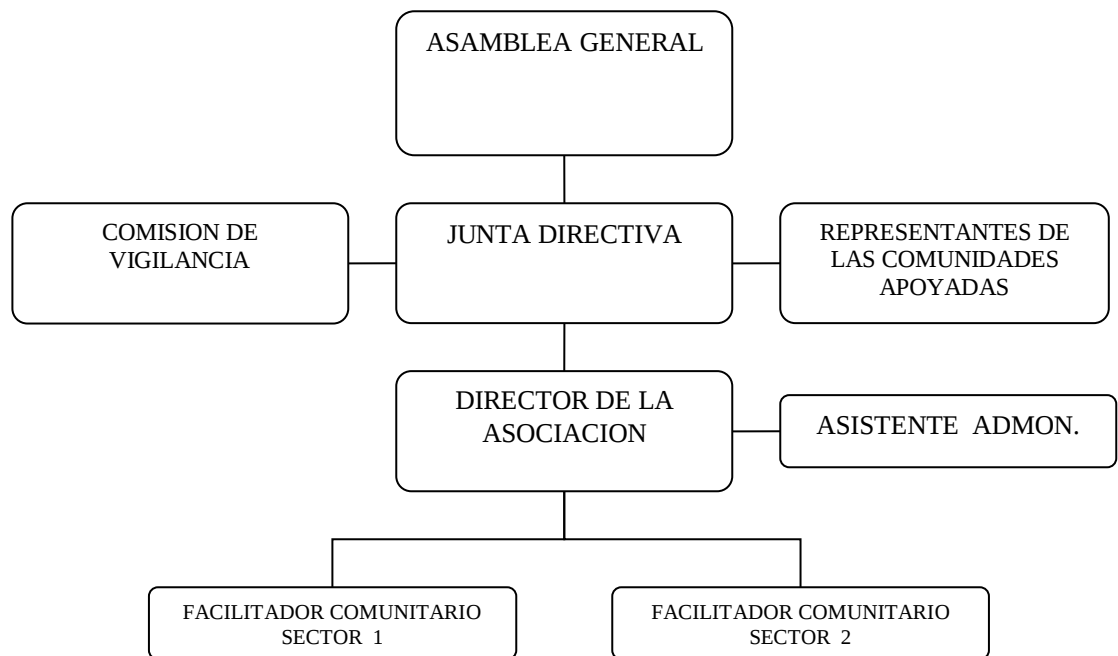
Reyes Ponce, Agustin. Administración de empresas. Teoría y Práctica. Primera Edición. México: Limusa,1983.

Stoner, James y Charles Wankel, Administración. Editorial Prentice-Hall, Hispanoamérica. Tercera Edición. 1992.

S. Robins, Administración. México: Prentice-Hall, Hispanoamérica. Edición. 1994.

APENDICE I

ORGANIGRAMA PROPUESTO



ORGANIGRAMA PROPUESTO A ASODECHI.

Fuente: elaboración propia

APENDICE II

CUESTIONARIOS

**BOLETA A: Dirigida a los miembros de la junta directiva de la Asociación de
Desarrollo “Chortí”**

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

GUIA DE ENTREVISTA

La presente Guía de Entrevista tiene por objeto realizar una investigación para establecer la situación Actual del proceso Administrativo de la Asociación de Desarrollo Chortí. Por ello solicitamos nos proporcione información real para así dar las recomendaciones correspondientes.

Planeación:

Indicador visión:

1. Conoce usted cuál es la visión de la Asociación?

Si _____ no _____
Podría mencionarla? _____

Indicador misión:

2. Conoce usted cuál es la misión de la Asociación?

Si _____ no _____
Cuál es? _____

Indicador objetivos:

3. Se encuentran por escrito los objetivos generales y específicos de la asociación?

Si _____ no _____

¿Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa indique por qué?

Indicador metas:

4. Cree usted que hasta el momento se ha cumplido con las metas planteadas dentro de la institución?

Si _____ no _____
Cuales se han alcanzado y por Qué _____

Indicador estrategias:

5. Considera que están correctamente establecidas las estrategias dentro de la Asociación?

Si _____ no _____

Por qué _____

6. Cómo considera que ha sido el impacto que ha causado la implementación de las estrategias en la organización:

Importantes: _____

Necesarias: _____

No indispensable: _____

Sin importancia: _____

Porqué: _____

Indicador políticas:

7. Se encuentran expresadas por escrito las políticas de la Asociación?

Si _____ no _____

8. Contempla usted la capacitación como una política de la Asociación?

Si _____ no _____

Porqué: _____

Indicador procedimientos:

9. Existen procedimientos bien definidos que instrumentalicen adecuadamente las políticas de la Asociación?

Si _____ No _____

Indicador presupuesto:

10. Quién es el responsable de la formulación del presupuesto en la Asociación?

Asamblea General: _____

Junta Directiva: _____

Director: _____

Personal: _____

Otros (especifique): _____

11. Considera que el presupuesto es el adecuado para el logro de los objetivos en la Asociación:

Si _____ No _____

Por qué: _____

Organización:

Indicador jerarquización:

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

Si _____ no _____

Porqué: _____

Indicador responsabilidad:

13. Se reconoce una línea de responsabilidad entre los puestos de la organización?

Si _____ no _____

14. Reconoce el uso de organigramas para la representación gráfica de la jerarquía organizacional?

Si _____ no _____

Porqué: _____

Indicador unidad de mando:

15. Tiene claro el personal quien es el jefe inmediato superior dentro de cada unidad?

Si _____ no _____

Porqué: _____

Indicador delegación:

16. Considera usted que los empleados están concientes de la responsabilidad de la realización eficaz de sus funciones dentro de la organización, para la obtención de los objetivos de la misma?

Si _____ no _____

Porqué: _____

Indicador funciones:

17. Hay descripción de funciones y atribuciones por escrito de cada puesto dentro de la Asociación?

Si _____ no _____

Porqué: _____

Integración:

Indicador reclutamiento:

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

Asamblea General: _____

Junta directiva: _____

Director: _____

19. Qué medios utiliza la asociación para reclutar el recurso humano?

Convocatoria a candidatos: _____

Carteles y afiches: _____

Avisos en medios de comunicación: _____

Integración Voluntario: _____

Indicador selección:

20. Existe métodos y procedimientos para la selección del personal?

Si _____ no _____

Cuáles: _____

21. La Selección del personal se realiza con relación a:

Nivel Académico: _____

Experiencia: _____

Recomendaciones: _____

Raza: _____

Sexo: _____

Estado Civil: _____

Edad: _____

Otros (especifique) _____

Indicador inducción:

22. Cuál es el procedimiento utilizado para la inducir al personal:

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

Indicador capacitación:

23. Existe algún tipo de capacitación para el personal dentro de la asociación?

Si _____ no _____

24. Si su respuesta es afirmativa, Considera eficiente el nivel de capacitación que la asociación proporciona al personal?

Si _____ no _____

Por qué: _____

Indicador ascensos:

25. Fomenta la asociación ascensos de sus empleados:

Si _____ no _____

Qué aspectos considera para realizarlos?

Nivel académico: _____

Méritos: _____

Responsabilidad: _____

Iniciativa: _____

Otros (cuáles): _____

Dirección:

Indicador motivación:

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

Si _____ no _____
Cuál: _____

Indicador liderazgo:

27. Que tipo de liderazgo considera que se desarrolla en la asociación.

Democrático: _____

Autocrático: _____

Liberal: _____

Indicador comunicación:

28. Que formas de comunicación utiliza la asociación?

Oral: _____

Escrita: _____

Ambas: _____

Otras (especifique): _____

29. Existe libertad entre los miembros para expresar sus opiniones de carácter social, religioso, político o cultural?

Si _____ no _____
Por qué _____

30. Quienes participan en la toma de decisiones?

Asamblea general: _____

Junta directiva: _____

Director: _____

Personal Administrativo: _____

Personal Operativo: _____

Control:

Indicador establecimiento estándares:

31. Conoce los procedimientos para establecer estándares dentro de la asociación:?

Si _____ no _____

Cuáles: _____

Indicador evaluación del desempeño:

32. Cuenta la asociación con un programa para la medición del desempeño?

Si _____ no _____

Cuáles: _____

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

La observación _____

Evaluaciones escritas _____

Estadística: _____

Otros (especifique): _____

Indicador corrección de variaciones:

34. Existen en la Asociación medidas de corrección de planes, políticas, estrategias, etc. Que ayuden a minimizar las variaciones accidentales que se dan durante el tiempo de funcionamiento de la misma?

Si _____ No _____

Por Qué _____

BOLETA B: Dirigida al Director de la Asociación de Desarrollo “Chorti”

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

GUIA DE ENTREVISTA

La presente guía de entrevista tiene por objeto realizar una investigación para determinar la aplicación de cada fase del proceso administrativo en la Asociación. Por ello solicitamos nos proporcione información real para así dar las recomendaciones correspondientes.

Planeación:

Indicador visión:

1. El personal que labora en la Asociación conoce la visión de la misma?

Si _____ No _____

Indicador misión:

2. Considera que la Asociación cumple con la función que persigue la misión?

Si _____ No _____

Indicador objetivos:

3. Considera que el personal que labora en la Asociación conoce los objetivos de la misma?

Si _____ No _____

4. Quién participa en la elaboración de los objetivos de la Asociación?

Asamblea General _____
Junta Directiva _____
Director _____
Personal que labora en la Asociación _____
Otros (especifique) _____

Indicador metas:

5. Describa cómo se verifica el cumplimiento de las metas de la Asociación?

Indicador estrategias:

6. Quiénes participan en la elaboración de estrategias para llevar a cabo las actividades de la Asociación?

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

7. Son las estrategias conocidas por todo el personal?

Si _____ No _____

Por qué _____

Indicador políticas:

9. Considera que las políticas de la Asociación son conocidas por todo el personal?

Si _____ No _____

Por qué _____

Indicador procedimientos:

10. Considera que los procedimientos cumplen con los requerimientos de la Asociación?

Si _____ No _____

Indicador presupuesto:

11. Quienes participan en la elaboración del presupuesto

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

12. Considera que el presupuesto es el adecuado para el logro de objetivos en la Asociación?

Si _____ No _____

Organización:**Indicador jerarquización**

13. Esta enterado el personal de la estructura organizacional de la asociación y quien ejerce la autoridad en la misma?

Si _____ No _____

Indicador responsabilidad:

14. Dentro de la estructura organizacional quién tiene la responsabilidad de verificar que se cumplan los objetivos de la Asociación?

Asamblea general _____
Junta directiva _____
Director _____
Personal _____
Otros (Especifique) _____

Indicador unidad de mando:

15. Están bien definidos los niveles jerárquicos dentro de la asociación de tal manera que se encuentren bien identificadas las unidades de autoridad?

Si _____ No _____

Indicador delegación:

16. Considera que la delegación de funciones agiliza la obtención de los objetivos?

Si _____ No _____

Por qué _____

Indicador funciones:

17. El personal que labora en la Asociación tiene una función específica o realiza diferentes tareas?

Si _____ No _____

Especifique _____

Integración:

Indicador ascensos:

18. Son considerados los ascensos dentro del personal que labora en la Asociación?

Si _____ No _____

Por qué _____

Indicador capacitación:

19. Se realiza algún tipo de capacitación periódica dentro del personal que labora en la Asociación?

Si _____ No _____

Indicador Selección:

20. Qué aspectos se toman en cuenta al momento de seleccionar el personal?

Experiencia _____
Formulario de Solicitud _____
Pruebas escritas _____
Entrevistas _____
Edad _____
Genero _____
Etnia _____
Religión _____
Otros (especifique) _____

Indicador evaluación del desempeño:

21. Considera que la evaluación del desempeño beneficia al cumplimiento de los objetivos en la Asociación?

Si _____ No _____

Por qué: _____

Indicador reclutamiento:

22. Existe en la Asociación un proceso de reclutamiento satisfactorio?

Si _____ No _____

Por qué _____

Indicador inducción:

23. Se realiza el proceso de inducción de personal en la Asociación?

Si _____ No _____

Por qué _____

Indicador capacitación:

24. El personal recibe capacitación constante?

Si _____ No _____

De que forma _____

Indicador motivación:

25. Qué tipo de motivación recibe el personal que labora en la Asociación?

Indicador liderazgo:

26. Considera que entre las autoridades de la Asociación se ejerce algún tipo de liderazgo?

Si _____ No _____

27. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa marque con una X el tipo de liderazgo

Autocrático	_____
Democrático	_____
Liberal o rienda suelta	_____
Otros (especifique)	_____

Indicador comunicación:

28. Como considera la comunicación entre la Junta Directiva y la dirección de la Asociación?

Muy buena	_____
Buena	_____
Regular	_____

Por Qué _____

Control:

Indicador establecimiento de estándares:

29. Entre los mecanismo de control de ejecución y desempeño laboral existe un establecimiento de estándares que generalice los criterios de toma de decisiones?

Si _____ No _____

Por qué _____

Indicador medición de desempeño:

30. Qué tipo de control ejecutan para medir el desempeño del personal?

Indicador corrección de variaciones:

31. Existe flexibilidad en la planeación para la corrección de variaciones?

Si _____ No _____

Por qué _____

Indicador evaluación de desempeño:

32. Quién ejerce el control sobre las funciones que desempeñan el personal de la Asociación?

BOLETA C: Dirigida al personal que labora en la Asociación de Desarrollo “Chorti”

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

GUIA DE ENCUESTA

El presente cuestionario tiene por objeto realizar una investigación para determinar la aplicación de cada fase del Proceso Administrativo en la Asociación. Por ello solicitamos nos proporcione información real para así dar las recomendaciones correspondientes.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere correcta y escriba en las líneas en blanco cuando sea necesario.

Planeación:

Indicador visión:

1. Conoce usted la Visión de la Asociación?

Si _____ No _____

Cuál es? _____

Indicador misión:

2. Considera que la Asociación cumple con la función que persigue la Misión?

Si _____ No _____

Por
qué? _____

Indicador objetivos:

3. Tiene usted conocimiento bien definido sobre cuáles son los objetivos de la Asociación?

Si_____

No_____

Mencione uno: _____

Indicador metas:

4. Considera que la Asociación alcanza las metas en el tiempo establecido?

Si_____

No_____

Por qué_____

Indicador objetivos:

5. Conoce usted las estrategias de planificación para alcanzar los objetivos?

Si_____

No_____

Indicador políticas:

6. Tiene conocimiento si las tácticas son congruentes con las políticas de la asociación?

Si_____

No_____

7. Se encuentran claramente definidos y por escrito las políticas de la Asociación?

Si_____

No_____

8. Considera que las políticas de la Asociación son conocidas por todo el personal?

Si_____

No_____

Indicador procedimientos:

9. Conoce los procedimientos de la Asociación para la planificación de objetivos?

Si_____

No_____

Organización.

Indicador jerarquía:

10. Conoce usted la estructura jerárquica de la organización?

Si _____ No _____

Por qué _____

Indicador autoridad:

11. Conoce usted quién ejerce la máxima autoridad dentro de la Asociación?

Si _____ No _____

Quién es? _____

Indicador responsabilidad:

12. Aparte del trabajo para el que fue contratado tiene otras responsabilidades dentro de la Asociación?

Si _____ No _____

Si su respuesta es si mencione cuales son esas funciones?

Indicador funciones:

13. Conoce las funciones del puesto que desempeña en la Asociación?

Si _____ No _____

Porqué _____

Integración:

Indicador ascenso:

14. A logrado algún ascenso por su desempeño dentro en la Asociación?

Si _____ No _____

Por qué: _____

Indicador capacitación:

15. Considera que es importante la capacitación al personal de la Asociación?

Si _____ No _____

Por qué _____

16. Qué métodos de capacitación son utilizados en la Asociación?

17. Es constante la capacitación de personal en la Asociación.

Si _____ No _____

18. Qué tipo de capacitación recibe en la Asociación?

Indicador selección:

19. Quién ejecuta el proceso de selección de personal dentro de la Asociación?

Indicador reclutamiento:

20. De qué forma se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal?

Indicador inducción:

21. Existe un proceso de inducción de personal para ingresar a la Asociación?

Si _____ No _____

De qué forma? _____

Dirección:

Indicador motivación:

22. Se utiliza algún tipo de incentivo para motivar al personal en la realización de actividades?

Si _____ No _____

Indicador liderazgo:

23. Qué tipo de liderazgo considera que se ejerce dentro de la Asociación?

Autocrático _____
Democrático _____
Liberal _____
Otros (especifique) _____

Indicador comunicación:

24. Considera que la comunicación en la Asociación es efectiva?

Si _____ No _____

25. Que tipo de canales utilizan en la comunicación interna en la Asociación

Memorando _____
Circulares _____
Otros _____

Control:

Indicador evaluación del desempeño:

26. Existe control sobre las funciones que desempeña el personal de la Asociación?

Si _____ No _____

27. Quién realiza la evaluación del desempeño en la organización?

Indicador corrección de variaciones:

28. En la ejecución de los planes existe flexibilidad para hacer correcciones?

Si _____ No _____

