



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA
ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN
EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES
UNIVERSITARIAS DE EL SALVADOR A.M.U.S.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**WILLIAM ESCALANTE DÍAZ
MARINA CONCEPCIÓN CORPEÑO FIGUEROA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MAYO, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

HOJA DE REVISIÓN DESPUÉS DE LA DEFENSA

Por este medio los miembros del Jurado del Trabajo de Graduación titulado:

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL
MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE
MUJERES UNIVERSITARIAS DE EL SALVADOR (A.M.U.S.).**

Presentado por:

1. Marina Concepción Corpeño Figueroa
2. William Escalante Díaz

Después de la Defensa Oral, Hemos revisado el Trabajo escrito y se han incluido en él las observaciones realizadas durante la misma.

Por lo que damos por APROBADO y finalizado el Trabajo:
San Salvador, a los 29 días del mes de Noviembre de 2002.

F. _____
Licda. Sandra Lizet Gumeró

F. _____
Lic. Julio Cesar Pablo

F. _____
Lic. Américo Alexis Serrano

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. DANILO ADOLFO DÍAZ PÉREZ
DECANO

JURADO EXAMINADOR

LICDA. SANDRA LIZET GUMERO
PRESIDENTA

LIC. JULIO CESAR PABLO
PRIMER VOCAL

LIC. AMÉRICO ALEXIS SERRANO
SEGUNDO VOCAL

MAYO, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROSO

Por darme esa fuerza de voluntad y muchas bendiciones en el camino hasta alcanzar la meta.

A Mi Adorada Esposa

Por su voto de confianza, consideración, y el apoyo incondicional para que se hiciera realidad este sueño.

Al Amor de Mi Vida Mi Hijo

Por comprenderme en esos momentos que no pude estar a su lado para compartir y atender sus necesidades e inquietudes.

A Mi Padrasto y Querida Madrecita

Por brindarme su apoyo moral y espiritual orientándome a ver las cosas siempre de una manera positiva.

A Mi Compañera de Fórmula Marina Corpeño

Por brindarme su confianza, motivación y dedicación hasta alcanzar los mejores resultados.

William Escalante Díaz

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo a raíz de la necesidad inmediata que tiene la Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S. de mejorar su gestión empresarial. Es así, como se les esta presentando la propuesta de un Sistema Administrativo acorde a las necesidades actuales de la organización, cuyo objetivo principal es que le sirva al personal que ahí labora, como una herramienta y guía de consulta mejorando significativamente el desempeño en su puesto de trabajo, brindando así, un mejor servicio a sus clientes.

El método y las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- ⇒ Muestreo no probabilístico
- ⇒ La encuesta
- ⇒ La observación
- ⇒ La entrevista

El universo que se tomo en cuenta fue el personal administrativo, miembros de la Junta Directiva, Asociadas y beneficiarios directos del servicio que ofrece La Asociación A.M.U.S.

F. _____

Lic. Américo Alexis Serrano

Asesor

INTRODUCCIÓN

Debido a los constantes procesos de cambio que exige el entorno empresarial, se requiere que las autoridades superiores que dirigen a las instituciones lleven a cabo una eficiente labor administrativa. Para tan importante labor, deben contar y hacer uso de las herramientas técnicas y controles administrativos mínimos para orientar las actividades de los empleados y así alcanzar los objetivos que se persiguen.

La Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S. como cualquier otra institución presenta algunos problemas de carácter administrativo, por lo que es necesario que adopten nuevos procesos para el desarrollo de las actividades, los cuales contribuirán al óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuentan, erradicar los problemas actuales y evitar otros en el futuro.

Considerando la necesidad de mejora por la que atraviesa la Asociación, nuestro grupo de investigación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Tecnológica de El Salvador, pretende contribuir a superar el problema mediante la elaboración de la Misión, Visión, Valores, Estrategias, Estructura Organizativa, Controles, Manuales de Funciones y procedimientos administrativos.

En el Capítulo I, se presenta el marco teórico y conceptual sobre los temas relacionados a la propuesta, con la finalidad de que los empleados tengan una visión más clara sobre los temas considerados.

En el Capítulo II, se detalla la investigación de campo realizada, así mismo, se dan a conocer los objetivos, la metodología, técnicas e instrumentos utilizados para llevarla a cabo. Lo cual, permitió evaluar de forma integral la situación administrativa en A.M.U.S.

Finalmente en el Capítulo III, se presenta la propuesta de un sistema administrativo, el cual contribuirá al mejoramiento en la gestión empresarial de la Asociación.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA SOBRE EL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES UNIVERSITARIAS DE EL SALVADOR (A.M.U.S.).

A. MARCO HISTÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

El surgimiento de miles de ONG's en todo el mundo durante las últimas décadas, probablemente constituyen el hecho social más significativo en nuestros tiempos y quizá de la historia.

La frase "Organización No Gubernamental" (ONG's), surgió en el seno del sistema de las Naciones Unidas para identificar aquellas organizaciones con carácter consultivo o de observador, diferenciándolas así de los gobiernos miembros, se popularizó e hizo extensiva al resto de las organizaciones voluntarias, no acreditadas ante la Organización de las Naciones Unidas. Llegó así a ser la frase más usada para referirse a cualquier organización no gubernamental y sin fines de lucro, formalmente constituida o no. Aunque la existencia de la ONG's no es un hecho novedoso, sí lo es el crecimiento exponencial de su número en los últimos decenios.

LAS ONG'S EN EL SALVADOR

“En El Salvador las Organizaciones no Gubernamentales surgen en los años de 1950 y 1955 al crearse organismos especializados patrocinados por los Estados Unidos quienes en 1955 ya discutían acerca de las relaciones de asistencia técnica y asistencia económica que recibían las organizaciones no gubernamentales salvadoreñas de los organismos especializados y técnicos de las Naciones Unidas. A partir de ese momento, las ONG'S comenzaron a recibir ayuda privada, apoyo moral de los ciudadanos y hasta del gobierno mismo.”^{1/}

En la década de los 60's las áreas de acción de las ONG'S atendían principalmente los servicios de: Salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura. En esta misma época la iglesia católica salvadoreña pone en práctica las orientaciones pastorales del Concilio Vaticano II, creando el Secretariado Social Arquidiocesano, el periódico “orientación”, la radio YSAX, los movimientos de acción católica, el Departamento Campesino que sería más tarde la Fundación promotora de Cooperativas (FUNPROCOOP) y otras instituciones con iniciativa de la iglesia católica como: La Fundación Salvadoreña de vivienda Mínima (FUNDASAL) en 1968 y la Asociación Fé y Alegría en 1969.

^{1/} Juárez, Evelyn; Gúmero, Sandra; Meléndez, Manuel “Modelo de Estructura de Organización para la eficiencia Administrativa de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S), Sector Salud Programa Materno Infantil, Departamento de San Salvador” Pág. 4, 5.

Otro factor que contribuyó al surgimiento y desarrollo de las Organizaciones no Gubernamentales fue la interacción de la sociedad civil con otros procesos organizativos, por ejemplo, el surgimiento en la década de los 70's de grupos populares, organizaciones campesinas, maestros, estudiantes, etc. En la década de los 80's la situación de las ONG'S cambia de una situación en donde sus perfiles describen organizaciones de beneficencia a un perfil de participación comunitaria de las cuales se decía que jugaban un papel "Supletorio del Estado", ya que completaban de forma secundaria, la distribución de servicios y atención social centralizada por el aparato estatal.

Actualmente, en El Salvador las ONG'S ofrecen diferentes servicios de atención tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo y promoción humana, medio ambiente, etc.

DE LA ASOCIACIÓN A.M.U.S.

Fue en 1952 cuando la Doctora Minnie Miller, catedrática de literatura española del Kansas State Teacher's College de Emporia, en una visita de "buena voluntad" a nuestro país, invitó a 20 profesionales de distintas carreras de nuestro primer centro de estudio superior, la centenaria Universidad de El Salvador, para reflexionar sobre la responsabilidad que les confería en la vida de la comunidad. Fue entonces el 23 de diciembre de este mismo año, que las profesionales cobraron conciencia de la necesidad de organizarse en una

entidad que les serviría de marco para compartir inquietudes y de vehículo para ponerse en contacto con otras profesionales universitarias que debatían ya sus ansias de superación y servicio. Es así, que en aquella ocasión se eligió una directiva provisional para la recién nacida entidad, siendo nominada como Presidenta a la Dra. María de Jovel, primera mujer graduada como abogada y notaria en nuestro país. En septiembre de 1954 se reforma la Junta Directiva y se nombra una Comisión para la elaboración de los Estatutos, los cuales son aprobados meses más tarde en Asamblea General de mayo de 1955.

El 18 de octubre de 1958 se obtiene la Personería Jurídica, y A.M.U.S. empieza a figurar desde entonces como una entidad reconocida por las leyes de la República incorporándose como miembro filial de la Federación Internacional de Mujeres Universitarias (FIMU) con sede en Suiza. Desde tal fecha, A.M.U.S. ha mantenido a través de los años, inalterable esa categoría y consecuentemente ha sido invitada a participar en eventos Internacionales organizados por la Federación, lo cual ha sido de provecho para las asociadas que han asistido a dichos eventos.

En 1968 se llevó a cabo la rifa de un automóvil Volvo, cuyas ganancias fueron invertidas en la compra de un terreno ubicado en la Jurisdicción de Antiguo Cuscatlán, cuyas instalaciones alberga actualmente la sede de A.M.U.S.. Otro de los hechos importantes, momento estelar en la vida de A.M.U.S., fue el

Seminario Centroamericano realizado en noviembre de 1975, en San Salvador, bajo el título de “La Contribución de las Mujeres Universitarias al proceso del Desarrollo del Istmo, su Papel y Responsabilidades”, siendo presidenta de A.M.U.S, la Dra. Flor de María de Hasbún. Dicho seminario tuvo un éxito sin precedentes y fue calificado por La Prensa como el evento más importante de Centro América en el año Internacional de la Mujer.

La construcción del edificio donde actualmente alberga la sede de A.M.U.S. da inició el 27 de enero de 1978, cuando la Dra. Calles de Romero, Presidenta entonces de A.M.U.S. y del Comité Pro-Construcción, invitó a la ceremonia solemne para la colocación de la primera piedra. En este mismo año, también se puso en marcha un proyecto de crianza de pollos, cuyo propósito era mejorar la alimentación y por consiguiente la salud de los habitantes pobres de Rosario de Mora, el cual tuvo éxito y fué subvencionado por el Gobierno de Canadá.

En marzo de 1984, A.M.U.S. dió un giro a los servicios que prestaba a la comunidad y atendiendo a los problemas socioeconómicos del momento, es así, como emprende la organización y puesta en marcha de un policonsultorio o clínica médica, el cual, fue impulsado por la Dra. María Elena de Rodríguez, quien junto con otras colegas médicas, prestaron sus servicios durante tres años sin percibir salario alguno. En la actualidad se cuenta con una Farmacia y con un Laboratorio Clínico que fue donado por la “CANADIAN HUNGER FOUNDATION”. Asimismo se cuenta con una Clínica Odontológica que

generosamente donara la Ex–Presidenta, Dra. Nelly de Grimaldo, al retirarse de su ejercicio profesional. En dichas clínicas se prestan los referidos servicios, complementados con programas simultáneos de educación sobre Higiene Dental y Cuidados Materno-Infantil.

B. MARCO LEGAL

Las ONG´s son organizaciones que trabajan sin fines de lucro, únicamente con el propósito de prestar un servicio social a las comunidades, en especial interés a la de escasos recursos económicos, se preocupan por el servicio comunitario sin defender algún interés en particular, ya sea esta de un sector o clase social determinado, son organizaciones formales que se forman por interés de sus socios o fundadores y no por una orden de personas que demandan su servicio de membresía o social. Su objetivo es prestar un servicio a través de la organización el cual se pretende sea de una alta calidad técnica.

“Los fondos internacionales que reciben la mayoría de las ONG’S por parte de sus donantes, son canalizados a través de la Secretaria Técnica de Financiamiento Externo, entidad que se encarga de proporcionar los fondos de acuerdo a los planes aprobados; sin embargo para que una ONG’s pueda

hacer uso de dichos fondos, debe cumplir con ciertas condiciones como las siguientes:^{2/}

- a. Deben ser sin fines lucrativos.
- b. Debe tener personería jurídica.
- c. Debe contar con un sistema de contabilidad adecuado que revele con claridad el uso de los recursos.
- d. Presentar un plan de acción anual.

Organizativamente las ONG's deben contar con instrumentos administrativos aplicables por cualquier empresa, puesto que funcionan como tal, con la diferencia de que su fin no es de lucro, la mayoría de ellas cuenta con: Sistema Contable, Auditoria Interna y Externa, Planes de Trabajo anuales que contienen objetivos, metas, indicadores de evaluación, actividades a realizar, períodos de realización, recursos disponibles, manuales de funciones y procedimientos.

Las ONG's son instituciones de peso en nuestro país y tratan de desarrollar sus funciones de forma eficiente, con lo cual están prestando un servicio y contribuyen al bienestar social de las comunidades. Las condiciones y exigencias han cambiado para las ONG'S por lo cual se creo un marco jurídico el cual regirá a estas organizaciones.

^{2/} Juarez, Evelyn; Gumero, Sandra; Meléndez, Manuel "Modelo de Estructura de Organización para la eficiencia Administrativa de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S), Sector Salud Programa Materno Infantil, Departamento de San Salvador" pag. 25.

En nuestro país hasta noviembre del año 1996, no existía una ley que regulara las funciones de las ONG's, estas solamente se regían por el artículo 543 del Código Civil, el cual hace referencia a la formación de los estatutos de la entidad a constituirse y los cuales debían presentarse al Ministerio del Interior (ahora Ministerio de Gobernación) para su respectiva aprobación. Pero a partir de diciembre de ese mismo año, la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento para su regulación, la cual fue publicada en el Diario Oficial el 17 de diciembre de 1996.

ALGUNAS DISPOSICIONES PRELIMINARES Y RESPONSABILIDADES QUE DEBEN CUMPLIR LAS ASOCIACIONES. ^{3/}

- Las asociaciones serán representadas por las personas a quienes la ley o la norma interna confieran dicho carácter.
- Las asociaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros.
- Las asociaciones no tendrán responsabilidad penal, pero serán civilmente responsables de los daños ocasionados.
- Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas.

^{3/} Ley de Asociación y Fundaciones sin fines de lucro y su Reglamento, Editorial Jurídica Salvadoreña, Séptima Edición, Enero 2001. Pag. 6.

- Las asociaciones se constituirán por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores.
- Los estatutos de las asociaciones establecerán también los derechos y obligaciones de los miembros dentro de la entidad y las condiciones de afiliación de los nuevos miembros y la pérdida de tal calidad.
- Las asociaciones deberán llevar un libro de Registro de sus Miembros o Afiliados.
- Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con alguno de los sistemas contables generalmente aceptados y de conformidad a las normas tributarias.

INFRACCIONES SEGÚN LA LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.^{4/}

Las infracciones cometidas por las asociaciones y fundaciones, sus dirigentes o administradores, para los efectos de ley, son las siguientes:

- No llevar contabilidad formal.
- No presentar al Registro los Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias debidamente dictaminados por el Auditor.

^{4/}IBID. Pag. 34

- No presentar la nómina de los representantes y administradores.
- Alterar maliciosamente los valores y contenidos de los Estados Financieros e Inventarios.
- Suministrar datos falsos al Registro.
- No comparecer sin causa justificada a las citaciones.
- No enviar o no presentar los datos que les sean solicitados.
- No efectuar las inscripciones en el registro cuando la ley lo establezca.

CREACIÓN DE LA ASOCIACIÓN A.M.U.S.

La Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador, denominada también como la Asociación A.M.U.S., es una agrupación profesional autónoma la cual fue fundada el 23 de diciembre de 1952, con estatutos aprobados y personería jurídica la cual les fue concedida por Acuerdo No 123 del Poder Ejecutivo de fecha 16 de enero de 1956, publicado en el Diario Oficial No 5 de fecha 9 de enero de 1957, afiliada a la Federación Mundial de Mujeres Diplomadas Universitarias (IFUW), a partir del día 5 de agosto de 1956 en el XII Congreso Mundial celebrado en París Francia.

A.M.U.S. esta regida por 40 estatutos los cuales fueron reformados y aprobados en todas sus partes según acuerdo No. 1241 del 26 de abril de 1968, y no encontrando en ellos ninguna disposición contraria a las leyes del país, al orden público, ni a las buenas costumbres de conformidad al Artículo 543 del Código Civil, confiriendo así a dicha entidad el carácter de persona Jurídica.

C. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta la empresa de manera detallada y a fondo, poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema y preparar toda la información necesaria para adoptar una decisión sobre cómo orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Un objetivo adicional consiste en examinar detalladamente las relaciones que tienen importancia entre el problema en cuestión y los objetivos globales y el rendimiento logrado por la organización.

Todo problema deberá ser identificado a través de cinco aspectos básicos:

1. Sustancia o identidad: es preciso describir los diversos síntomas del problema.
2. Ubicación física: en que unidades o áreas se ha identificado el problema dentro de la organización.
3. Tenencia del problema: que personas se ven afectadas por la existencia del problema.
4. Magnitud absoluta y relativa: la magnitud en la pérdida de tiempo o dinero y de que manera afecta a las unidades.

5. Perspectiva cronológica: desde cuando se ha observado el problema y que previsiones se pueden hacer acerca de la evaluación futura del problema.

El desarrollo del diagnóstico en A.M.U.S. se llevará a cabo en cuatro etapas, las cuales son:

1. Definición de la información necesaria a reunir: se refiere al material necesario que se requiere para tener una visión clara de la situación, llegar a una definición del problema y así ajustar las propuestas a la realidad.
2. Fuentes y formas de obtener los datos: estas pueden ser internas o externas a la organización, de informes o personas ajenas a la organización, tales como: asociadas, usuarios y beneficiarios del servicio.
3. El análisis de los hechos: cuyo objetivo va mas allá de la investigación y evaluación, su finalidad está encaminada a realizar un cambio dentro de la organización, a través de la propuesta que se construirá.
4. Presentación de la información final y conclusiones sobre el diagnóstico: la idea no es decir lo que ya se sabe; si no, la de

proporcionar a la organización soluciones factibles referente al problema.

Habiendo realizado el diagnóstico para identificar las deficiencias en la Asociación A.M.U.S. la propuesta de mejora estará orientada a fortalecer el proceso administrativo, por lo que a continuación se explica.

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

a. LA PLANIFICACIÓN

“La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo debe hacerse)”.^{5/}

La planificación ayuda al esfuerzo coordinado y da dirección no solo a los gerentes, sino también a los empleados, ya que ellos conocen hacia donde se dirige la organización y saben en que pueden contribuir, son capaces de coordinar las diversas actividades y trabajar en equipo para

^{5/}Robbins P. Stephen, Mary Coulter, “Administración”, Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, 1996, México, Pág. 228.

lograr mejores resultados. Si no existiera la planificación las diferentes unidades de la empresa trabajarían con propósitos encontrados e impedirían de que la empresa obtenga sus objetivos de manera eficiente.

Para crear los fundamentos de la planificación y así garantizarle a la organización un adecuado funcionamiento, se deben considerar los siguientes planes:

- 1). Valores. Los valores representan las convicciones filosóficas de las personas encargadas de dirigir a la empresa hacia el éxito, los cuales, se encuentran enmarcados en la ética, la calidad y la seguridad.
- 2). Misión. Está es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el porqué se está en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.
- 3). Visión. Es la representación de lo que se cree que en un futuro, debe ser para la empresa, ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y otras personas interesadas en el éxito de la empresa.
- 4). Objetivos. Los objetivos son los resultados deseados, tanto para los individuos, como para los grupos u organizaciones enteras, estos darán dirección a todas las decisiones gerenciales.

5). Estrategias. La estrategia consigna la dirección hacia la que debe avanzar la empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar los productos, servicios y mercados futuros.

b. LA ORGANIZACIÓN

La función de organización consiste en determinar qué tareas hay que realizar, quién ha de llevarlas a cabo, cómo hay que agruparlas, quién es jefe de quién y dónde deben tomarse las decisiones.

Cuando en la función de planificación ya se han determinado los objetivos, los planes y las estrategias, se debe diseñar una estructura organizativa funcional que permita alcanzar esos objetivos.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter, en su libro de “Administración” mencionan algunos de los propósitos del proceso de organización.^{6/}

- Divide el trabajo a ser realizados en puestos y departamentos específicos.
- Asigna las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales.

^{6/}IBID. Pág. 335.

- Coordina las diversas actividades organizacionales.
- Conjunta puestos en unidades.
- Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establece líneas de autoridad formales.
- Asigna y utiliza los recursos organizacionales.

Como podemos observar en las empresas, la función de organizar a las personas y las actividades que se realizan es un proceso permanente, esto debido a los constantes cambios que exige el entorno, y además la eficiencia con que se desarrollan las actividades en la empresa no siempre está al nivel deseado de los administradores.

Los gerentes deben tomar en cuenta cuatro aspectos básicos cuando van a organizar una empresa:

- División del Trabajo. Se refiere a la descomposición y asignación del trabajo en tareas pequeñas, de manera tal que las persona o grupos puedan especializarse en lo que hacen y así aumentar su eficacia y eficiencia.
- Departamentalización. Este es otro aspecto de las relaciones formales de una organización, el cual, a través de un organigrama se

representa la agrupación lógica de las actividades laborales y quién tiene la autoridad para su funcionamiento.

- Jerarquía de la Organización. Se debe especificar que tramo de control administrativo (cuántas personas y cuantos departamentos están bajo su autoridad) estará a cargo de cada gerente, de manera tal que éste sea manejado de forma eficiente.
- Coordinación. Este proceso consiste en integrar las actividades de las distintas unidades y departamentos independientes, a efecto de alcanzar con la mayor eficiencia los objetivos o metas que se persiguen en la empresa. Sin coordinación, las personas perderían de vista su responsabilidad ante la organización (vista como un todo), y los departamentos perseguirían sus intereses aisladamente.

Como parte de una buena organización de empresa, se hace indispensable contar con una estructura organizativa representada por un organigrama, así como también, con manuales administrativos que guíen el desempeño de los empleados.

1). EL ORGANIGRAMA ⁷

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Todas las organizaciones, independientes de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es, sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Su utilidad

- Proporcionan una imagen formal de la organización.
- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.

⁷/ Franklin F. Enrique Benjamín, "Organización de Empresas", Editorial McGraw - Hill, México, 1998, Pág. 65,66,67.

- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

2). LAS FUNCIONES EN LOS PUESTOS DE TRABAJO.

Estas están comprendidas en un manual de funciones, el cual se define así:

“Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los diferentes puestos de trabajo de una organización”.⁸ /

El propósito del manual de funciones es contribuir a la definición de la estructura organizativa de la empresa. Por lo tanto, le sirve al empleado para conocer cuales son las principales funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo. Así mismo, le sirve a la jefatura como un instrumento de dirección y apoyo, ya que les da a conocer los diferentes puestos bajo su control, lo que permitirá desarrollar un proceso adecuado de delegación y supervisión de funciones. Por otra parte, el manual especifica las principales

⁸/ Barahona Patricia, y otros, “Elaboración de Manuales Administrativos para la alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente”, 2002, Pág. 149.

funciones para cada puesto de trabajo, por lo tanto, facilita el proceso de reclutamiento y selección del personal.

3). INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

La calidad de una organización, en gran medida es simplemente la suma de la calidad de las personas que se contratan y retienen. Reclutar y retener empleados competentes es decisivo para el éxito de cada organización, ya sea que la empresa se inicie o haya estado en el negocio durante muchos años. Por tanto, parte de la tarea de todo gerente dentro de la organización consistirá en colocar a la persona indicada en el puesto correcto.

Esto solo podrá lograrse a través del proceso de administración de recursos humanos, el cual describe los instrumentos o actividades necesarias con las cuales se podrá dotar a la organización del personal adecuado y así mantener un alto desempeño de los mismos, estos son los siguientes:

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: cuando una organización crece se deben realizar diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos. La gerencia

debe asegurarse de que tiene el número y tipo correcto de personas, en los lugares exactos, en el momento preciso y que son capaces de completar las tareas que ayuden a la organización a cumplir con sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

RECLUTAMIENTO: es necesario para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal.

SELECCIÓN DE PERSONAL: por medio de este proceso se escoge a las personas que cubren las necesidades que la planeación de los recursos humanos determinó.

ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN: debe darse a los empleados para que se puedan desempeñar con efectividad.

DESARROLLO EN LA CARRERA: un programa efectivo de desarrollo de la carrera asegura que el talento necesario esté disponible y que minorías y mujeres reciban oportunidades de crecimiento y desarrollo. También mejora la capacidad de la organización para atraer y retener personas de talento.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: esta actividad permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, además indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada.

Uno de los métodos más fácil y utilizados para evaluar el desempeño de los empleados es el método de las escalas gráficas. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de medición previamente definidos y graduados. Se utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar.

4). PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad. Son aquellos planes que señalan la secuencia

cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

CARACTERISTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

1. Los procedimientos tienden a formar rutinas, de actividades que, de otra manera, requerirían estudio, discusión, etc.
2. Un procedimiento no es un método individual de trabajo. Se refiere a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
3. Un procedimiento no es un programa. Un programa es un plan general para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos estimados.
4. Un procedimiento no es una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en el puesto.

REGLA DE LOS PROCEDIMIENTOS

1. Los procedimientos deben fijarse por escrito, y de preferencia gráficamente; de esa manera, pueden ser mejor comprendidos y analizados. Así por ejemplo, las gráficas de procesos, las de flujo, etc. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor.
2. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina como la super especialización. La revisión indicará en que actividades conviene consolidar en una sola persona o departamento.
3. Hay que evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos. Con frecuencia dos departamentos hacen lo mismo.

5). USO DE DIAGRAMAS DE FLUJO

Será necesario hacer uso de los diagramas de flujo para poder ilustrar gráficamente los procedimientos, ya que nos permitirá:

- Verificar el logro de los objetivos.
- Identificar cuellos de botella.
- Identificar aquellas actividades que no están agregando valor al proceso.
- Verificar la secuencia lógica de pasos.

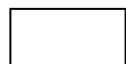
Los diagramas de flujo, son representaciones gráficas de la sucesión de operaciones de un procedimiento y el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimientos detallados), en cada operación descrita.

La simbología a utilizar fue elaborada por American National Standard Institute (ANSI), de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos. /⁹

Simbología:

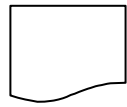


Inicio o término: indica el principio o fin del flujo: puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad Administrativa o persona que recibe o proporciona información.

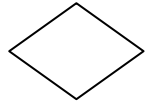


Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

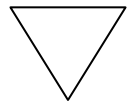
⁹/ Serrano Ramírez, Américo Alexis, "Administración I y II", Primera Edición, Noviembre 1999, Pág. 94 y 95.



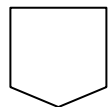
Documento: representa cualquier documento que entra o sale.



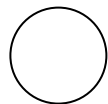
Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.



Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.



Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

6). MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

a). Trabajar Mejor, Más Rápido y Más Barato

Sin lugar a dudas el éxito empresarial depende de la velocidad para reaccionar ante la competencia, el costo y la calidad de los

bienes y servicios que se producen para los clientes. En este sentido, en vez de que en las organizaciones se la pasen buscando culpables de las deficiencias operativas y administrativas que se producen, es mejor identificar aquellos procesos de trabajo que requieren de un cambio radical a fin de hacerlos mejores, más rápidos y más baratos.

El principal objetivo de la reingeniería de procesos es incrementar la velocidad, calidad y servicio a través de la eliminación o reducción del desperdicio relativo a los principales procesos de la empresa, logrando consigo una mayor productividad.

b). Trabajo y Desperdicio

Todo tiempo de trabajo puede dividirse en dos grandes componentes:

TRABAJO	DESPERDICIO
• Agrega valor • Hace avanzar el proceso	• Agrega demora • Agrega costos al proceso

El trabajo existe cada vez que una actividad hace avanzar un proceso o le agrega valor a un producto o servicio. Así, el desperdicio representa las actividades que no agregan valor al proceso (retrabajo innecesario, transporte, demoras, inspecciones, etc.), y que por el contrario agregan demoras y costos.

c). Proceso de Trabajo

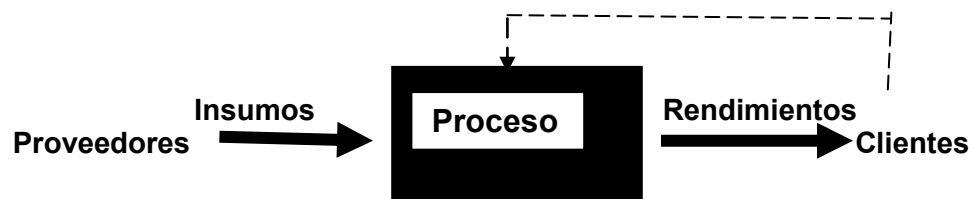
Todas las organizaciones tienen diferentes procesos para la producción de bienes y servicios. Un proceso es la mezcla y transformación de un grupo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor.

Los rendimientos pueden ser: la producción de un artículo, proporcionar un servicio y concluir una tarea. Los insumos incluyen muchas cosas, tales como: personas, materiales, equipo, información, procedimientos, políticas, tiempo, dinero, etc.

Los rendimientos van dirigidos a satisfacer con éxito las necesidades de los clientes, ya que son ellos los que mantienen vivas a las empresas cuando consumen los bienes y servicios. En este sentido es de vital importancia conocer sus opiniones respecto a los rendimientos y tomar acciones para mejorarlos cada

día. Ahora bien, si se desean producir rendimientos de alta calidad, debemos exigirles a los proveedores los insumos de alta calidad.

MODELO DE PROCESOS



“Como se observa en este esquema, un proceso transforma los insumos en rendimientos (bienes y servicios). Por lo general, los proveedores proporcionan a la empresa algunos insumos. El objetivo de cualquier proceso es el de satisfacer con éxito las necesidades de los clientes, para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación continua de los rendimientos. Otro objetivo del proceso es entregar rendimientos mejor, más rápido y más baratos que la competencia”. /¹⁰

¹⁰/Harbour Jerry L. “Manual de Trabajo de Reingeniería de Proceso”, Panorama Editorial, 1995, Pág. 34

CARACTERÍSTICAS DESEADAS DEL PROCESO

La meta de cualquier proceso es transformar los insumos en rendimientos con la mayor eficacia, confiabilidad, eficiencia y economía.

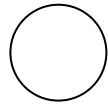
Eficacia. Supone calidad de un rendimiento; su influencia sobre un cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de los clientes.

Confiabilidad. Significa consistencia en el rendimiento del proceso, el nivel del rendimiento debe ser siempre igual.

Eficiencia. Esta se refiere a la velocidad del proceso; cuánto tiempo es necesario para transformar los insumos en rendimientos.

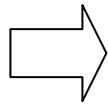
Economía. Es el costo de transformar el conjunto de insumos en uno de rendimientos. Mientras más barato sea el proceso, mayores serán las utilidades.

Existen seis pasos básicos del proceso

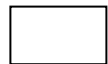


Operación: Este símbolo representa cuando se da una modificación o transformación en los materiales.

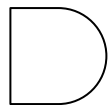
Ej.: Cortar una pieza, escribir a máquina, etc.



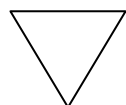
Transporte: Indica el desplazamiento o movimiento de las personas o documentos que se encuentran en el proceso. Ej.: Pasar un documento a otro departamento.



Inspección: Por medio de ella se verifica la cantidad o calidad del trabajo realizado. Ej.: Revisar la ortografía de una carta, o calidad de un producto.



Demora: Cuando se hace una pausa breve entre dos etapas del proceso. Ej.: Cuando una carta está en la papelera pendiente de ser tramitada.



Almacenamiento o Archivo: Este símbolo denota el almacenamiento final cuando un objeto se guarda y se le protege contra cualquier remoción no

autorizada. Indica un depósito permanente del objeto o información, porque ha finalizado el proceso. Ej.: archivar la correspondencia.



Retrabajo: Este símbolo denota la repetición de un paso operativo ya sea para arreglar cualquier error cometido en el proceso. Ej.: recabar dos veces los mismos datos.

d). Análisis y Medición de Procesos

Para llevar a cabo mejoras a los procesos es necesario contar con datos estadísticos, y una forma de obtenerlos es mediante un análisis del proceso.

“Un análisis del proceso describe los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular, identifica los pasos que le agregan valor (es decir, trabajo) y los que no lo hacen (desperdicio)”^{11/}.

Asimismo, un análisis del proceso permite captar datos cuantitativos, incluyendo:

- Cuánto tiempo toma el proceso

^{11/} IBID, Pág. 54.

- Cuánto desperdicio contiene
- A cuántas personas involucra
- Cuánto cuesta

TIPOS DE ANALISIS DE PROCESOS:

1. El primero se conoce como análisis de tareas del proceso, el cual se centra en la actividad humana.
2. El segundo se conoce como análisis de productos del proceso, el cual se orienta sobre lo que se hace a un objeto. Los análisis de tareas y de productos revelan secuencias de pasos de proceso.

El análisis de ambos procesos consiste en:

- Observar y registrar cada paso del proceso.
- Colocar cada paso en su secuencia apropiada.
- Identificar cada tipo de paso.
- Registrar todas las medidas relevantes.

El propósito final de cualquier análisis de proceso es:

- Elevar la calidad del proceso
- Aumentar la eficiencia del proceso

- Reducir los costos relativos al proceso
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso
- Hacer el trabajo más seguro

e). El Método de los Siete Pasos para la Mejora de Procesos

“El Método de los Siete Pasos de Mejora de Proceso”, extraído del libro Manual de Trabajo de reingeniería de Procesos, del autor Jerry L. Harbour, será el adoptado para analizar los procedimientos actuales de la Asociación A.M.U.S.

Dicho método consiste en siete pasos para analizar los procesos de trabajo, con los cuales será posible mejorar en forma significativa los procesos de trabajo, hacerlos más sencillo y menos agotador, estos pasos son los siguientes:

1. Definir los límites del proceso: Supone definir los límites del mismo (es decir, el inicio y el final del proceso). También incluye la identificación de los insumos y rendimientos del proceso.

El propósito del análisis del proceso en este paso es:

- Aumentar la eficiencia del proceso reduciendo el tiempo del ciclo.
- Reducir los costos relativos.

- Mejorar la calidad o confiabilidad del proceso.
- Hacer el trabajo más seguro, sencillo y menos frustrante.

2. Observar los pasos del proceso: El cual deberá hacerse en forma física para poder hacer una breve descripción de cada paso importante que interviene en este y así no dejar ninguno por fuera. De ser posible deberá observarse el proceso más de una vez para tener una mejor imagen del proceso real.

3. Recolectar los datos relativos al proceso: Una vez observados e identificados todos los pasos asociados a un proceso los cuales son de extrema importancia, se deberán recabar los datos cuantitativos para poder obtener cifras más precisas que nos permitan reemplazar las opiniones con hechos sólidos. Al final de este paso habremos:

- Calculado todas las medidas del proceso.
- Registrado las medidas en una hoja de trabajo de análisis del proceso.

4. Analizar los datos recolectados: Una vez recabados los datos de cada proceso estos deberán ser analizados y resumidos. Una gráfica sumario de datos será la herramienta a utilizar para

representar los datos recolectados. En otras palabras, se determina lo que significan y de qué manera son importantes.

5. Identificar las áreas de mejoras con base en los datos analizados:

Al final de este paso se identifican objetivos específicos de mejora. Asimismo, se clasifican las mejoras por orden de importancia; es decir, se tiene una buena idea de lo que es preciso mejorar en primer, segundo y tercer lugar. Será necesario recordar que las prioridades de mejora se basan en datos cuantitativos y no en opiniones. E aquí la importancia del método de los siete pasos que es sistemático, defendible, cuantificable y basado en hechos.

6. Desarrollar mejoras: En este paso se diseñan y desarrollan mejoras a los procesos con el objetivo de: eliminar pasos del proceso, reducir al mínimo el tiempo utilizado en ciertos pasos, combinar varios pasos del proceso, usar rutas alternas, cambiar la secuencia de los pasos y usar nuevas tecnologías. Una gráfica de antes y después será un método eficaz para comparar y documentar los beneficios que se esperan de una mejora propuesta.

7. Implantar y vigilar las mejoras: En este último paso se implementan las mejoras las cuales deberán compararse durante un periodo de prueba y se vigilarán así mismo, para determinar su funcionamiento.

c. LA DIRECCIÓN

En la función de dirección implica de que los gerentes deben motivar a los subordinados para que realicen de la mejor forma su trabajo, dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación más efectivos y resolver los conflictos.

La labor de dirección involucra los siguientes apartados:

1). MOTIVACIÓN

“La motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona”.¹²

A pesar de que la motivación es intrínseca para cada una de las personas, es responsabilidad de los gerentes crear las condiciones ideales para obtener el compromiso permanente de los empleados a trabajar. En esta etapa dependerá de la influencia

¹²/ Stoner James A.F. “Administración”, Editorial Pearson Educación, Sexta Edición, México 1996, Pág. 484

del líder para que los empleados colaboren y se desenvuelvan eficientemente hacia el logro de las metas de la organización.

Existen muchas teorías de la motivación las cuales pretenden describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser, también sirven para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones. Entre estas teorías se mencionan:

a) TEORIA DE MASLOW

Trata sobre la jerarquía de las necesidades donde cada necesidad del hombre puede verse como una jerarquía en la que cada necesidad superior se vuelve motivadora a medida que la anterior se satisface. Esta teoría sostiene que las personas están en permanente motivación y que a medida que una necesidad se satisface surge otra y así indefinidamente. Dichas necesidades son:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: el nivel más bajo en la jerarquía; son éstas las que todos tratan de satisfacer primero, por ser las que sostienen la vida. Entre ellas se incluyen las necesidades de alimento, oxígeno, descanso y protección contra los elementos.

NECESIDAD DE SEGURIDAD: una vez satisfechas razonablemente las necesidades fisiológicas, las del siguiente nivel jerárquico son las de seguridad y empiezan a dominar el comportamiento del hombre, es decir, a motivarlo. Estas se refieren a la protección contra el peligro, la privación y la amenaza.

NECESIDAD DE PERTENENCIA: cuando ya han sido satisfechas las anteriores, las necesidades sociales vienen a ser importantes motivadoras de la conducta. Entre éstas se incluyen el dar y recibir afecto, el asociarse y ser aceptado por otros, y sentirse parte de los grupos sociales.

NECESIDAD DE ESTIMA: es la necesidad de estimación de sí mismo y de ser estimado por los demás, la necesidad de realización, competencia, confianza en si mismo y conocimientos.

NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN: está se refiere a las necesidades de auto-realización y auto-actualización. Estas son las de alcanzar un total desarrollo y utilización de las potencialidades de cada uno, y lograr así lo que el individuo es capaz.

El orden en que se satisfacen estas necesidades puede cambiar ya que a veces las más básicas se postergan por satisfacer alguna meta superior.

b) TEORÍA DE LA EQUIDAD - MOTIVACIÓN

En esta teoría los trabajadores se preocupan por maximizar la cantidad y calidad de sus remuneraciones, comparan su contribución con lo que reciben a cambio. Esta teoría predice que si una persona se considera mal pagada, disminuirá su cantidad de trabajo o calidad de trabajo. El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo o habilidad) y las recompensas laborales que recibe (como remuneración o ascenso).

2). LIDERAZGO

“Es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo”. /¹³

ESTILOS DE LIDERAZGO:

LIDERAZGO ESTRUCTURADOR / CONSIDERADO: son dos expresiones que con mayor frecuencia se usan para describir la

¹³/ Stoner James A.F. “Administración”, Editorial Pearson Educación, Sexta Edición, México 1996, Pág. 512

conducta de un dirigente. Estructura inicial: es el comportamiento por el cual el líder organiza el trabajo que se va a realizar, debe definir también las relaciones o papeles y los canales de comunicación y modos de realizar el trabajo.

Consideración: comportamiento indicador de confianza mutua, amistad, apoyo, respeto y cordialidad.

LIDER ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN O AL EMPLEADO: la orientación a la producción es un comportamiento que insiste en la producción y en los aspectos técnicos del oficio y refleja el supuesto de que los trabajadores son únicamente el medio para obtener un fin, a diferencia de la orientación al empleado la cual indica que un líder considera a sus trabajadores como seres humanos, de importancia intrínseca, acepta su individualidad y sus necesidades personales.

LIDERAZGO RIGUROSO/GENERAL: la supervisión rigurosa se concibe como “un extremo que describe hasta qué punto un supervisor especifica los papeles de sus subalternos y vigila para comprobar que cumplan con las especificaciones”.

LIDERAZGO AUTORITARIO/DEMOCRÁTICO: un líder autoritario ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones, mientras que el líder democrático delega gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones.

Prácticas y conductas fundamentales que deben desarrollar los líderes excepcionales:

- Retar al proceso.
- Buscar oportunidades
- Experimentar y correr riesgos.

Inspiran una visión compartida.

- Tener visión del futuro.
- Enrolar a otros.

Permitir que otros actúen.

- Propiciar la colaboración.
- Fortalecer a otros.

Modelar el camino.

- Dar ejemplo.
- Planificar ganancias cortas.

Alientan el ánimo.

- Reconocer la contribución individual.
- Celebrar los logros.

3). COMUNICACIÓN

“Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”.

/¹⁴

IMPORTANCIA DE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva es de vital importancia para los gerentes, ya que ésta le sirve de enlace para las fases de planificación, organización, dirección y control.

Los gerentes elaboran sus planes en comunicación con las demás áreas de la empresa y se organizan para llevar a la práctica dichos planes, y hablan con otras personas para intercambiar información y buscar el apoyo necesario. Además todos los miembros de la organización no pueden pasar sin comunicarse ya que buscan la manera de coordinar las actividades que se llevan a cabo en el día a día.

¹⁴/ IBID. Pág. 575

d. EL CONTROL

El control es la última fase del proceso administrativo, en el cual requiere de la participación de todos los gerentes para observar las actividades que se están llevando a cabo y asegurarse de que se están cumpliendo como fueron planificadas, de lo contrario, se debe corregir cualquier desviación significativa.

La Importancia del Control radica en que la planificación, organización y dirección pudo haberse llevado a cabo con eficiencia y haber creado las condiciones necesarias para facilitar el alcance de los objetivos. Más sin embargo, no existe la plena seguridad de que todas las actividades sean concretadas como fueron planificadas, por tal razón, el control le permite al gerente constatar el nivel de avance de dichas actividades y lograr tomar decisiones oportunas.

1) ELEMENTOS DEL CONTROL

- a) Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: En las condiciones ideales, partamos de que en el proceso de planificación se establecieron los objetivos o metas en términos claros y medibles con fechas específicas de ser alcanzados. Y esto es importante, ya que le sirven al gerente como parámetro

para medir con exactitud su avance y tomar decisiones hasta alcanzarlos.

- b) Medir los resultados: La medición es un proceso constante y repetitivo, las veces que se mida dependerá de la actividad que se desee alcanzar. En el caso de los objetivos de expansión de una empresa, fijados en el largo plazo, quizá será necesario de que la gerencia los revise dos o tres veces en el año para verificar si se está avanzando satisfactoriamente.
- c) Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: Este es el paso más fácil en el proceso de control. Ya que cualquier dificultad o desviación ha sido superada en los pasos anteriores. Por ahora, es solamente de comparar los resultados medidos con los objetivos o criterios previamente establecidos. Si los resultados son satisfactorios, los administradores pueden suponer que todo está bajo control.
- d) Tomar medidas correctivas: Este paso es también de mucha importancia, ya que si los resultados no cumplen con los niveles establecidos, se deben tomar acciones correctivas que involucre un

cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

2) TIPOS DE CONTROL

Se pueden implementar diferentes tipos de control, antes de que la actividad se inicie, mientras está en realización o una vez se ha completado dicha actividad.

a) Control Preventivo

Este control es el más deseado dentro de las organizaciones ya que previene cualquier problema por anticipado. Por lo tanto, la clave de este control es tomar acciones antes de que un problema ocurra.

b) Control Concurrente

Cuando una actividad se está llevando a cabo se pone en práctica el control concurrente, por lo tanto, la gerencia puede tomar decisiones para corregir los problemas antes de que sea demasiado costoso. Una de las formas de aplicar este tipo de control, es la observación directa ante el subordinado.

c) Control de Retroalimentación

Este tipo de control se da una vez finalizada la actividad. Por lo tanto, tienen su desventaja, ya que cuando el gerente recibe la información el hecho ya se ha dado. Entre las ventajas de la retroalimentación es que proporciona un parámetro a los gerentes para que vean que tan efectivo fueron en el proceso de planificación y tomar medidas correctivas y preventivas para otros períodos.

3) HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE CONTROL

A continuación se presenta un breve resumen de algunas herramientas y técnicas de control empleadas por los gerentes, para controlar dentro de la organización, cuatro áreas específicas:

a) Controles de Información

Cuando un gerente tiene la información necesaria, oportuna y adecuada para la toma de decisiones, puede llevar a la organización hacia el éxito. Esta información deberá estar relacionada con todas las actividades que se desarrollan en los diferentes niveles de la empresa, e informarla a través de los distintos medios de comunicación, ya sea éste formal e informal, ascendente o descendente. Sin lugar a dudas, un sistema de información gerencial (SIG) empleado para proporcionar a la gerencia información básica y necesaria (de

clientes, proveedores, gastos, inversiones, etc.) servirá para que ellos, tomen las mejores decisiones y garanticen el rumbo de la organización.

b) Controles Financieros

En la búsqueda de obtener utilidades, los gerentes requieren de controles financieros confiables y oportunos. Ellos podrían analizar, entre otros: los estados financieros y aplicarles los diferentes índices financieros para visualizar la rentabilidad del negocio, también podrían examinar el presupuesto operativo, para ver si todas las unidades están avanzando conforme a lo planificado. Estos son algunos ejemplos de cómo los controles financieros pueden utilizarse para reducir costos y obtener el mejor uso de los recursos de una organización.

c) Controles de Operación

Esta forma de control, generalmente cubre actividades de vigilancia de la producción, evaluar la capacidad de compras para verificar si se están consiguiendo los mejores precios y la calidad deseada en el mercado; también, controlar los inventarios ya que la empresa tiene una fuerte cantidad de dinero invertida y además los gerentes requieren saber la

cantidad apropiada de inventario a ordenar y el momento para hacerlo.

Este control de inventarios se lleva a cabo a través de una de las técnicas más conocidas “el modelo del tamaño de lote económico” (TLE). Este modelo busca equilibrar cuatro costos asociados con la orden y el mantenimiento del inventario: los costos de compra, los costos de orden, costos de mantenimiento y los costos de agotamiento del inventario. El objetivo de este modelo es reducir los costos totales de mantenimiento y costos de orden.

d) Controles del Comportamiento

Para que los gerentes le den cumplimiento a los objetivos de la organización, dependen en su totalidad de sus empleados; por lo tanto, es conveniente controlar el comportamiento de ellos, mediante las siguientes técnicas: la supervisión directa, las evaluaciones del desempeño y la disciplina.

La supervisión directa. Requiere que diariamente el gerente supervise el trabajo de sus empleados y corrija los problemas conforme se vayan presentando. El contacto estrecho y directo

entre el supervisor y los subordinados puede evitar de que muchos problemas de comportamiento menores se conviertan en serios.

Evaluaciones del desempeño. Mediante estas evaluaciones los gerentes evalúan el trabajo y comportamiento de los subordinados, con el fin de llegar a decisiones de recursos humanos objetivas. Algunos de los métodos que los gerentes emplean para dichas evaluaciones, son las siguientes: Ensayos escritos, incidentes críticos, escalas de calificación gráfica, entre otros.

Disciplina. Cuando el desempeño de un empleado no sea adecuado o ignore las normas y reglamento de la organización, él gerente tal vez tenga la necesidad de emplear la disciplina para controlar el comportamiento. La disciplina se refiere a las acciones tomadas por un gerente para imponer las normas y reglamentos de la organización.

D. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

- **Organizaciones No Gubernamentales:** Grupo de entidades que se caracterizan por estar legalmente establecidas, cuyo fin no es de lucro y que orientan sus acciones a los sectores populares o grupos afectados por la situación socioeconómica. Los objetivos de estas instituciones van dirigidas a solucionar parcialmente las necesidades de los grupos sociales fomentando la participación y autogestión.
- **Estructura Organizativa:** La estructura de una organización está expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización.
- **Eficiencia:** Es la relación existente entre los insumos y la producción que busca minimizar el costo de los recursos.
- **Eficacia:** Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer.
- **Diagnóstico Administrativo:** Es examinar el problema que afronta la empresa de manera detallada y poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan dicho problema.

- **Administración:** Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de una organización y el uso de los recursos para lograr los objetivos de la organización.
- **Sistema:** Es el conjunto de elementos que se interrelacionan entre si con el propósito de alcanzar los objetivos.
- **Planificación:** Es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- **Organización:** Se refiere a dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una o varias metas.
- **Dirección:** Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización.
- **Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.
- **Modelo:** Es la representación simplificada de las propiedades que debe incluir una actividad a desarrollar.

- **Manuales:** Son documentos que sirven como medios de comunicación que permiten registrar y transmitir información de la organización.
- **Procedimiento:** Sucesión cronológica y secuencial de las operaciones conectadas entre sí.
- **Flujograma:** Representaciones gráficas de la sucesión de operaciones de un procedimiento y el recorrido de formas o materiales.
- **Trabajo:** Cuando una actividad hace avanzar un proceso o le agrega valor a un producto o servicio.
- **Desperdicio:** Todas aquellas actividades que no agregan valor a los procesos y que agregan demora y costos.
- **Líder:** Es aquel que es capaz de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.
- **Reclutamiento:** Es el proceso que consiste en atraer a las personas a la empresa para cubrir las plazas vacantes.

- **Selección:** escoger a las personas que cubren las necesidades que la planeación de los recursos humanos determinó.

- **Sistema Administrativo:** es la interrelación que existe entre cada una de las fases del Proceso Administrativo con el propósito de alcanzar los objetivos, haciendo un uso adecuado de todos los recursos con que cuenta.

- **Gestión:** es el esfuerzo utilizado para el desarrollo de una actividad hacia el logro de las metas.

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES UNIVERSITARIAS DE EL SALVADOR A.M.U.S.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Realizar un Diagnóstico Administrativo por medio de entrevistas y cuestionarios, con el propósito de identificar las deficiencias administrativas y operativas en A.M.U.S., y así proponer un Sistema Administrativo de acuerdo a sus necesidades.

2. Objetivos Específicos

- Aplicar las técnicas necesarias que permitan obtener información objetiva sobre la situación administrativa y operativa en A.M.U.S.
- Conocer las áreas críticas de vital importancia para la dirección de la asociación, en las cuales será necesario fortalecer los procedimientos.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos para establecer conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo.

B. METODOLOGÍA UTILIZADA

1. Sujetos de Estudio

El estudio se llevó a cabo con 6 empleados del área Administrativa, 12 miembros de la Junta Directiva y 30 asociadas y beneficiarios del servicio que brinda la Asociación A.M.U.S., haciendo un total de 48 personas.

2. Determinación del Universo o Muestra

Para determinar la muestra no se utilizó una fórmula estadística debido a que la población es muy pequeña, por lo tanto, la muestra para que sea más representativa fue igual a la población.

3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación realizada presenta las características de investigación descriptiva, basados en que es aquella en la que se describe el comportamiento de las variables dentro de su aplicación. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de cualquier situación a investigar.

4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación

a. Métodos y Técnicas de Investigación

1) Método de Investigación

El método utilizado para llevar a cabo la investigación de campo, fue el muestreo no probabilístico, ya que como el universo es muy pequeño no requiere de la aplicación de fórmula.

2) Técnicas de Investigación

Para realizar la investigación, se emplearon las siguientes técnicas:

- **Encuesta:** ésta fue dirigida a empleados del área Administrativa, miembros de la Junta Directiva, Asociadas y beneficiarios del servicio que brinda la Asociación A.M.U.S.

- **Entrevista:** ésta se llevó a cabo con el personal administrativo de la Asociación A.M.U.S., haciendo uso de una guía de entrevistas.

b. Instrumentos de Investigación

El instrumento utilizado para recopilar la información fue el cuestionario, el cual se diseñó con preguntas de carácter cerrado, con el propósito de identificar las deficiencias en el área administrativa y de servicio de A.M.U.S.

5. Recolección y Procesamiento de la Información

Una vez que los cuestionarios fueron completados por los encuestados, se procedió a la revisión de cada uno de ellos, para verificar si existían preguntas sin responder; posteriormente se procedió a vaciar los datos en un cuadro matriz (hoja electrónica de Excel) para luego, tabularlos y elaborar una gráfica para cada pregunta, la cual, nos permitió el análisis de la información y presentación de los resultados.

6. Análisis e Interpretación de los Resultados

Luego de completar la fase de procesamiento de los datos, se realizó el análisis e interpretación de los resultados y para su presentación se utilizaron gráficos de pastel.

Los resultados se presentan de acuerdo al siguiente esquema:

- Pregunta
- Objetivo de la pregunta
- Cuadro estadístico
- Gráfica
- Análisis de los resultados

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES UNIVERSITARIAS DE EL SALVADOR (A.M.U.S.).

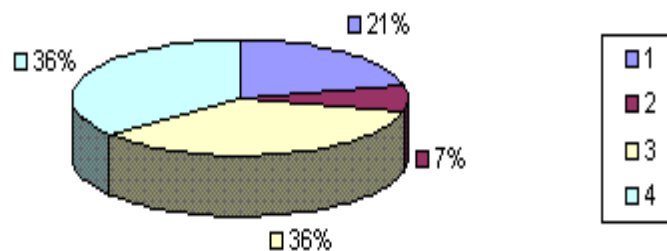
Pregunta No. 1

¿Edad?

Objetivo:

Conocer la edad promedio de los empleados e integrantes de la Junta Directiva.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	3	21%
31 a 40 años	1	7%
41 a 50 años	5	36%
51 a más	5	36%
Total	14	100%



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que la mayoría de personas que nos proporciono su opinión son mayores de 41 años.

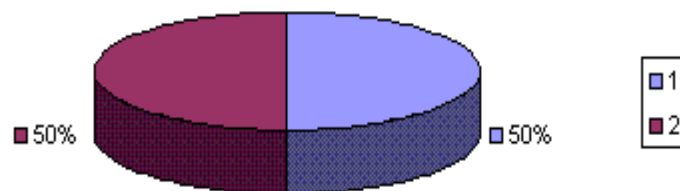
Pregunta No. 2

¿Cargo?

Objetivo:

Identificar la cantidad de personas con cargos administrativos y directivos dentro de la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	7	50%
Directivo	7	50%
Total	14	100%



Análisis:

Con relación a los datos obtenidos podemos notar que la cantidad del personal administrativo encuestado, es igual al número de personas de la Junta Directiva.

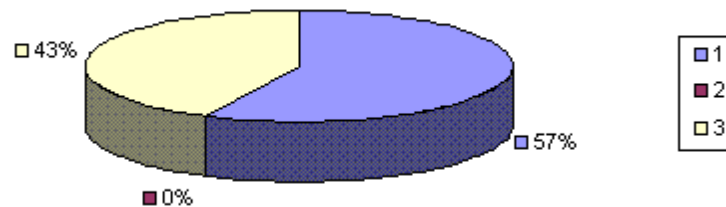
Pregunta No. 3

¿Tiempo de prestar sus servicios en la Asociación?

Objetivo:

Conocer el tiempo de servicio que tiene el empleado o directivo en la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 años	8	57%
De 3 a 4 años	0	0%
De 5 a más	6	43%
Total	14	100%



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que la mayor parte del personal ya sea administrativo o directivo tienen menos de 2 años de pertenecer a la Asociación.

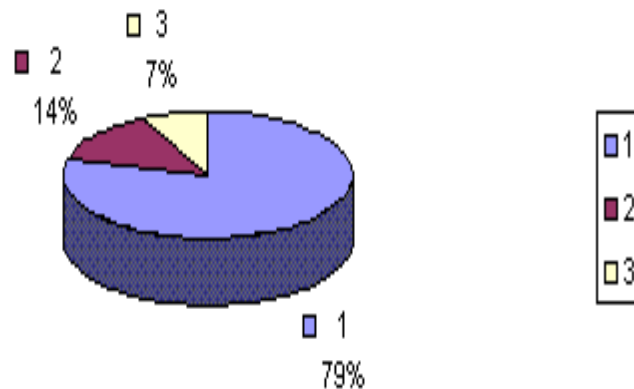
Pregunta No. 4

¿Conoce usted la Misión y Visión de la Asociación?

Objetivo:

Conocer que tan familiarizados están los empleados y directivos con la Misión y Visión de A.M.U.S.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	79%
No	2	14%
Poco	1	7%
Total	14	100%



Análisis:

Se puede observar con base a los resultados obtenidos que un 79% de los encuestados si conocen la Misión y Visión de la Asociación

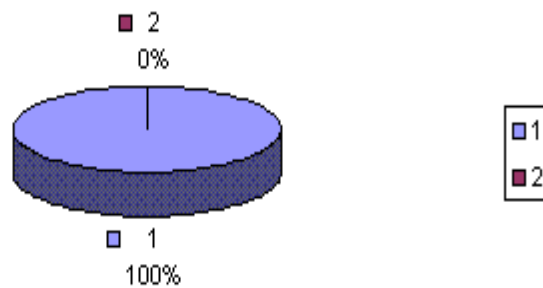
Pregunta No. 5

¿Conoce los objetivos que persigue la Asociación?

Objetivo:

Determinar el porcentaje de personas que conocen los objetivos de la Asociación, y que por lo tanto, pueden apoyar las actividades que se llevan a cabo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%



Análisis:

De acuerdo a los datos obtenidos pudimos determinar que todos los encuestados conocen los objetivos de la Asociación.

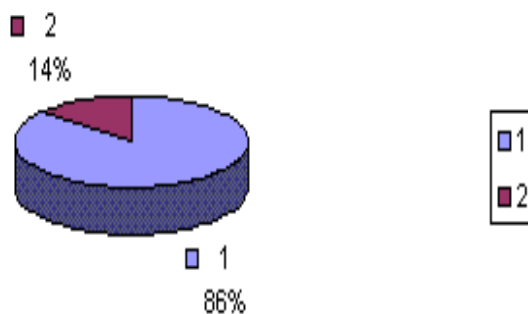
Pregunta No. 6

¿Se planifican por anticipado las actividades a desarrollar en su área de trabajo?

Objetivo:

Conocer si se lleva a cabo una planificación de actividades en cada área de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	86%
No	2	14%
Total	14	100%



Análisis:

Con base a los resultados obtenidos podemos decir que un 86% del personal ya sea Administrativo o Directivo, sí planifica sus actividades con anticipación, pero el resto no lo hace.

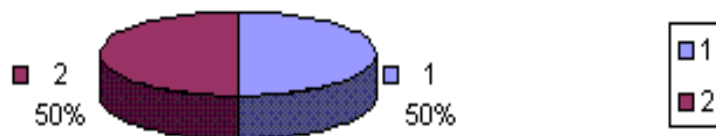
Pregunta No. 7

¿Posee la Asociación una Estructura Organizativa formalmente establecida?

Objetivo:

Conocer si en la Asociación existe una estructura organizativa (organigrama, unidad de mando, líneas de autoridad, etc.).

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	50%
No	7	50%
Total	14	100%



Análisis:

Con relación a los datos obtenidos se pudo determinar que igual número de personas conocen y desconocen de la existencia de una estructura administrativa formalmente establecida dentro de la Asociación.

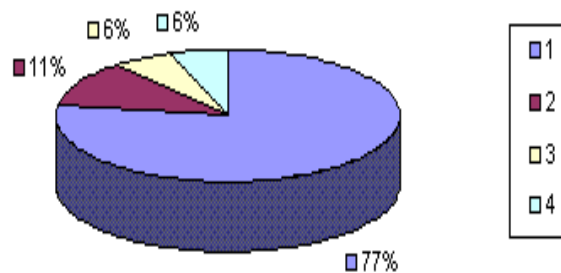
Pregunta No. 8

¿Con cuales áreas funcionales cuenta la Asociación?

Objetivo:

Conocer si la Asociación cuenta con las áreas funcionales más importantes en toda organización.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administración	14	78%
Finanzas	2	11%
R.R.H.H.	1	6%
Mercadeo	1	6%
Total	18	100%



Análisis:

La grafica nos refleja que el área más conocida dentro de la Asociación es la Administrativa. Por lo que será necesario reforzar las otras áreas, lo cual nos permitirá mejorar la gestión administrativa y los servicios que actualmente se prestan.

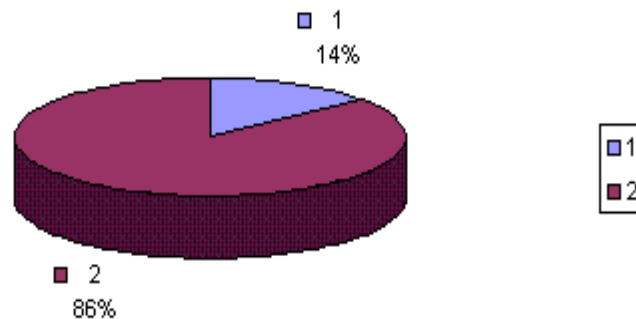
Pregunta No. 9

¿Tiene usted conocimiento de la existencia de Manuales Administrativos (de funciones y procedimientos) en la Asociación?

Objetivo:

Conocer si existen Manuales Administrativos en la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	14%
No	12	86%
Total	14	100%



Análisis:

Se puede determinar con base a los porcentajes obtenidos que la Asociación no cuenta con Manuales Administrativos, los cuales podrían facilitar las tareas del personal administrativo, ya que dichos manuales representan una guía para el desempeño de cualquier actividad.

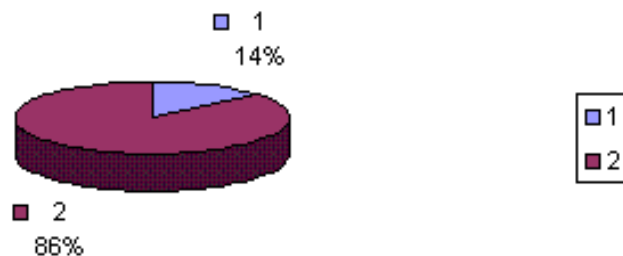
Pregunta No. 10

Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿Se dan a conocer estos procedimientos a los empleados?

Objetivo:

Saber, si a parte de existir los Manuales Administrativos, los empleados conocen dichos procedimientos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	14%
No	12	86%
Total	14	100%



Análisis:

Según los resultados de la gráfica nos damos cuenta que no se dan a conocer los procedimientos a los empleados, por lo tanto podríamos decir que el desarrollo de las actividades actuales no son en un 100% eficaces.

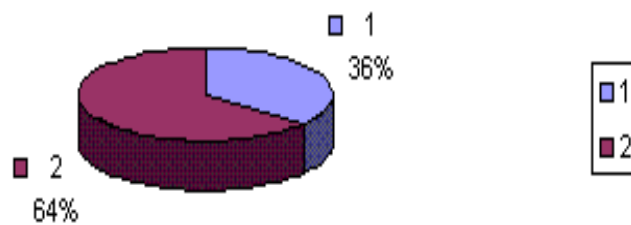
Pregunta No. 11

¿Tiene usted establecido el tiempo que debe tomarse para llevar a cabo las actividades de trabajo asignadas?

Objetivo:

Conocer si existen tiempos establecidos para la realización de las actividades de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%



Análisis:

Con relación a los resultados obtenidos, podemos decir, que al no tener por escrito los procedimientos a seguir en cada una de las actividades a desarrollar, genera un desperdicio de tiempo y esfuerzo, el cual podría ser utilizado en otras actividades de mayor relevancia y beneficio.

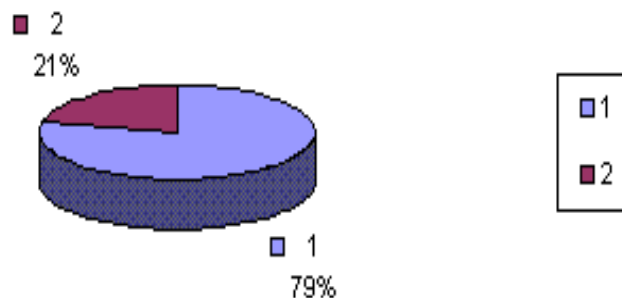
Pregunta No. 12

¿Considera necesario que se lleven a cabo mejoras en los procesos administrativos de la Asociación?

Objetivo:

Conocer la opinión del personal y junta directiva respecto a la necesidad de realizar mejoras en los procesos administrativos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	79%
No	3	21%
Total	14	100%



Análisis:

Podemos decir de acuerdo a los resultados obtenidos, que es necesario y urgente contar con Manuales Administrativos, los cuales facilitarán el desarrollo y cumplimiento de todas las actividades dentro de la Asociación. Ya que se podrá contar con procedimientos ya establecidos.

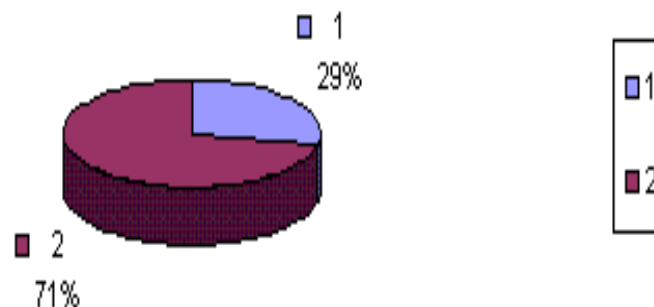
Pregunta No. 13

¿Existen procedimientos adecuados para reclutar y seleccionar al personal en A.M.U.S.?

Objetivo:

Conocer si se llevan a cabo procedimientos adecuados para reclutar y seleccionar al personal.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	29%
No	10	71%
Total	14	100%



Análisis:

Se puede notar que el 71% de los encuestados aseguran que la Asociación no cuenta con procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal. Por lo cual, se pretende proporcionar las herramientas adecuadas que faciliten dicho proceso.

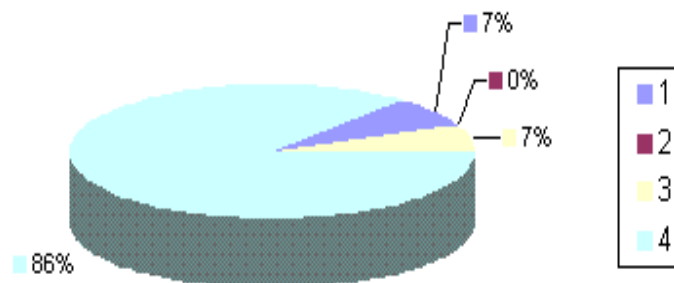
Pregunta No. 14

¿Cada cuanto tiempo se evalúa el desempeño laboral en la Asociación?

Objetivo:

Determinar cada cuanto tiempo, evalúan en la Asociación el desempeño laboral de los empleados.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 vez al año	1	7%
2 veces al año	0	0%
Más de 2 veces	1	7%
No se evalúa	12	86%
Total	14	100%



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 86% de las personas encuestadas afirmaron que no se llevan a cabo evaluaciones del desempeño. Lo cual, podría afectar en un futuro el grado de motivación y satisfacción de los empleados.

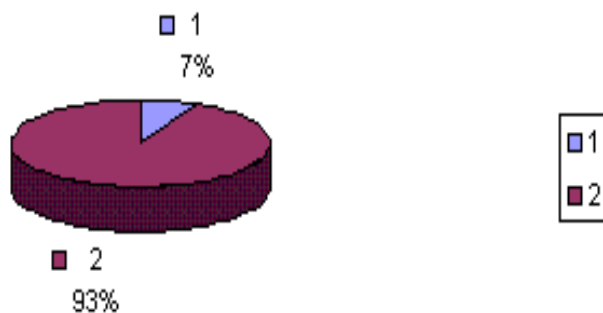
Pregunta No. 15

¿Al realizar bien las actividades que le han sido asignadas en su puesto de trabajo, recibe algún reconocimiento?

Objetivo:

Conocer si existen incentivos o reconocimientos por el buen desempeño mostrado en la realización de las actividades de trabajo.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%



Análisis:

Podemos decir con los resultados obtenidos, que al no contar con evaluaciones del desempeño, no se puede medir el grado de eficiencia con que los empleados desarrollan sus funciones. Por lo tanto, no se pueden dar reconocimientos o incentivos de una manera objetiva.

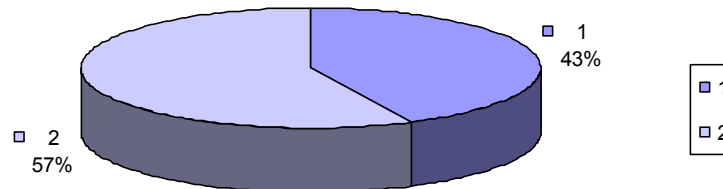
Pregunta No. 16

¿Considera que los estilos de dirección para guiar a los empleados en la Asociación son los adecuados?

Objetivo:

Conocer la opinión de los empleados y junta directiva, respecto a que si existen lideres en la Asociación para dirigir y guiarlos en la realización de las actividades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	43%
No	8	57%
Total	14	100%



Análisis:

Se puede observar que un 57% de los encuestados considera que no existen estilos de dirección adecuados. Esto podría deberse a que cada dos años cambian de Junta Directiva, por lo cual, no se puede apreciar el desempeño de cada una de ellas.

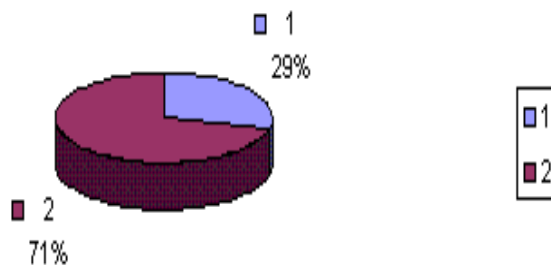
Pregunta No. 17

¿Considera eficientes los canales de comunicación que existen en la Asociación?

Objetivo:

Determinar si en la Asociación existe una comunicación efectiva entre el personal administrativo, asociadas y beneficiarios del servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	29%
No	10	71%
Total	14	100%



Análisis:

Con relación a los resultados obtenidos, podemos afirmar que la comunicación es bastante deficiente. Esto podría deberse a que la mayoría de asociadas prestan sus servicios de forma gratuita, por lo que le brindan muy poco tiempo a las actividades de la Asociación.

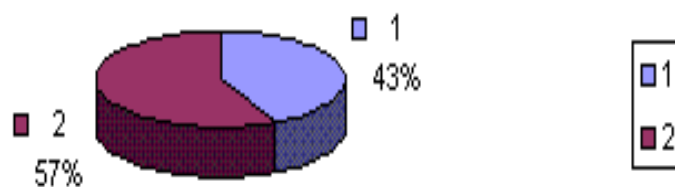
Pregunta No. 18

¿Existen problemas de dualidad de mando cuando recibe una orden?

Objetivo:

Determinar si los empleados reciben ordenes de más de una persona.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	43%
No	8	57%
Total	14	100%



Análisis:

Un 57% de los encuestados respondió que no existe dualidad de mando, más sin embargo, un 43% de las personas respondieron que si existe dualidad de mando.

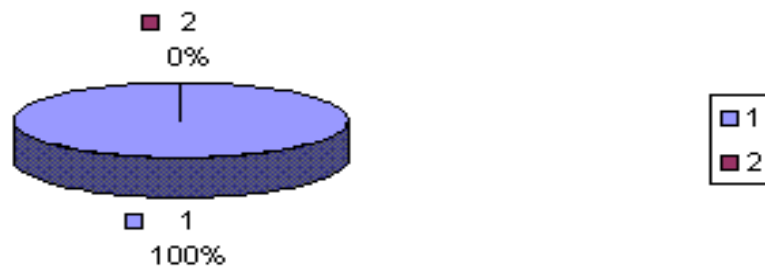
Pregunta No. 19

¿Considera usted que la aplicación de procedimientos y controles internos pueden contribuir a mejorar la gestión administrativa de A.M.U.S.?

Objetivo:

Conocer la opinión de los encuestados respecto a que si la aplicación de procedimientos y controles internos pueden mejorar la gestión administrativa.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%



Análisis:

El 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que deben aplicarse procedimientos y controles internos, con lo cual se mejoraría la gestión administrativa.

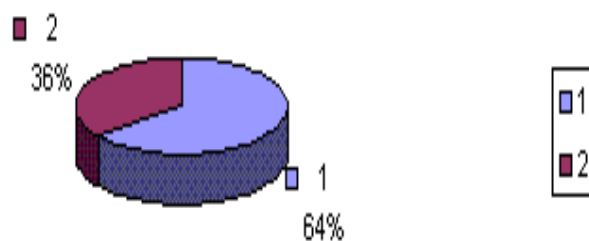
Pregunta No. 20

¿Conoce los procedimientos de control de efectivo que se aplican actualmente en la Asociación?

Objetivo:

Determinar si los empleados conocen algunos procedimientos de control de efectivo aplicados en la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	64%
No	5	36%
Total	14	100%



Análisis:

Podemos decir con base a los resultados obtenidos que un 64% de las personas encuestadas, si conocen los procedimientos de manejo del efectivo.

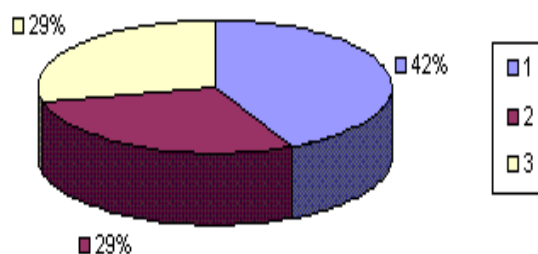
Pregunta No. 21

¿Qué tipos de controles de efectivo se aplican en la Asociación?

Objetivo:

Conocer que tipos de controles de efectivo se llevan a cabo en la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Arqueo de caja	6	42%
Conciliaciones	4	29%
Informe de caja	4	29%
Total	14	100%



Análisis:

La gráfica nos refleja que la mayoría de encuestados si conocen los tipos de control de efectivo que existen dentro de la Asociación.

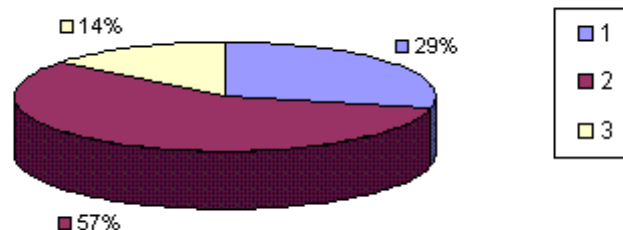
Pregunta No. 22

¿Qué tipo de controles de cobro se aplican en la Asociación actualmente?

Objetivo:

Conocer si se llevan a cabo controles de cobro de cuotas en la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Arqueo de recibos	4	29%
monitoreo de cobro	8	57%
Conciliación de cartera	2	14%
Total	14	100%



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos determinar que el 57% solo se realizan monitoreos de cobro. En un 29% se aplican arqueos de recibos y en un 14% conciliaciones de cartera.

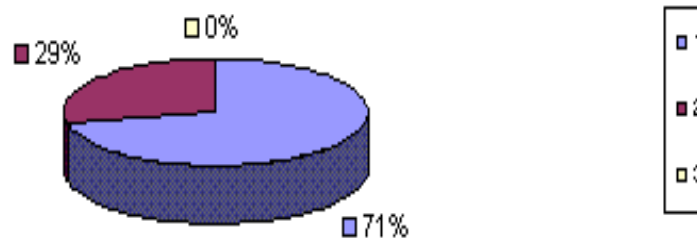
Pregunta No. 23

¿Qué tipo de procedimiento utiliza la Asociación para el control de inventarios?

Objetivo:

Conocer si en la Asociación se llevan a cabo procedimientos para el control de los inventarios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Inventarios físicos periódicos	10	71%
Conciliación de lo físico con lo contable	4	29%
Verificación de costos unitarios	0	0%
Total	14	100%



Análisis:

Con base a los resultados obtenidos podemos decir que el procedimiento más utilizado en la Asociación es la realización de inventarios físicos periódicos. Aunque también se llevan a cabo en menor porcentaje la conciliación de lo físico con lo contable.

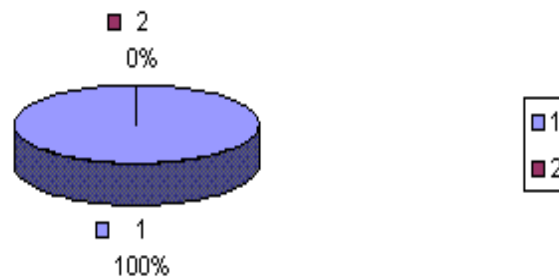
Pregunta No. 24

¿Considera usted necesario que existan procedimientos y controles para la realización de las compras dentro de la Asociación?

Objetivo:

Conocer la opinión de los encuestados respecto a la necesidad de que existan procedimientos y controles de compras.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%



Análisis:

Con base a los resultados obtenidos podemos decir, que un 100% de las personas encuestadas apoyan la idea de que exista un procedimiento y controles para la realización de las compras.

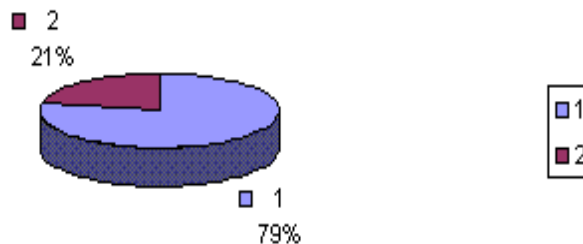
Pregunta No. 25

¿Considera usted que todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la Asociación deben estar por escrito y al acceso de todos?

Objetivo:

Conocer la opinión de los encuestados sobre la importancia de que existan procedimientos administrativos por escrito y al acceso de todos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	79%
No	3	21%
Total	14	100%



Análisis:

Con relación a los resultados obtenidos podemos decir que un 79% de los encuestados, esta de acuerdo en que los procedimientos deben estar por escrito y al acceso de todos. Aunque un porcentaje menor no estuvo de acuerdo.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A SOCIAS Y USUARIOS DEL SERVICIO QUE
OFRECE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES UNIVERSITARIAS DE EL
SALVADOR (A.M.U.S.).**

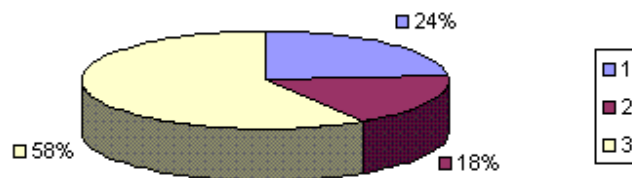
Pregunta No. 1

¿Edad?

Objetivo:

Conocer la edad promedio de las asociadas y clientes que solicitan los servicios de la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	8	24%
31 a 40 años	6	18%
41 a más	20	58%
Total	34	100%



Análisis:

Se observa que el mayor porcentaje (58%) de los clientes que visitan la Asociación son mayores de 41 años. Así como también de todas las edades.

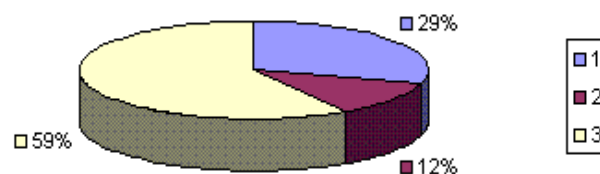
Pregunta No. 2

¿Qué tipo de relaciones le une con la Asociación?

Objetivo:

Determinar de la población encuestada, la cantidad de asociadas y clientes que mantienen relaciones y solicitan los servicios de A.M.U.S.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Asociada	10	29%
Cliente y Asociada	4	12%
Cliente	20	59%
Total	34	100%



Análisis:

La gráfica nos refleja que un 59% de personas que hacen uso del servicio son clientes en general. Y en menor porcentaje las socias también hacen uso de los servicios que presta la Asociación.

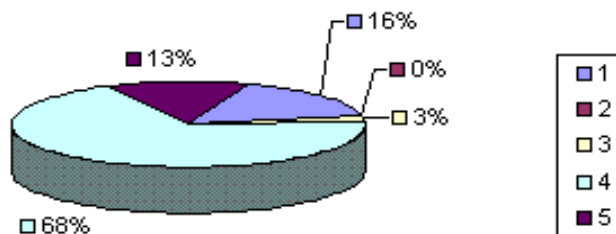
Pregunta No. 3

¿Cómo se dio cuenta de la existencia de A.M.U.S. y de los servicios que brinda dicha Asociación?

Objetivo:

Conocer el medio por el cual, se dio cuenta la socia o cliente de los servicios que brinda la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Por la radio	6	16%
Por la televisión	0	0%
Por los periódicos	1	3%
Por un amigo	26	68%
Otros	5	13%
Total	38	100%



Análisis:

Un 68% de los encuestados respondió que se había enterado de la existencia de A.M.U.S. por medio de un amigo, el 16% por medio de la radio y los demás por el periódico y otros medios.

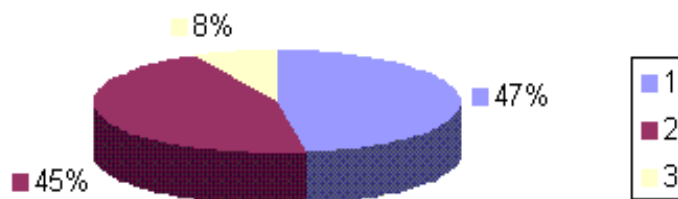
Pregunta No. 4

¿Por qué prefiere los servicios que ofrece la Asociación en el área de medicina?

Objetivo:

Conocer por qué prefieren los clientes los servicios que brinda la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Buen servicio	19	47%
Por su precio	18	45%
Buena Ubicación	3	8%
Total	40	100%



Análisis:

En esta pregunta los encuestados optaron por elegir más de una opción, ya que ellos consideran que tanto el servicio como el precio influyen en la decisión de preferir los servicios que brinda A.M.U.S. Y solo un porcentaje mínimo seleccionó la ubicación.

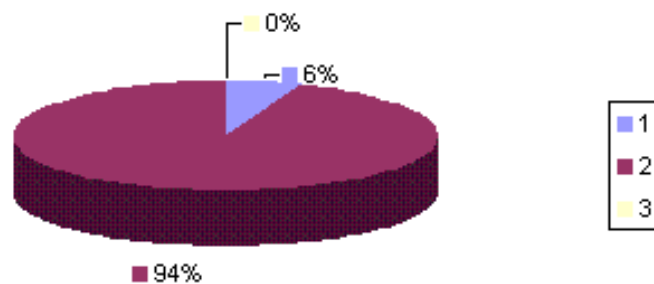
Pregunta No. 5

¿Cómo considera los precios que usted paga por los servicios que le brindan en la Asociación?

Objetivo:

Conocer la opinión de los beneficiarios respecto a los precios que cobra la Asociación por los servicios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	2	6%
Adecuado	32	94%
Muy alto	0	0%
Total	34	100%



Análisis:

De acuerdo a la grafica podemos decir que la mayoría de los encuestados coincidió en que el precio que paga por los servicios que recibe en la Asociación es el adecuado.

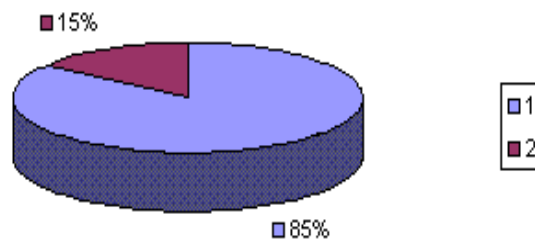
Pregunta No. 6

¿Estaría usted de acuerdo en adquirir los medicamentos, si estos fueran vendidos en el policonsultorio A.M.U.S.?

Objetivo:

Conocer si los beneficiarios de los servicios estarían de acuerdo en adquirir los medicamentos en la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	29	85%
No	5	15%
Total	34	100%



Análisis:

Con base a los resultados obtenidos podemos decir que un 85% de los encuestados esta de acuerdo en adquirir los medicamentos que le fuesen vendidos dentro de la Asociación. Y solo un 15% no estuvo de acuerdo.

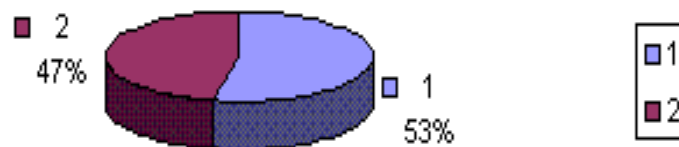
Pregunta No. 7

¿Tiene conocimiento de todos los servicios que le ofrece la Asociación en el área de medicina?

Objetivo:

Conocer si los beneficiarios conocen todos los servicios que brinda la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	53%
No	16	47%
Total	34	100%



Análisis:

La gráfica nos refleja que un 53% de los encuestados si tienen conocimiento de todos los servicios que brinda la Asociación, más sin embargo un 47% no conoce todos los servicios.

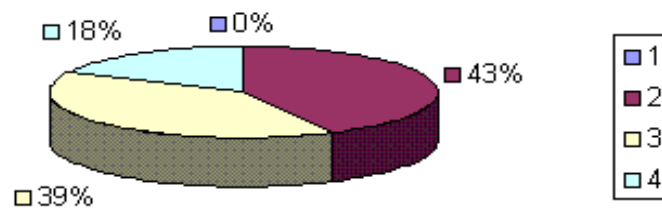
Pregunta No. 8

¿Cómo califica la atención que le brindan los empleados dentro de la Asociación?

Objetivo:

Conocer la calificación que los usuarios le hacen a los servicios que brinda la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Buena	14	43%
Muy Buena	13	39%
Excelente	6	18%
Total	33	100%



Análisis:

Un 43% de las personas encuestadas consideran que el servicio que presta la Asociación es bueno. Un 39% opinaron que es muy bueno y un 18% de las personas respondió que es excelente.

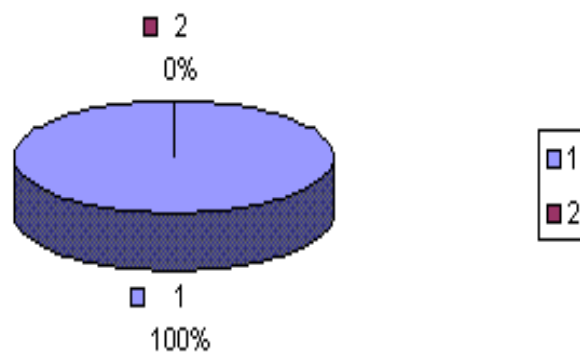
Pregunta No. 9

¿El personal que le atiende en A.M.U.S. lo hace con amabilidad y cortesía?

Objetivo:

Conocer si los usuarios del servicio reciben gestos de amabilidad y cortesía.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	34	100%
No	0	0%
Total	34	100%



Análisis:

El 100% de los encuestados respondió en que el personal de A.M.U.S. lo atiende con amabilidad y cortesía.

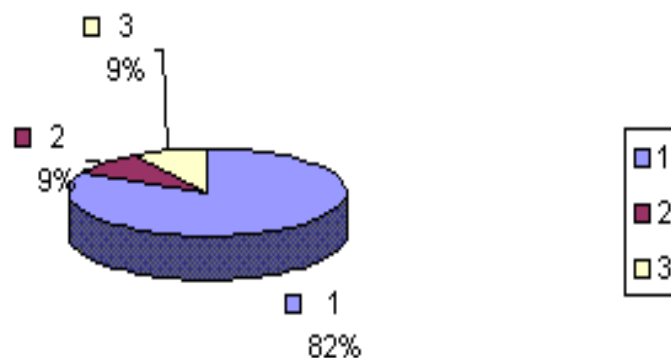
Pregunta No. 10

¿Cuándo solicita un servicio a la Asociación se le atiende con rapidez y esmero?

Objetivo:

Conocer si a los usuarios del servicio se les atiende con rapidez y esmero.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	82%
No	3	9%
A veces	3	9%
Total	34	100%



Análisis:

Se puede observar en el grafico que un 82% de los encuestados respondió que si le atienden con rapidez y esmero. A diferencia de un 9% que respondió que no y los demás que a veces.

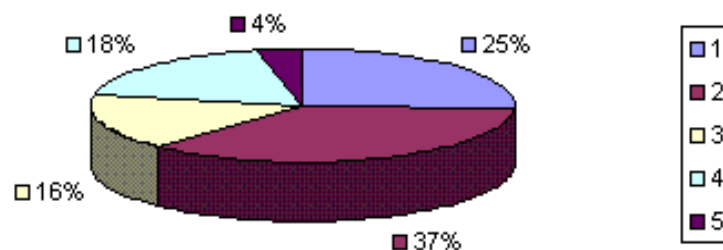
Pregunta No. 11

¿Qué otros servicios médicos, sociales o culturales le gustaría que ofreciera la Asociación?

Objetivo:

Conocer algunos servicios que les gustaría a los usuarios que brindara la Asociación.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ginecología	14	25%
Exámenes de la vista	20	37%
Cursos de capacitación	9	16%
Asesoría Legal	10	18%
Otros	2	4%
Total	55	100%



Análisis:

En esta pregunta la mayoría de encuestados eligió más de una respuesta, ya que consideran que se deberían de brindar más servicios, tales como: exámenes de la vista, Ginecología, Asesoría Legal, capacitaciones y otros.

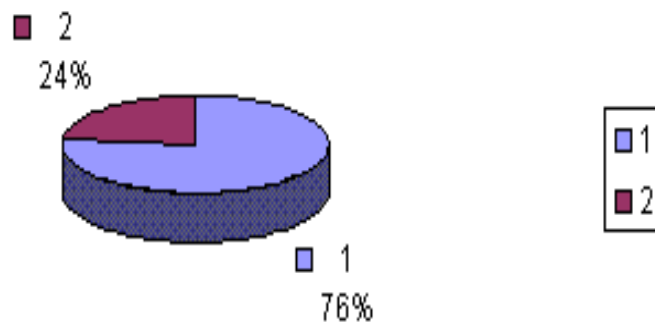
Pregunta No. 12

¿Considera usted que las instalaciones y el equipo médico utilizado en A.M.U.S. es el adecuado para que le brinden un excelente servicio?

Objetivo:

Conocer la opinión de los usuarios del servicio respecto a que si el equipo y las instalaciones son adecuados para un buen servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	76%
No	8	24%
Total	34	100%



Análisis:

Un 76% de los usuarios del servicio estuvieron de acuerdo en que el equipo médico y las instalaciones es el adecuado para recibir la atención. A diferencia de un 24% que no estuvo de acuerdo.

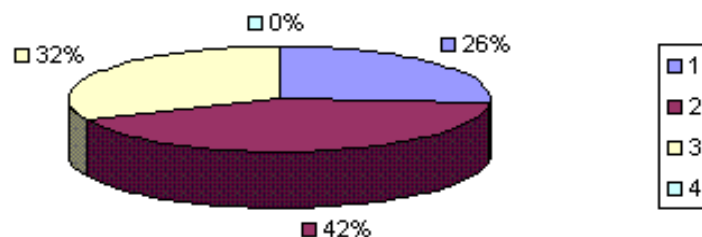
Pregunta No. 13

¿En qué tipo de actividades de proyección social a beneficio de las comunidades, le gustaría participar con la Asociación?

Objetivo:

Conocer en qué actividades adicionales le gustaría participar a las asociadas y beneficiarios del servicio.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Culturales	10	26%
Sociales	16	42%
Educativos	12	32%
Otras, Explique	0	0%
Total	38	100%



Análisis:

Los resultados muestran que la mayoría de usuarios se inclinan por las actividades de proyección social, aunque también les interesan las educativas y como última opción las culturales.

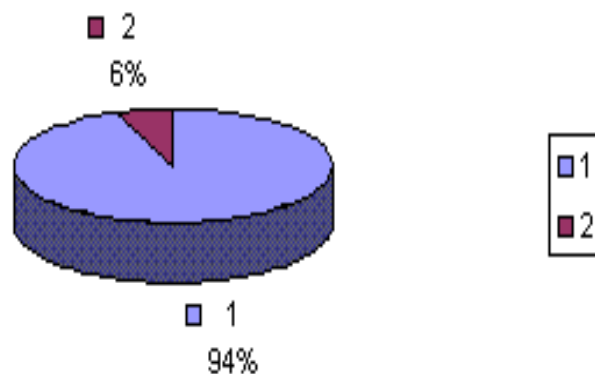
Pregunta No. 14

¿Considera que la Asociación necesita más publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece al público?

Objetivo:

Conocer si la Asociación requiere de mayor publicidad en los diferentes medios.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	94%
No	2	6%
Total	34	100%



Análisis:

El resultado muestra que la mayoría de los usuarios del servicio consideran en que la Asociación necesita más publicidad para dar a conocer mejor los servicios que brinda al público en general.

ANALISIS DEL ENTORNO DE LA ASOCIACIÓN

Para la propuesta de Estrategias se llevo a cabo un análisis FODA, en el cual se evaluaron los factores internos y externos que afectan positiva y negativamente a la Asociación A.M.U.S., diseñándose así estrategias generales que le permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas que posee; para poder vencer las debilidades y evitar las amenazas.

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

1. Puede contar con personal médico especializado que desea realizar sus horas sociales.
2. Se prevee un incremento de personas que quieren ser miembros activas de la Asociación, esto debido a que año con año se gradúan cantidades de profesionales de varias universidades del país.
3. Se prevee un incremento de clientes que hagan uso de los servicios médicos que brinda la Asociación, esto debido a las gestiones de proyección que se realizan en las instituciones educativas de la zona.
4. Realizar compras al crédito a los proveedores para mantener un Stock de medicamentos, los cuales sean vendidos a los pacientes a precios razonables.

5. Aprovechar las buenas relaciones profesionales que tienen algunas socias activas de A.M.U.S. para apoyar las actividades y proyectos que se llevan a cabo.
6. Explorar nuevos segmentos de mercado, y específicamente a los habitantes de las zonas aledañas, así como también, a las empresas que operan en el mismo sector.
7. Dar mayor publicidad o especializarse en los servicios de laboratorios clínicos, esto debido a que se cuenta con el equipo necesario y debe de aprovecharse al máximo.

AMENAZAS

1. A los alrededores de la zona de Antiguo Cuscatlán existen o abrirán otras clínicas de beneficencia, las cuales brindan los mejores precios en servicios de salud.
2. Debido a la situación económica en que se encuentra nuestro país, se dificulta cada vez más encontrar instituciones que den su apoyo material o económico.
3. Es notoria la falta de interés e involucramiento de parte de algunas socias para apoyar las actividades y proyectos que se llevan a cabo en la Asociación, por la tanto, se prevee una deserción de algunas de ellas.

4. Debido a la situación económica en la que se encuentra la Asociación, es difícil de que los proveedores potenciales brinden créditos en medicamentos, materiales para laboratorios, odontología, etc., por lo tanto, la mayoría de compras se hacen al contado.

ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS

1. La Asociación cuenta con una infraestructura propia y en buen estado a pesar de los pasados terremotos del año 2001.
2. Adicional a la infraestructura la Asociación posee como parte de su activo fijo un terreno de una extensión aproximada de 25 x 60 metros.
3. El equipo médico, odontológico y de laboratorio, se encuentra en buen estado y se considera el adecuado para cubrir la demanda de pacientes.
4. La ubicación del Policonsultorio es de fácil acceso, ya que circulan a los alrededores varias rutas de buses y microbuses, tales como, la ruta 79, ruta 101, ruta 42, entre otras.
5. Respecto a la seguridad de la zona es aparentemente estable, esto debido a que no se encuentran zonas marginales muy cercanas, sino por el contrario, en el sector residen familias de regulares condiciones económicas.

6. El personal con que se cuenta actualmente, se considera como el necesario para atender todas las actividades de la Asociación.
7. Se considera como una excelente fortaleza, el hecho de que A.M.U.S. sea administrada por profesionales de las distintas Carreras Universitarias, y que además, sean reconocidas en el ámbito social.

DEBILIDADES

1. Falta de apoyo e involucramiento de parte de algunas socias para la realización de actividades y proyectos de la Asociación.
2. Falta de un procedimiento para el cobro de cuotas mensuales a las socias, lo cual, significaría un ingreso fijo para la Asociación.
3. No se cuenta con una Estructura Organizativa formalmente establecida, lo que figura una toma de decisiones centralizada.
4. No se cuenta con una descripción de los procedimientos que se llevan a cabo en la Asociación.
5. Para realizar las actividades secretariales y de control con mayor eficiencia se necesita adquirir equipo de computo y una máquina de escribir eléctrica.
6. Es notorio el problema de liquidez por el cual atraviesa la Asociación, por lo que en algunas veces, no puede cumplir con los diferentes compromisos de pago.

7. Falta de capacitación a los empleados en aspectos como servicio al cliente, computación, trabajo en equipo, entre otros.
8. No se cuenta con un sistema de información adecuado que permita tomar decisiones oportunas (respecto a: socias, clientes, proveedores, contabilidad, etc.).
9. Falta de publicidad de los servicios que ofrece A.M.U.S. y específicamente en los alrededores de la zona donde se encuentra ubicada.
10. Es notoria la poca asistencia de personas que llegan a solicitar los servicios que brinda A.M.U.S.

CONCLUSIONES

- Los resultados de la investigación de campo (pregunta No. 4) demuestran que un 79% del personal administrativo y Junta Directiva conocen la Misión y Visión la Asociación (A.M.U.S.). El restante la conoce poco, o no la conoce. Por lo tanto, parte de nuestra propuesta será la de rediseñar la Visión y Misión, ajustándola a la realidad de A.M.U.S.
- A pesar de que un 50% de los encuestados respondieron a la pregunta No. 7, que sí existe una estructura organizativa formalmente establecida, en igual porcentaje respondió que no existe. Por lo tanto, se le presentará a la Asociación una estructura organizativa, en la cual refleje la línea de autoridad, la relación que guardan las diferentes unidades, canales de comunicación formal, quién depende de quién, entre otros.
- Con base a las respuestas de la pregunta No. 8, se determinó que el área que más identifican los empleados y Junta Directiva es la Administrativa y que las demás no están formalmente establecidas, por lo que se diseñará un modelo de reclutamiento y selección de personal que refuerce dicha área.
- Los resultados de la pregunta No. 9, nos confirma que en un 86% de los empleados y Junta Directiva no tienen conocimiento de la existencia de

Manuales Administrativos para el desempeño de las actividades de cada puesto. Por lo tanto, nuestra propuesta contendrá el diseño de Manuales de Funciones para cada puesto y el de Procedimientos de las actividades que se desarrollan en A.M.U.S.

- Según la pregunta No. 13, un 71% de los encuestados dijeron que no existen procedimientos adecuados para reclutar y seleccionar al personal, por lo tanto, se creará el procedimiento antes mencionado.
- En la pregunta No. 14, nos contestó un 86% de los encuestados, que no se evalúa el desempeño de los empleados, por lo tanto, se creará un procedimiento y formulario para la evaluación del desempeño.
- La mayoría de los encuestados en el área administrativa y Junta Directiva están conscientes de la necesidad de mejorar los procedimientos administrativos y los controles internos, los cuales están relacionados con el efectivo, las compras, entre otros. Por lo tanto, nuestra propuesta estará dirigida a diseñar dichos procedimientos y controles, y así, contribuir a mejorar la gestión empresarial de A.M.U.S.
- Según los resultados de la pregunta No. 3, un 68% de las personas encuestadas se dan cuenta de que existe la Asociación A.M.U.S. a través de

las referencias de un amigo, por lo que se recomienda se lleven a cabo gestiones publicitarias por los diferentes medios de comunicación.

- ➡ Según los resultados de la pregunta No. 6, un 85% de las personas encuestadas están de acuerdo en adquirir los medicamentos en la Asociación, por lo que es conveniente evaluar la posibilidad de compra de medicamentos al crédito.
- ➡ A través de los resultados de la pregunta No. 7, podemos hacer notar que en un 47% de las personas encuestadas aún no tienen el conocimiento de todos los servicios que brinda la Asociación.
- ➡ Y de igual forma en la pregunta No. 14, un 32% de las personas encuestadas afirman la necesidad de efectuar gestiones publicitarias para dar a conocer la Asociación y de los servicios que brinda.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA EL MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES UNIVERSITARIAS DE EL SALVADOR (A.M.U.S.).

A. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.

Proponer un Sistema Administrativo, con el propósito de mejorar la misión y visión que actualmente posee la Asociación, así como también proponer valores, objetivos, estrategias, estructura organizativa, manuales de funciones y procedimientos y controles internos básicos que contribuyan a mejorar la gestión empresarial de A.M.U.S. Con esto se pretende facilitar a los responsables de cada puesto las herramientas adecuadas que les permitan desarrollar de forma eficiente todas sus funciones dentro de la Asociación y así prestar un mejor servicio a sus Socias y Comunidad.

B. ALCANCE DE LA PROPUESTA

Con la propuesta se espera que todas las funciones administrativas y técnicas de la Asociación sean desarrolladas adecuadamente y adquiridas con responsabilidad por cada miembro para cumplir con los objetivos trazados, y por consiguiente, brindar un mejor servicio.

DISEÑO DE LA PROPUESTA

1. LA PLANIFICACIÓN

a. VALORES, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

VALORES

Debido a que en la actualidad la Asociación no cuenta con valores empresariales formalmente establecidos y por escrito, con los cuales se identifiquen sus empleados, se establecieron los siguientes:

CALIDAD

La Asociación debe desarrollar todas las actividades con excelencia para la satisfacción de los clientes y asociadas.

SERVICIO AL CLIENTE

Las socias y clientes son lo más importante de la Asociación, por lo tanto los empleados deben caracterizarse por dar un buen servicio.

TRABAJO EN EQUIPO:

Los miembros de la Asociación deben mantenerse integrados, comunicados y comprometidos en el desarrollo de las actividades encaminadas al logro de los objetivos.

MEJORA CONTINUA

Es estar innovando siempre buscando la excelencia en todas las actividades que se realizan, cambiando constantemente para cubrir las expectativas de las asociadas y de los clientes.

RESPONSABILIDAD

Ser perseverantes y efectivos comprometidos a desarrollar con calidad todo lo que se hace en beneficio de las asociadas y clientes.

MISIÓN Y VISIÓN

La Asociación ya cuenta con una Misión y Visión, las cuales fueron diseñadas hace algunos años, pero después del análisis efectuado y basándonos en los conceptos teóricos adquiridos, se determinó que era necesario rediseñarlas para identificar el ámbito actual de sus servicios, quedando de la siguiente manera:

MISIÓN

La Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador existe con el propósito de fortalecer los conocimientos científicos, culturales y éticos de sus miembros, retribuyendo a diversos sectores de la población servicios de salud y educativos de calidad, contribuyendo así, al desarrollo económico, cultural y social de El Salvador.

VISIÓN

La Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador aspira ser una Asociación reconocida por su excelente trayectoria de brindar servicios de salud y educativos de calidad a sus miembros y a diversos sectores de la población.

OBJETIVOS

Estos objetivos serán la base de la planificación, ya que ellos reflejan las metas medibles que los empleados de la Asociación esperan alcanzar, por lo tanto, servirán para orientar los recursos y tomar las mejores decisiones.

1. Promover y defender la comprensión y amistad entre sus asociadas, sin distinción de clase, religión y tendencias políticas.
2. Velar por el desarrollo cultural, prestigio e intereses de sus Asociadas.
3. Cultivar las relaciones de la Asociación con agrupaciones similares dentro y fuera del país.
4. Estimular el intercambio social entre sus miembros fomentando la armonía y fraternidad.
5. Desarrollar actividades sobre asuntos de interés público, ya sean científicos, jurídicos o sociales.

6. Crear una cultura de trabajo que sea compartida y puesta en práctica por todos, que guíen la conducta y actitudes del personal.
7. Prestar servicios de calidad a todo aquel que lo solicite.

ESTRATEGIAS GENERALES

Después de haber efectuado el análisis FODA en la Asociación, se diseñaron algunas Estrategias, cuyo propósito es que sirvan de guía a la administración para alcanzar los objetivos que se persiguen y así lograr un nivel más competitivo.

1. Dar a conocer la Asociación a través de los medios de comunicación y en los lugares de interés particular. (Comunidades aledañas, Universidades, Colegios, escuelas, institutos, empresas, etc.).
2. Llevar a cabo alianzas con los proveedores para el otorgamiento de créditos, lo cual nos permita adquirir medicamentos para la venta.
3. Identificar las diferentes alternativas de uso del terreno (arrendamiento, venta, construcción, otros) con el propósito de que sirva como una fuente de ingreso.
4. Capacitar al personal en seminarios de servicio al cliente, trabajo en equipo, cursos de computación, entre otros.

5. Desarrollar un programa de visitas a empresas que deseen colaborar en el sostenimiento del Policonsultorio a través de donaciones de medicamentos o aportes económicos.
6. Crear un programa de concientización dirigido a las socias para que apoyen las actividades y proyectos de la Asociación.
7. Mantener informadas y actualizadas a las socias respecto a las diferentes actividades que se desarrollan en la Asociación, a fin de conservar el espíritu de pertenencia y colaboración de sus miembros.
8. Buscar mecanismos para conocer de parte de las socias, cuales son sus verdaderas necesidades profesionales o expectativas que tienen al afiliarse a la Asociación.
9. La Asociación debe especializarse en el servicio de laboratorio clínico dando a conocer ese servicio a través de los medios de comunicación.
10. Crear alianzas con instituciones educativas o empresas privadas, para brindarles los servicios médicos y/o de laboratorio clínico a un bajo costo.
11. Innovar constantemente en los servicios que son ofrecidos directamente a las socias, esto con el propósito de mantener su interés en alto.
12. Crear un procedimiento para el cobro de cuotas mensuales de sus socias.

2. LA ORGANIZACIÓN

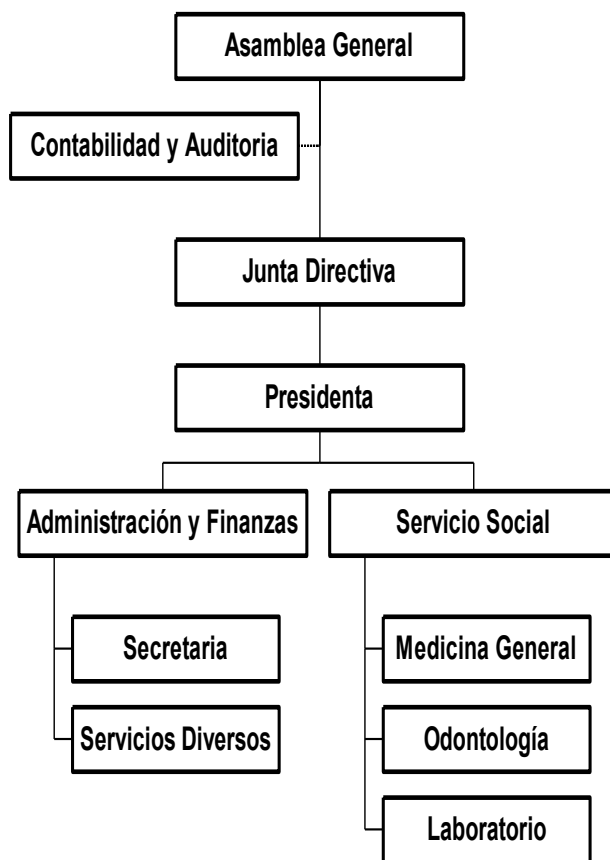
a. Estructura Organizativa Propuesta

Tomando en cuenta que la Asociación A.M.U.S. actualmente no cuenta con una estructura organizativa formalmente establecida y que esta varía de acuerdo a su funcionalidad, se ha diseñado para la Asociación una estructura organizativa que muestre los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de sus puestos y unidades. En la Estructura Organizativa propuesta se definieron dos áreas básicas: el área de Administración y Finanzas y Servicio Social.

El área de administración y finanzas estará dirigida por la Administradora la cual a su vez tendrá bajo su responsabilidad a la secretaria y a la de servicios diversos. El área de Servicio Social estará dirigida por un Médico el cual tendrá bajo su cargo Medicina General, Odontología y Laboratorio con lo cual se espera que cada unidad se desarrolle eficientemente.

Actualmente la Contabilidad y Auditoria de la Asociación son llevadas externamente y sugerimos que siga de la misma forma ya que la subcontratación de estos servicios les a dado buenos resultados.

ASOCIACION DE MUJERES UNIVERSITARIAS DE EL SALVADOR
A.M.U.S.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fecha de Elaboración:

Aprobado:

b. MANUAL DE FUNCIONES DE LA ASOCIACIÓN

El propósito de este manual será el de contribuir a la definición de la estructura organizativa de la Asociación A.M.U.S., además de proporcionar un instrumento de dirección que ayude a superar las deficiencias a nivel administrativo y técnico encontradas en la investigación de campo. Se espera apoyar a las jefaturas dando a conocer a las diferentes unidades de trabajo bajo su control. Cada área o sección conocerá el tipo de autoridad, responsabilidad y funciones que posee dentro de la estructura organizativa.

Además contribuirá a que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea realizado en forma adecuada, ya que se cuenta con el detalle de las funciones para cada puesto de trabajo.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Asamblea General

Jefe Inmediato : No posee

Subordinados directos : Junta Directiva

Dependencia funcional : Asamblea General

Propósitos del puesto : Celebrar sesiones Ordinarias y Extraordinarias para aprobar acuerdos de Junta Directiva.

Funciones Principales:

1. Aprobar y reformar los estatutos
2. Elegir a la Junta Directiva mediante la votación secreta
3. Conocer de las renunciaciones impedimentos y excusas de los miembros de la Junta Directiva.
4. Aprobar las actas y la memoria anual
5. Señalar el valor de las cuotas de ingreso y de las periódicas
6. Resolver sobre los puntos que no hubiere resuelto la junta directiva
7. Aprobar el ingreso de las socias o la perdida de tal calidad.
8. Aprobar el presupuesto anual presentado por la Junta Directiva
9. Nombrar comisiones
10. Designar representantes a los eventos internacionales

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Junta Directiva

Jefe Inmediato : Asamblea General
 Subordinados directos : Presidenta
 Dependencia funcional : Asamblea General
 Propósitos del puesto : Vigilar y Dirigir todas las actividades de la
 Asociación

Funciones Principales:

1. Vigilar por el cumplimiento de los Estatutos.
2. Vigilar por el cumplimiento de los acuerdos tomados en Asamblea General.
3. Dirigir las actividades de la Asociación.
4. Convocar a las Asambleas Generales y presidir las sesiones, por medio de su presidenta.
5. Tramitar y someter a la Asamblea General las solicitudes de ingreso de socias, así como también, renunciaciones de las mismas.
6. Practicar el escrutinio de los votos.
7. Convocar a elecciones de Junta Directiva con 15 días de anticipación por lo menos.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Junta Directiva

8. Nominar a las personas que merezcan ser calificadas como socias honorarias.
9. Recibir y tramitar por escrito los informes y recomendaciones de las comisiones que se nombren.
10. Rendir informe anual de sus labores a la Asamblea General.
11. Elaborar el presupuesto anual.
12. Autorizar las erogaciones hasta por un valor de quinientos colones.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Presidenta J. D.

Jefe Inmediato : Junta Directiva

Subordinados directos : Personal administrativo y médicos

Dependencia funcional : Asamblea General

Propósitos del puesto : Administrar los recursos con que cuenta la Asociación.

Requisitos del puesto : Licenciada en Administración de Empresas y ser electa por la Asamblea General.

Funciones Principales:

1. Representar a la Asociación en todos los actos sociales a que fuera invitada, pudiendo delegar dicha representación.
2. Presidirá y dirigirá las sesiones de Asamblea general y Junta Directiva.
3. Autorizar y denegar las erogaciones de la Asociación.
4. Decidirá en caso de empate cualquier votación.
5. Asistirá en calidad de colaboradora como ExPresidenta con voz pero sin voto en la próxima Junta Directiva.
6. Reclutar y seleccionar al personal médico y administrativo de la Asociación.
7. Velar por el cumplimiento de los diferentes proyectos acordados en Junta Directiva para garantizar su realización.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Administradora

Jefe Inmediato : Presidenta de la Junta Directiva

Subordinados directos : Secretaría, personal médico y servicios generales

Dependencia funcional : Área Administrativa y Finanzas

Propósitos del puesto : Administrar los recursos materiales, financieros, y humanos de la Asociación.

Requisitos del puesto : Estudiante universitario y con experiencia en puestos similares.

Funciones Principales:

1. Verificar y dar seguimiento a las ordenes emanadas de la Dirección.
2. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
3. Velar por el buen mantenimiento del edificio, terreno, mobiliario y equipo.
4. Controlar el buen uso de los recursos, evitando el desperdicio o desaparición de los mismos (medicamentos, materiales, papelería y otros).
5. Dar un informe semanal de las necesidades y actividades a la Junta Directiva, a través de la Presidenta.
6. Recibir a diario los ingresos y efectuar los respectivos depósitos al banco.
7. Entregar un informe semanal o cuando lo requiera la Tesorera de la Junta Directiva de los ingresos y egresos.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Administradora

8. Encargada del manejo de caja chica por un monto de ¢500.00 Colones.
9. Encargada de los egresos y actualización del informe de caja.
10. Cuando sea requerido, dar seguimiento y colaboración en actividades sociales y culturales.
11. Mantener una adecuada y oportuna comunicación de las actividades de la Asociación hacia las socias, empresas particulares, instituciones y público en general, a través del envío de correspondencia o boletines de prensa, previa autorización de la Junta Directiva.
12. Actualización del banco de datos de los miembros de la Asociación.
13. Colaborar en el área de control financiero con la Tesorera de la Junta Directiva.
14. Llevar control de las cuentas por pagar a proveedores y otros.
15. Realizar las compras de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos.
16. Recaudar los fondos provenientes de las transacciones económicas generadas en la Asociación.
17. Responsable de las erogaciones realizadas en la Asociación previa autorización de la Presidenta.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Secretaria

Jefe Inmediato : Administradora

Subordinados directos : Ninguno

Dependencia funcional : Área Administrativa

Propósitos del puesto : Servir de apoyo en la función secretarial

Requisitos del puesto : Bachiller Comercial opción secretariado

Funciones Principales:

1. Atender y hacer llamadas telefónicas.
2. Elaboración y envío de correspondencia a socias y empresas.
3. Atender a las socias, y otras personas particulares que visitan la Asociación.
4. Coordinar y comunicar a socias y particulares sobre el desarrollo y participación a eventos.
5. Convocar a reunión a socias de la Junta Directiva y Asamblea General.
6. Realizar gestiones de cobro de membresías a miembros.
7. Archivo de documentos de correspondencia y expedientes de pacientes.
8. Colaborar en actividades de la Asociación cuando sea solicitado por sus superiores.
9. Elaboración de cheques y preparación de documentos para ser entregados a la administradora.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Servicios Varios

Jefe Inmediato : Administradora
 Subordinados directos : Ninguno
 Dependencia funcional : Área Administrativa
 Propósitos del puesto : Colaborar en aspectos de aseo y ornato
 Requisitos del puesto : Estudios mínimos de Noveno Grado

Funciones Principales:

1. Mantener limpias y ordenadas las diferentes áreas de la Asociación.
2. Mantener limpios los baños, tanto para el personal como para las personas que visitan la Asociación.
3. Atender a las socias, clientes y otras personas particulares que visitan la Asociación.
4. Colaborar cuando sea necesario y a solicitud del personal administrativo y médico.
5. Realizar diligencias cuando sean solicitadas por la Presidenta y la Administradora.
6. Sacar fotocopias de documentos al personal y clientes.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Médico General

Jefe Inmediato : Administradora
 Subordinados directos : Ninguno
 Dependencia funcional : Servicio Social
 Propósitos del puesto : Brindar atención médica a las personas que la soliciten.
 Requisitos del puesto : Doctor en Medicina General con experiencia comprobada.

Funciones Principales:

1. Diagnosticar la enfermedad del paciente y recetarle la medicina adecuada.
2. Llevar información estadística en el expediente del cliente para conocer el padecimiento de las enfermedades.
3. Llenar el reporte diario de pacientes atendidos.
4. Coordinar con la Administradora la compra de medicamentos o suministros necesarios para la clínica.
5. Llevar el control de los medicamentos comprados y donados por las instituciones.
6. Entregar los medicamentos al paciente ya sean estos regalados o vendidos.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Médico General

7. Velar por el cuidado y mantenimiento del equipo médico asignado, reportándole a la Administradora cualquier inconveniente.
8. Estar a la orden de la junta Directiva para brindar el apoyo necesario a los proyectos de salud y capacitaciones que se llevan a cabo en las instituciones educativas.
9. Asistir a las empresas para recibir y retirar donaciones de medicamentos.
10. Asistir a invitaciones de laboratorios farmacéuticos para conocer sobre el progreso empresarial, medicamentos, tecnología, etc.
11. Colaborar en otras actividades cuando sea solicitado por sus superiores.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Odontólogo (a)

Jefe Inmediato : Administradora
 Subordinados directos : Ninguno
 Dependencia funcional : Servicio Social
 Propósitos del puesto : Brindar una excelente atención médica a la persona que la solicite.
 Requisitos del puesto : Doctora en Cirugía Dental y con experiencia comprobada.

Funciones Principales:

1. Evaluar y diagnosticar el estado de la dentadura del paciente y establecer un plan de tratamiento.
2. Llenado de ficha o expediente clínico donde se evalúa la historia médica odontológica del paciente.
3. Llevar el control de los pacientes atendidos diagnóstico y tratamiento realizado.
4. Cuidar del equipo de odontología asignado y reportar a la Administradora cualquier inconveniente.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Odontólogo (a)

5. Solicitar a la Administradora los materiales e insumos necesarios para la realización de los tratamientos dentales.
6. Mantener la asepsia (libre de bacterias) del consultorio, esterilizando instrumental y desinfectando el equipo.
7. Brindar apoyo en los proyectos educativos sobre la higiene bucal en diversas instituciones.
8. Sugerir mejoras a la clínica respecto a equipos y materiales a utilizar.
9. Colaborar con los demás empleados de la clínica con el propósito de fortalecer el trabajo en equipo y las buenas relaciones personales.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Laboratorista

Jefe Inmediato : Administradora
 Subordinados directos : Ninguno
 Dependencia funcional : Servicio Social
 Propósitos del puesto : Realizar los análisis clínicos de manera eficiente.
 Requisitos del puesto : Licenciatura en Laboratorio Clínico y experiencia comprobada.

Funciones Principales:

1. Toma de muestras al paciente para realizar los análisis clínicos solicitados.
2. Preparar exámenes de los pacientes para que sean realizados en otros laboratorios clínicos.
3. Mecanografiar los resultados de los análisis clínicos.
4. Llevar el control estadístico de los diferentes exámenes clínicos realizados.
5. Cuidar del equipo de laboratorio asignado y reportarlo a la Administradora para el mantenimiento o cuando este en mal estado.
6. Orientar al paciente cuando lo solicite respecto a los resultados del análisis clínico.

	Asociación de Mujeres Universitarias de El Salvador A.M.U.S.	Fecha: Octubre del 2002
	Manual de Descripción de Funciones	Nombre del Puesto: Laboratorista

7. Contribuir en la realización de los proyectos de salud que se realizan en las instituciones educativas y promocionar los servicios que brinda la Asociación.
8. Informar al médico general respecto a los resultados obtenidos en los exámenes practicados al paciente.
9. Informar a la Administradora sobre la falta de reactivos, cristalería, materiales, etc. Para realizar la compra.
10. Vigilar que los desechos generados en el laboratorio clínico sean depositados en los lugares adecuados previniendo la contaminación.
11. Colaborar en actividades de la Asociación cuando sea solicitado.

c. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ASOCIACIÓN

 A.M.U.S.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FECHA ELABORACIÓN: _____
PROCESO : CONTROL DE INGRESOS		
RESPONSABLE: ADMINISTRADORA		
OBJETIVO : MANTENER AL DIA LOS INFORMES REFERENTES A LOS INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN.		
PASO	ACTIVIDAD	

1. Administradora recibe ingresos provenientes de: venta de champú, fotocopias, terapias respiratorias, aplicación de inyecciones, pago de consultas, pago de cuota de membresía y otros.
2. Elaborará un recibo de ingreso en papel simple (**anexo N° 1**), el cual tiene un número correlativo (a excepción de los ingresos por consultas).
3. Al final del día elabora una sola factura por el total de los ingresos de cada operación.
4. Por los ingresos diarios se elaborará una remesa la cual deberá ser enviada al banco respectivo.
5. Deberá anotarle a la remesa los números de documentos los cuales están cancelando.
6. Anota en el informe de caja (**anexo N° 2**) los depósitos efectuados durante el día.
7. Envía documentos a secretaria para su correspondiente archivo.



A.M.U.S.

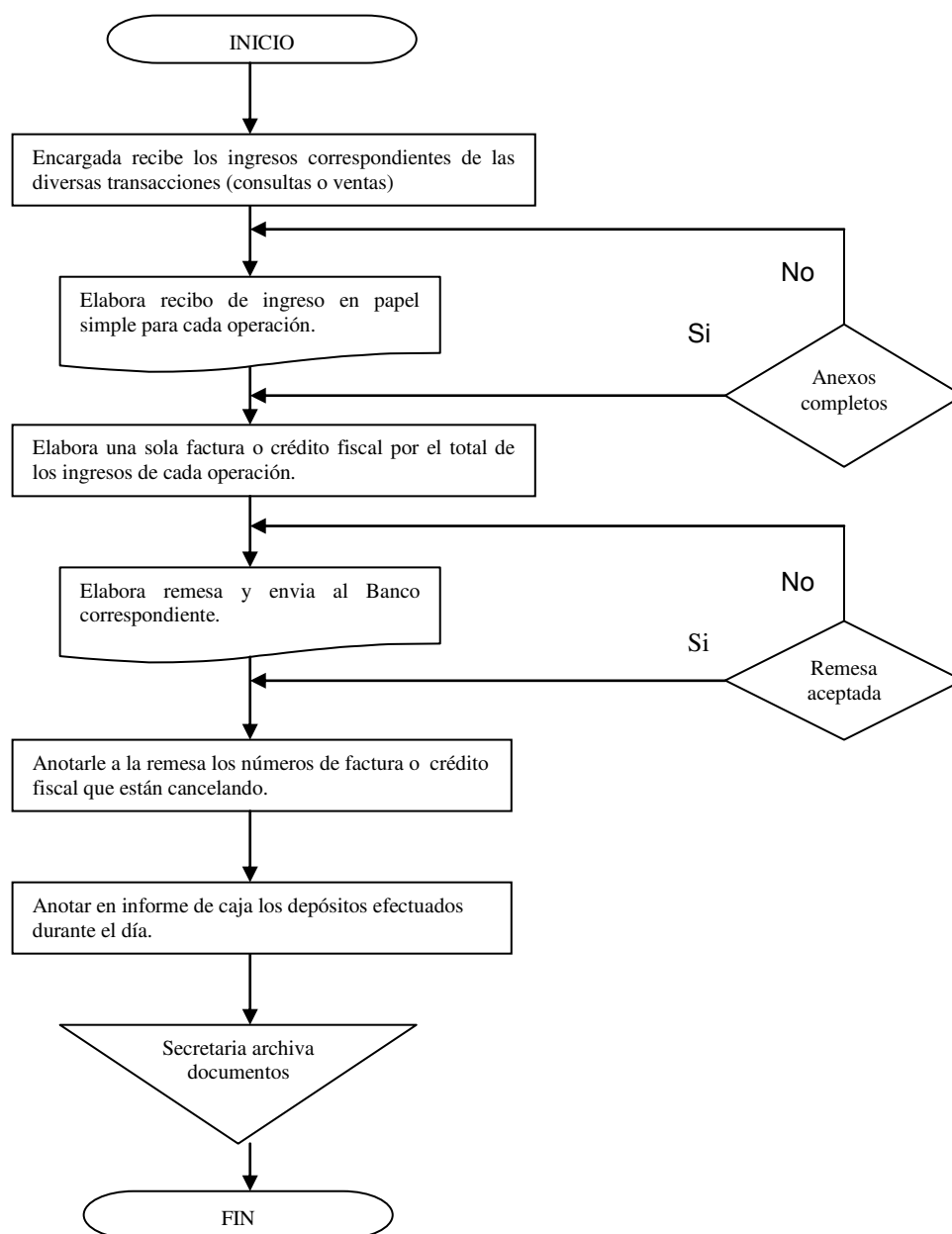
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA ELABORACIÓN: _____

PROCESO : CONTROL DE INGRESOS

RESPONSABLE: ADMINISTRADORA

OBJETIVO : MANTENER AL DIA LOS INFORMES REFERENTES A LOS INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN.



 A.M.U.S.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
		FECHA ELABORACIÓN: _____
PROCESO : CONTROL DE EGRESOS		
RESPONSABLE: ADMINISTRADORA		
OBJETIVO : MANTENER AL DIA LOS INFORMES REFERENTES A LOS EGRESOS DE LA ASOCIACIÓN.		
PASO	ACTIVIDAD	

1. Revisa los documentos para tramitar pagos de proveedores y otros.
2. Autoriza pagos previa solicitud de pago (**anexo N° 3**) o si están respaldados con la orden de compra, la factura original y quedan respectivo.
3. Verificar disponibilidad bancaria.
4. Compras menores de cincuenta colones serán hechas en efectivo usando vale de caja chica (**anexo N° 16**) .
5. Secretaria elaborar cheques de pago (**anexo N° 4**) montos mayores de C50.00 y los envía a la persona responsable para su autorización.
6. Administradora anota cheques en informe de caja.
7. Entrega cheques a los proveedores o pago de otros gastos.
8. Enviar documentos a secretaria para su correspondiente archivo.



A.M.U.S.

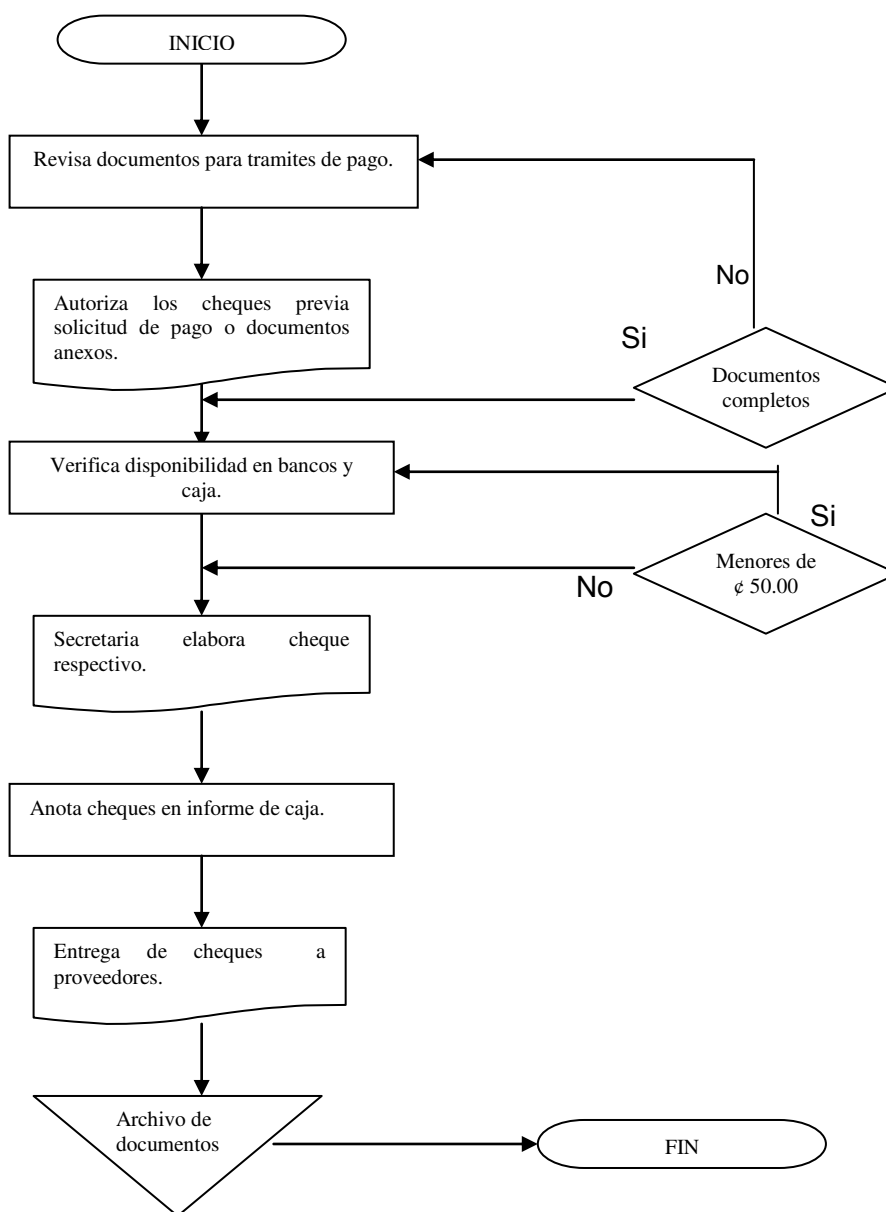
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA ELABORACIÓN: _____

PROCESO : CONTROL DE EGRESOS

RESPONSABLE: ADMINISTRADORA

OBJETIVO : MANTENER AL DIA LOS INFORMES REFERENTES A LOS EGRESOS DE LA ASOCIACIÓN..



 A.M.U.S.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FECHA ELABORACIÓN: _____
PROCESO : COMPRAS	
RESPONSABLE : ADMINISTRADORA	
OBJETIVO : PROVEER A LA ASOCIACIÓN DE LOS MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS NECESARIOS PARA QUE PRESTE UN BUEN SERVICIO.	
PASO	ACTIVIDAD

1. La unidad que necesita el requerimiento de bienes y/o servicios envía una requisición (**anexo N° 5**) debidamente autorizada.
2. Revisar la existencia en el almacén de la mercadería solicitada.
3. Una vez verificadas las existencias solicita tres cotizaciones.
4. Recibe cotizaciones y comprara precios entre los diversos proveedores.
5. Elaborar orden de compra (**anexo N° 6**) y solicitar la mercadería al proveedor seleccionado.
6. Recibir la mercadería al proveedor previa verificación de las cantidades solicitadas. Y entregarla a la persona solicitante.
7. Llenar solicitud de pago para la elaboración de cheque si la compra es al contado.
8. Si la compra de la mercadería es al crédito se le extenderá un quedan al proveedor (**anexo N° 7**)



A.M.U.S.

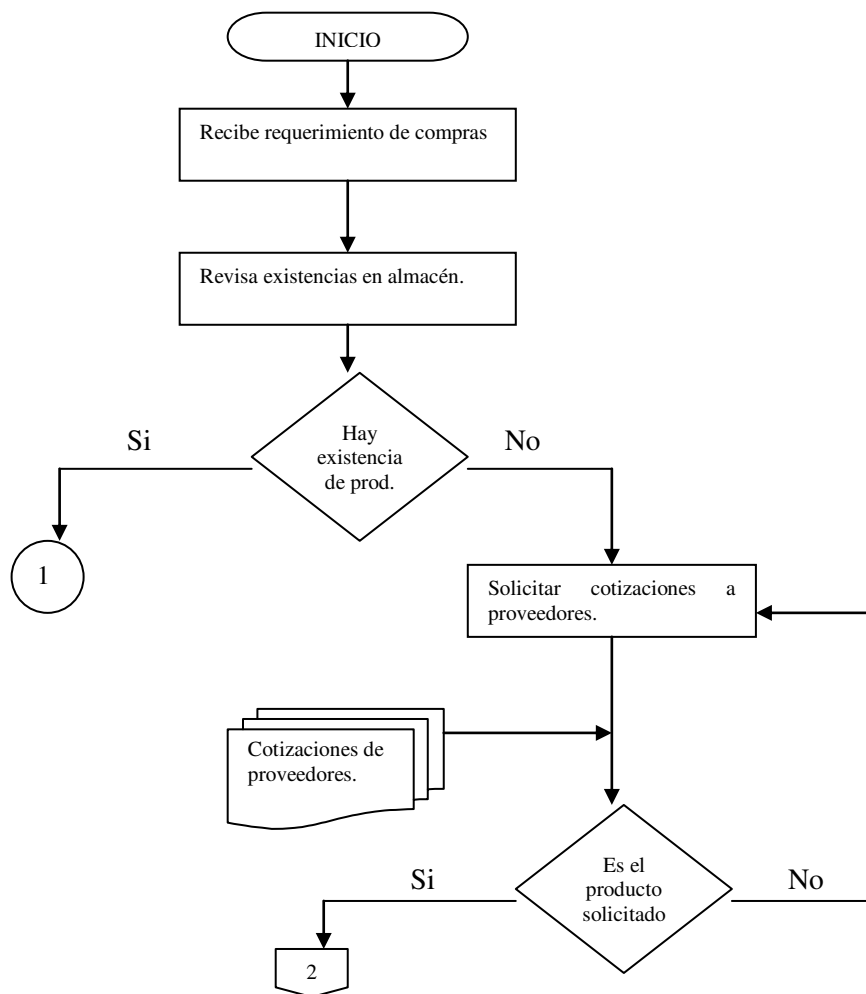
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA ELABORACIÓN: _____

PROCESO : COMPRAS

RESPONSABLE : ADMINISTRADORA

OBJETIVO : PROVEER A LA ASOCIACIÓN DE LOS MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS NECESARIOS PARA QUE PRESTE UN BUEN SERVICIO.





A.M.U.S.

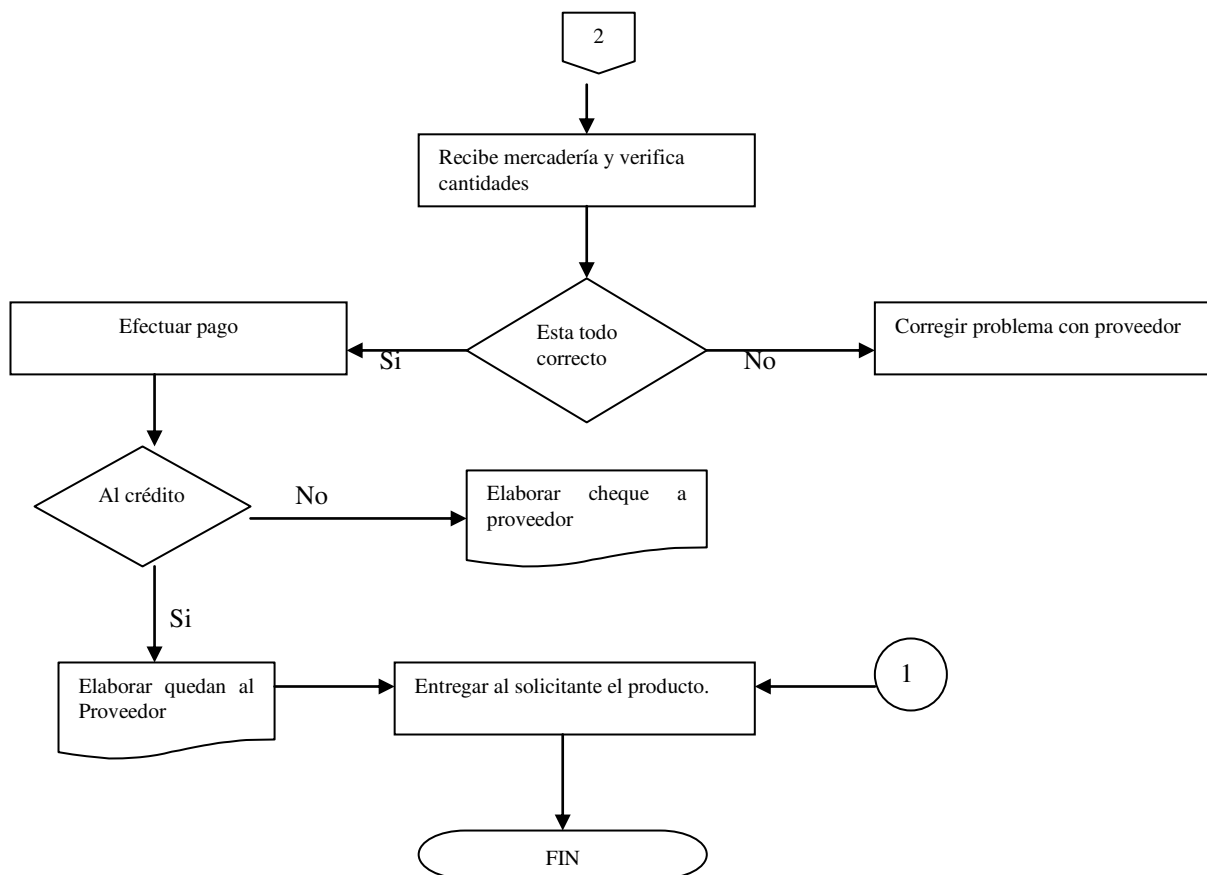
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA ELABORACIÓN: _____

PROCESO : COMPRAS

RESPONSABLE : LA ADMINISTRADORA

OBJETIVO : PROVEER A LA ASOCIACIÓN DE LOS MEDICAMENTOS Y PRODUCTOS NECESARIOS PARA QUE PRESTE UN BUEN SERVICIO.



 A.M.U.S.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FECHA ELABORACIÓN: _____
PROCESO : ATENCIÓN A PACIENTES DE MEDICINA GENERAL Y ODONTOLOGÍA		
RESPONSABLE : SECRETARIA		
OBJETIVO : DAR UNA ATENCIÓN ADECUADA A TODOS LOS PACIENTES DE LA ASOCIACIÓN.		
PASO	ACTIVIDAD	

1. El paciente es anotado en el libro de control de citas diarias correspondiente a Medicina General y/o Odontología.
2. Si el paciente ya tiene expediente (este se busca en el archivo por correlativo de número o por año), luego se le asigna un número para que sea atendido.
3. Si el paciente es nuevo se le llenará una ficha de identificación (**anexo N° 8**), donde son anotados todos sus datos personales. Y se le entrega una tarjeta con el número de expediente, asignándole un número para que sea atendido.
4. El paciente es pasado a la sala de espera para esperar su turno con el médico.
5. Después de la consulta el médico extiende una receta al paciente la cual es entregada a la secretaria, la cual le indicará si la medicina le será regalada o si tendrá que comprarla.

 A.M.U.S.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FECHA ELABORACIÓN: _____
PROCESO : ATENCIÓN A PACIENTES DE MEDICINA GENERAL Y ODONTOLOGÍA	
RESPONSABLE : SECRETARIA	
OBJETIVO : DAR UNA ATENCIÓN ADECUADA A TODOS LOS PACIENTES DE LA ASOCIACIÓN.	
PASO	ACTIVIDAD

6. Si la medicina es regalada se elabora un comprobante de salida de medicamentos (**anexo N° 9**), con lo cual se hace constar la entrega del medicamento al paciente.
7. Si el medicamento tiene que ser comprado solo se le entrega al paciente la receta.
8. Al terminar la consulta se le extiende una factura de consumidor final por el pago de la misma.
9. El Médico le devuelve a la secretaria todos los expedientes de los pacientes atendidos durante el día.
10. La secretaria archiva nuevamente los expedientes al final del día de acuerdo a su correlativo.
11. Al final del día se hace un corte de los ingresos de las consultas y es entregado a la persona responsable del manejo de los ingresos y egresos.



A.M.U.S.

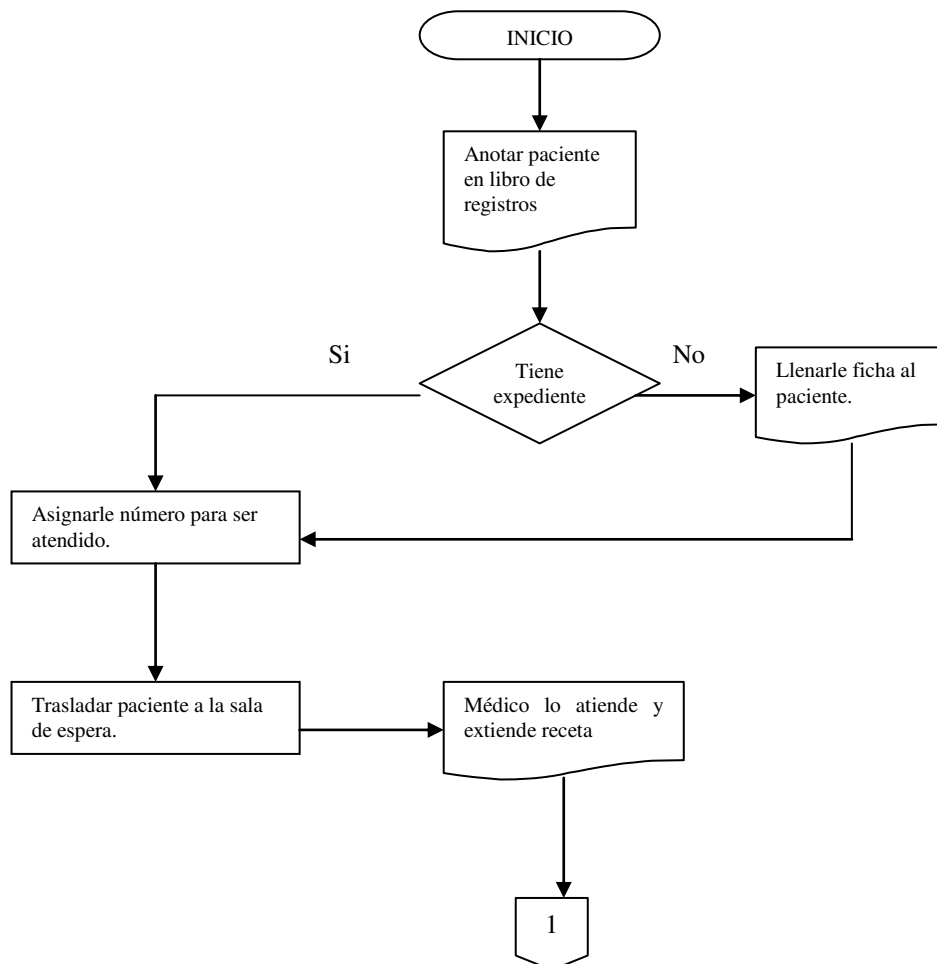
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA ELABORACIÓN: _____

PROCESO : ATENCIÓN A PACIENTES DE MEDICINA GENERAL Y ODONTOLOGÍA

REPOSABLE : SECRETARIA

OBJETIVO : DAR UNA ATENCIÓN ADECUADA A TODOS LOS PACIENTES DE LA ASOCIACIÓN.





A.M.U.S.

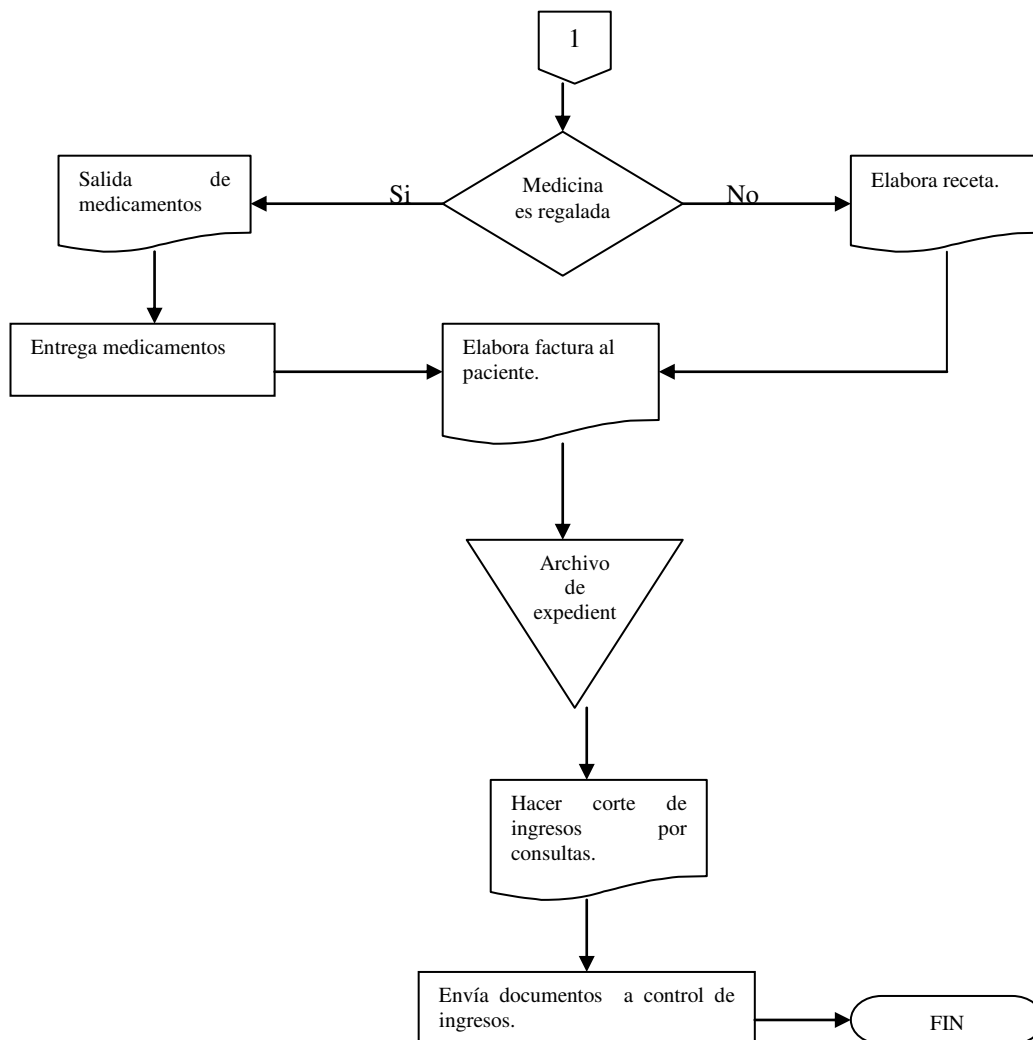
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA ELABORACIÓN: _____

PROCESO : ATENCIÓN A PACIENTES DE MEDICINA GENERAL Y ODONTOLOGÍA

REPOSABLE : SECRETARIA

OBJETIVO : DAR UNA ATENCIÓN ADECUADA A TODOS LOS PACIENTES DE LA ASOCIACIÓN.



 A.M.U.S.		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FECHA ELABORACIÓN: _____
PROCESO : ATENCIÓN A PACIENTES DE LABORATORIO		
RESPONSABLE : ENCARGADA DE LABORATORIO		
OBJETIVO : DAR UNA ATENCIÓN ADECUADA A TODOS LOS PACIENTES DE LA ASOCIACIÓN.		
PASO	ACTIVIDAD	

1. El paciente es anotado en el libro de control de laboratorio.
2. Se le deberá extender una factura de consumidor final para el cobro de los exámenes.
3. El paciente es llevado a la sala de espera para su turno.
4. Paciente lleva los exámenes listos .
5. Encargada del laboratorio recibe exámenes.
6. Secretaria da al paciente una fecha y hora de entrega de los resultados.
7. Si no lleva los exámenes se deberán entregar depósitos adecuados para que los prepare y entregue.
8. Se le da una hora y fecha de entrega de resultados.
9. Encargada del Laboratorio realiza los análisis respectivos y los devuelve los resultados a la secretaria para ser entregados al paciente.
10. Al final del día se hace un corte de los ingresos por los exámenes realizados y son entregados a la administradora.



A.M.U.S.

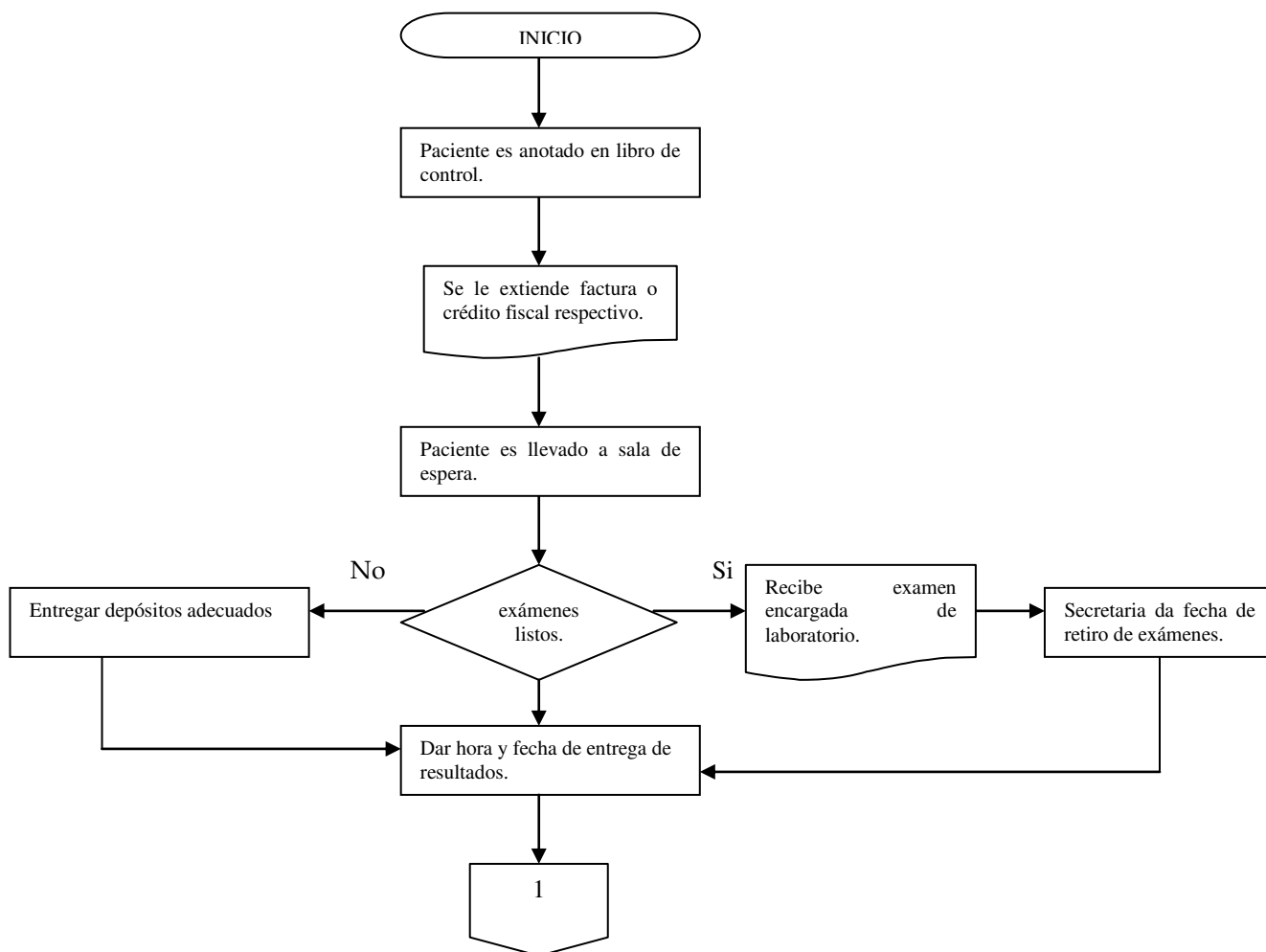
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA ELABORACIÓN: _____

PROCESO : ATENCIÓN A PACIENTES DE LABORATORIO

RESPONSABLE : ENCARGADA DE LABORATORIO

OBJETIVO : DAR UNA ATENCIÓN ADECUADA A TODOS LOS PACIENTES DE LA ASOCIACIÓN.





A.M.U.S.

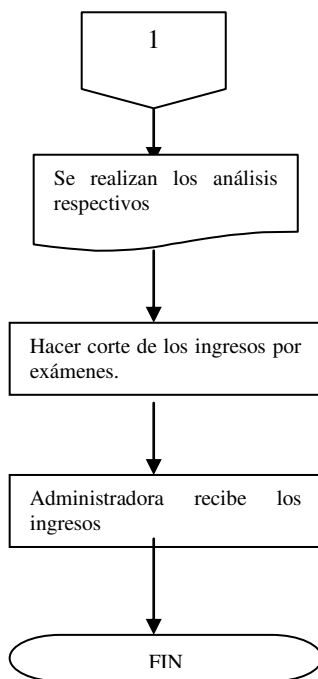
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA ELABORACIÓN: _____

PROCESO : ATENCIÓN A PACIENTES DE LABORATORIO

RESPONSABLE : ENCARGADA DE LABORATORIO

OBJETIVO : DAR UNA ATENCIÓN ADECUADA A TODOS LOS PACIENTES DE LA ASOCIACIÓN.



PROPUESTA DE UN MODELO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

1) PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento de personal, es una técnica importante dentro de una organización, cuyo propósito es proveer los recursos humanos calificados a la organización, para cubrir un puesto vacante.

Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende cubrir.

A continuación se explican brevemente cada una de las fases principales de dicho proceso.

a) Necesidades de Recurso Humano

Aquí se inicia el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es donde se descubre la existencia de una plaza vacante; por lo tanto el encargado del área hace los requerimientos necesarios a través de la solicitud de personal (**anexo N° 10**) para que se contrate al personal

idóneo. Para esto se deberá contar con un análisis del puesto ya que con dicho análisis será más fácil obtener los requisitos del puesto.

Análisis del Puesto

Este permite tener una óptica más clara de los requisitos para la persona que ocupará el puesto y las principales funciones.

Al final del análisis se puede definir el perfil del puesto para el posible candidato o aspirante que lo ocupará, tomando en cuenta algunos aspectos que debe contener como: edad, sexo, estado civil, etc. Los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren. **(anexo N° 11)**

b) Divulgación

Este proceso consiste en dar a conocer si en la Asociación A.M.U.S. existen plazas vacantes, para lo cual es necesario brindar información para atraer candidatos internos o externos para evaluarlos como posible candidatos.

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos, las cuales son:

- Fuentes Internas: son aquellas que la empresa tiene de su personal y buscan el más idóneo para ocupar el puesto. Estas pueden ser:
 1. Traslado de personal.
 2. Recomendaciones de jefes.
 3. Recomendaciones de los empleados, etc.

- Fuentes Externas: la necesidad de contratar son dadas a conocer fuera de la empresa para atraer candidatos potenciales para llenar las plazas vacantes. Entre las cuales tenemos:
 1. Agencias de empleos (Públicas y Privadas).
 2. Otras empresas o ONG'S.
 3. Institutos Tecnológicos.
 4. Asociaciones Profesionales, etc

- Existen diversos medios de reclutamiento como son:
 1. Anuncios en periódicos, radio.
 2. Televisión.
 3. Carteles.

2) PROCESO DE SELECCIÓN

El objetivo principal de este proceso es identificar y emplear a los posibles candidatos aptos para el puesto específico. Este proceso esta integrado por una serie de pasos que nos ayudan a tomar la decisión correcta, por lo que su importancia radica en asegurar desde el inicio del proceso que las organizaciones contraten al personal idóneo para cada puesto y eliminar a todos aquellos que no cumplan con los requisitos deseados del puesto.

a) Recepción de los Candidatos.

En esta fase se atraen los candidatos a la Asociación, con el fin de que nos hagan llegar sus hojas de vida, para fijar un día de entrevista y así atender a cada candidato.

b) Selección Inicial

En esta etapa se realiza la verificación de los datos que fueron presentados por los candidatos, con el propósito de comparar las calificaciones individuales de los solicitantes con los requisitos del puesto, si el candidato no cumple los requerimientos será rechazado y solo se le entregará la solicitud de empleo al que si cumpla los requisitos.

c) Entrega de solicitud de empleo.

Una vez realizada la etapa anterior, se procede a llamar a los candidatos seleccionados por medio de teléfono o telegrama para que se presenten a la empresa a llenar la solicitud de empleo **(anexo N° 12)** y así obtendremos más información de los solicitantes.

d) Entrevista Preliminar

Esta entrevista consiste en una plática semiformal y se realiza antes de iniciar la selección de personal. El propósito de la entrevista es conocer personalmente al candidato, averiguar sus expectativas y verificar los datos de la solicitud y así emitir un juicio preliminar de que si la persona cumple con los requisitos del puesto. La entrevista se realiza en un tiempo de 5 a 10 minutos ayudados por una guía de entrevista **(anexo N° 13)**.

Aspectos a considerar en la entrevista preliminar:

- Aspecto físico (presentación personal)
- Datos Generales.
- Iniciativa.
- Situación socioeconómica.
- Seguridad en sí mismo.

e) Evaluación del conocimiento.

Esta prueba se aplicará a los candidatos que pasen la entrevista preliminar, las cuales se harán en una sola sesión. Los candidatos con resultados desfavorables en las pruebas quedarán eliminados del proceso de selección.

f) Entrevista de Selección.

Es la que influye en la decisión final para aceptar o no al candidato al puesto solicitado. El propósito de la entrevista es que el candidato y la empresa entablen una posible relación laboral. Aquí se decidirá si el candidato es la persona idónea para ocupar el puesto y si pasará a la siguiente fase o no.

En la entrevista hay que evaluar algunos aspectos importantes del candidato, tales como:

- Presentación Personal: el vestir debe ser sencillo y adecuado para el tipo de trabajo que solicita.
- Puntualidad: es una de las cualidades principales a evaluar al candidato.,
- Expresión: la seguridad al contestar las preguntas y la forma de expresarse es muy importante.

g) Investigación de Antecedentes.

En esta fase deberán verificarse algunos datos importantes del candidato con respecto a su rendimiento, relación laboral y hábitos de conducta. Todo esto con el propósito de conocer que es lo que otras personas opinan del candidato y tener mayores elementos de juicio para poder tomar la decisión de contratarlo.

h) Contratación del personal.

Este es el paso final del proceso de reclutamiento y selección, el cual consiste en la elaboración del contrato de trabajo (**anexo N° 14**), en el cual quedarán plasmados todos los aspectos legales.

i) Inducción

En esta fase se orienta al empleado de cómo se encuentra distribuida la empresa y que éste tenga una impresión favorable que permita una adaptación más rápida a la organización.

Aquí se le deberá presentar al empleado quienes serán sus jefes, compañeros de trabajo, área de trabajo y el equipo que utilizará para el desarrollo de su trabajo.

3) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DEFINICIÓN

La Evaluación del Desempeño es el análisis sistemático, minucioso y periódico, de la actuación y comportamiento laboral de cada empleado de acuerdo a las exigencias del cargo que desempeña.

OBJETIVOS

GENERAL

Será evaluar el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo a fin de tomar acciones que propicien su desarrollo y el mejoramiento efectivo de la productividad individual e institucional.

ESPECÍFICOS

- Servirá como elemento de análisis para efectuar las diferentes acciones de personal tales como: ascensos, incrementos salariales, desarrollo de carrera, otorgamiento de becas, capacitación, reubicación, traslados, etc.
- Estimulará a los empleados para que trabajen hacia el logro de su propio desarrollo, al recibir de su Jefe inmediato retroalimentación sobre el desempeño del puesto.

- Contribuirá al mejoramiento de la Asociación, facilitando la adecuada comunicación entre Jefes y subalternos.

a) NORMAS

- La evaluación del desempeño (**anexo N° 15**) se realizará una vez al año.
- La evaluación de cada empleado será responsabilidad directa de su Jefe inmediato.
- La evaluación de cada empleado será determinada a través de una entrevista entre evaluador y evaluado, la cual será avalada por ambos, utilizando para ello el formulario correspondiente.
- Después de haber sido firmadas por el Jefe inmediato del evaluado, las evaluaciones deberán ser enviadas a la Presidenta, a efecto de que ésta tenga conocimiento de los resultados obtenidos.
- La calificación definitiva de cada empleado será comunicada oficialmente por la persona adecuada.

b) CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL

Para facilitar la evaluación se ha clasificado al personal en dos sectores, de acuerdo a la naturaleza del puesto que desempeña.

SECTOR 1: PERSONAL ADMINISTRATIVO

Incluye al personal que realiza actividades de apoyo administrativo tales como: mecanografiar, archivar, codificar, digitar, cobrar, atención al público, etc.

SECTOR 2: PERSONAL MÉDICO

En este grupo se incluye al personal que desempeña labores de servicio médico, tales como: Odontólogos, Médico General, Psicóloga, Laboratorista, etc. El desempeño de estos puestos requiere del dominio de una profesión o especialización.

c) PONDERACIÓN DE FACTORES

Todos los factores del 1 al 7 tienen un número asignado de acuerdo al nivel de evaluación desde la A a la E, los cuales al final de la evaluación deberán ser sumados por sector y así determinar

la suma total de todos los factores con lo cual se podrá dar una calificación.

Sector 1: PERSONAL ADMINISTRATIVO

No	FACTORES	NIVELES DE EVALUACIÓN					
		PESO	A	B	C	D	E
1	Calidad de Trabajo	20%	20	40	60	80	100
2	Cantidad de Trabajo	20%	20	40	60	80	100
3	Cumplimiento oportuno del Trabajo	15%	15	30	45	60	75
4	Integración a la Institución	15%	15	30	45	60	75
5	Relaciones Interpersonales	10%	10	20	30	40	50
6	Cumplimiento de Normas e Instrucciones	10%	10	20	30	40	50
7	Utilización de Recursos	10%	10	20	30	40	50
TOTAL		100%					

Sector 2: PERSONAL MÉDICO

No	FACTORES	NIVELES DE EVALUACIÓN					
		PESO	A	B	C	D	E
1	Calidad de Trabajo	20%	20	40	60	80	100
2	Uso y cuidado de los recursos asignados	20%	20	40	60	80	100
3	Espíritu de servicio	15%	15	30	45	60	75
4	Integración a la Institución	15%	15	30	45	60	75
5	Relaciones Interpersonales	10%	10	20	30	40	50
6	Cumplimiento de Normas e Instrucciones	10%	10	20	30	40	50
7	Responsabilidad	10%	10	20	30	40	50
TOTAL		100%					

c) NIVELES DE EVALUACIÓN

Los niveles de calificación van desde el A hasta el E, la puntuación final de los factores deberá ser ubicada en el rango correspondiente para poder dar una calificación final.

PUNTOS			CALIFICACION GENERAL	
Hasta		220	A.	DEFICIENTE
221	a	300	B.	REGULAR
301	a	380	C.	BUENO
381	a	460	D.	MUY BUENO
461	a	500	E.	EXCELENTE

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

- Envío de documentación (formulario) para iniciar el proceso.
- Reunión de Jefe con evaluadores.
- Evaluación de Jefe con subalternos.
- Seguimiento, se recomienda fijar fecha para entrevistas futuras a fin de analizar los progresos en el trabajo.
- Remisión de formularios a la persona adecuada.
- Revisión de formularios para verificar su contenido.
- Comunicación por escrito de los resultados a los empleados.
- Informe General para la Presidenta y Junta Directiva.

3. EL CONTROL

El control es indispensable para el funcionamiento eficiente de una organización, ya que todo encargado de la toma de decisiones en la empresa necesita asegurarse que los planes funcionen como fueron diseñados.

Su propósito fundamental es minimizar los riesgos y detectarlos en forma anticipada y así poder obtener datos exactos, información oportuna y de buena calidad.

En este apartado proponemos a la Asociación A.M.U.S., una serie de formatos para los diferentes procedimientos:

Recibo de Ingreso (Ver anexo N° 1)

Instructivo para llenar:

1. Deberá tener un número correlativo preimpreso para un mejor control.
2. Recibimos de: anote el nombre de la persona que recibe el servicio.
3. La cantidad de: el valor en letras por el cual se dio el servicio.
4. Efectivo o cheque: anote si el pago es efectivo o cheque, si es cheque anote el número y el Banco al que corresponde.
5. En concepto de: que tipo de servicio o producto se dio.
6. Fecha: del día en que se emite el recibo de ingreso.
7. Preparó: firma y nombre de la persona responsable.
11. Autorizó: firma y nombre de la personal responsable.

Informe de Caja: (Ver anexo N° 2)

Instructivo para llenar:

1. Saldo del día anterior: anote el saldo del Banco del día anterior.
2. Remesa y notas de abono: anote las remesas por cada uno de los bancos según corresponda y cualquier ingreso del día.
3. Egresos: por banco deberá anotar el número de cheque, a nombre de quien fue emitido y el valor.
4. Saldo al final del día: anote los saldos finales los cuales serán el resultado de restar el saldo del día anterior más las remesas y notas de abono menos los egresos del día correspondiente a cada banco.

Solicitud de pago: (Ver anexo N° 3)

Instructivo para llenar:

1. A nombre de: anote el nombre de la persona o Institución a la que se le hará el pago.
2. Por el valor de: anote la cantidad por la que se elaborará el cheque ya sea en letras o en números.
3. En concepto de: anote que esta cancelado con dicho pago.
4. Fecha: anote el día de la elaboración de la solicitud.

Voucher o Cheque: (Ver anexo N° 4)

Instructivo para llenar:

1. Información General: anote la fecha, nombre, cantidad en letras y en número del valor del cheque.
2. Información del cheque: anote el nombre del Banco del cual emitirá el cheque, el número de cuenta, el número del cheque y el concepto del gasto o pago.
3. Las columnas: son exclusivamente para uso del Contador.
4. Firmas: deberá contener la de revisado, autorizado, quien lo elaboró y por último la de la persona que recibe el cheque.

Requisición de Materiales: (Ver anexo N° 5)

Instructivo para llenar:

1. Sección solicitante: anote el área, sección o puesto que solicita el suministro.
2. Fecha: anote el día en que lo solicita.
3. Atención: anote el nombre del encargado de compras.
4. Cantidad: anote en cada casilla el número de los artículos que solicita.
5. Descripción: anote el nombre del producto o servicio que solicita.
6. Proveedor: anote los posibles proveedores a los que se les pueden cotizar.
7. Precio: anote los valores para cada uno de los productos o servicios.
8. Firmas: colocar firmas de elaborado y autorizado.

Orden de Compra (Ver anexo N° 6)

Instructivo para llenar:

1. Proveedor: anote el nombre del proveedor al cual solicita el producto o servicio.
2. Fecha: anote el día en que lo solicita.
3. Código: anotar el código del artículo solicitado.
4. Descripción: anote el nombre del producto o servicio que solicita.
5. U.M. : anote la unidad de medida con que se comprará la mercadería.
6. Cantidad: anote en cada casilla el número de los artículos que solicita.
7. Precio Unitario: anote los valores para cada uno de los productos o servicios.
8. Total: anote el valor total de las cantidades a comprar.
9. Firmas: deberá contener la de elaborado y autorizado.

Quedan: (Ver anexo N° 7)

Instructivo para llenar:

1. Deberá tener un número correlativo preimpreso para un mejor control.
2. Facturas N°: anote el número y valor de los créditos fiscales que quedarán anexos al quedan.
3. Por la cantidad de: anote la sumatoria total en letras y en número de todas las facturas o créditos fiscales que se anotaron anteriormente.
4. A favor de: anote el nombre del proveedor.

5. Para ser canceladas el día: anote la fecha en que cancelará el quedan.
6. Fecha: anote la fecha del día en que se emite el quedan.
7. Responsable: deberá ir la firma de la persona que elabora el quedan.

Ficha de Identificación (Ver anexo N° 8)

Instructivo para llenar:

1. Expediente N°: anote el número correlativo correspondiente según el año.
2. Fecha: anote la fecha en que fue llenada la ficha.
3. Localidad: anote el municipio o ciudad donde se encuentra.
4. Servicio: anote el tipo de servicio que se esta solicitando.
5. Datos del Paciente: anote la información personal del paciente según se solicita.
6. Datos de la familia: anote la información correspondiente al grupo familiar del paciente.
7. Reservado para A.M.U.S.: anote el nombre de la persona que toma la información

Salida de Medicamentos (Ver anexo N° 9)

Instructivo para llenar.

1. Solicitante: anote el área que solicita el medicamento.

2. Fecha: anote el día en que es solicitado el medicamento.
3. Cantidad: anote la cantidad del productos que solicita.
4. Descripción: anote el nombre del medicamento.
5. Asunto: anote para que será utilizado el medicamento.
6. Firmas: de los responsables de elaborar y autorizar.

Solicitud de Personal (Ver anexo N° 10)

Instructivo para llenar:

1. N°: anote el correlativo de acuerdo al número de solicitudes elaboradas.
2. Fecha: anote la fecha del día en que elabora la solicitud.
3. Unidad solicitante: anote el área, sección o departamento que solicita el personal.
4. Nombre del puesto a cubrir: anote el nombre del puesto que será cubierto.
5. Sueldo: anote el mínimo y máximo de salario que será pagado para dicho puesto.
6. La persona se requiere: anote si el puesto a cubrir será permanente o temporal.
7. Nivel de estudio: anote el requisito mínimo de estudio que necesita el puesto.
8. Especialización requerida: anote que tipo de especialización necesita el que solicita el puesto.

9. Experiencia: anote el tiempo de experiencia en el puesto que necesita el aspirante.
10. Cualidades y Habilidades: anote las destrezas y habilidades que debe poseer el aspirante al puesto.
11. Edad, sexo, estado civil: especifique en cada uno de ellos lo que corresponda.
12. Firmas: de la persona que solicita y autoriza la solicitud de personal.

Descripción del Puesto (Ver anexo N° 11)

Instructivo para llenar:

1. Nombre del puesto: anote el nombre del puesto a cubrir.
2. Depende de: anote el área o sección de la cual depende el puesto.
3. Supervisa a: anote el nombre del puesto a quienes supervisará.
4. Naturaleza del puesto: anote cual es el fin del puesto.
5. Funciones específicas: anote las funciones principales que tendrá dicho puesto.
6. Requisitos: anote según corresponda en cada apartado sobre preparación académica, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el solicitante.

Perfil del Puesto (Ver anexo N° 11-A)

Instructivo para llenar:

1. Datos generales: anote el nombre del puesto y la unidad o departamento al que pertenece.
2. Requisitos generales: anote los estudios académicos, experiencias, sexo y estado civil del solicitante.
3. Requisitos específicos: anote requisitos intelectuales, rasgos de personalidad, aptitudes físicas y técnicas que debe tener el aspirante al puesto.

Solicitud de Empleo (Ver anexo N° 12)

Instructivo para llenar:

1. Datos Generales: anote todos los datos personales del nuevo empleado.
2. Estudios Realizados: anote toda la información correspondiente a su nivel de estudio desde primaria.
3. Experiencias Laborales: anote los datos de cuatro empresas donde ha trabajado anteriormente.
4. Fecha: anote el día en que es llenada la solicitud.
5. Firma del solicitante: firma del documento o solicitud.
6. Reservado para A.M.U.S.: solo será utilizado por el patrono.

Guía de Entrevista (Ver anexo N° 13)

Instructivo para llenar

1. Datos de Identificación del Entrevistado: anote los datos personales del entrevistado según corresponda.
2. Información de otros parientes: anote los datos más importante de sus familiares.
3. Estado de salud actual: anote los datos más importantes sobre la salud del entrevistado.
4. Situación económica: anote los datos más importantes de la situación económica del entrevistado.
5. Información de trabajos anteriores: anote los dos últimos trabajos donde ha laborado.
6. Características del solicitante: anote según corresponda.

Contrato de Trabajo (Ver anexo N° 14)

Instructivo para llenar:

1. Generales del trabajador: anote todos los datos de identificación del empleado según corresponda.
2. Generales del contratante patronal: anote todos los datos de identificación del patrono según corresponda.
3. Clase de trabajo o servicio: anote el tiempo por el cual será contratado el empleado.
4. Lugar de prestación de servicios: anote la dirección donde el empleado desarrollará sus funciones.

5. Horario de trabajo: anote los días y horas que el empleado tendrá que laborar.
6. Salario: anote la forma, periodo y lugar donde le será entregado su pago.
7. Herramientas y materiales: anote y describa las herramientas y equipo que le serán suministradas al empleado para desarrollar sus funciones.
8. Personas que dependen económicamente del trabajador: anote el nombre, edad y dirección de las personas que dependen del empleado.
9. Otras estipulaciones: anote otras estipulaciones pueden ser de carácter legal.
10. Firmas: serán del patrono y empleado.

Evaluación del Desempeño (Ver anexo N° 15 y 15-A)

Instructivo para llenar:

1. Identificación del evaluado: anote los datos de identificación del empleado.
2. Factor: representa lo que se le evaluará al empleado por el desarrollo de sus funciones.
3. Descripción del factor: cada factor posee 5 descripciones que amplían el significado del factor principal.
4. Niveles de evaluación: elija solo una alternativa por cada descripción del factor, cada una posee un porcentaje de calificación los cuales deberá

sumar al final de la evaluación e identificar el rango al que corresponde para poder dar una calificación.

5. Notas del evaluador: anote la nota obtenida por el empleado y las acciones acordadas para este.
6. Declaración del empleado: el empleado deberá firmar de aceptado o no los resultados de su evaluación.
7. Responsable de la evaluación: anote los nombres, cargo y firma de los responsables de la evaluación.

Vale de Caja Chica (Ver anexo N° 16)

Instructivo para llenar:

1. Por \$: anotar la cantidad a entregar en números.
2. Recibido: anotar el nombre de la persona que recibe el dinero.
3. La cantidad de: anotar la cantidad en letras.
4. En concepto de: anotar el uso que se le dará al desembolso.
5. Fecha: anotar la fecha en que se da el desembolso.
6. Firmas de Recibido y Autorizado: colocar las firmas de la persona que autoriza el desembolso y la persona que lo recibe.

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

- Hacer que los empleados conozcan los Valores, Misión y Visión de la Asociación para que se identifiquen con ellos y los pongan en práctica.
- Hacer uso de los procedimientos y controles descritos en el presente documento con el propósito de garantizar un eficiente desarrollo de las actividades.
- La propuesta deberá estar al alcance de todos los empleados para que efectúen cualquier consulta relacionada a sus funciones y procedimientos.
- Los procedimientos y controles administrativos propuestos deberán mantenerse actualizados con el propósito de que se adapten a la realidad y necesidades de la Asociación.
- Concientizar y motivar al personal sobre la importancia de implementar los procedimientos y controles para mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades y así brindar un mejor servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Robbins, P. Stephen, Coulter Mary, “Administración”, 5a. ed., Prentice Hall. México, D. F., 1996. Página 228-335
- ❖ Stoner, James A.F., “Administración”, 6a. ed., Pearson Educación. México, D. F., 1996. Página 484-575.
- ❖ Serrano Ramírez, Américo Alexis, “Administración I y II”, El Salvador, San Salvador, 1999. Página 94-95.
- ❖ Franklin F., Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, McGraw Hill, México, D. F., 1998. Página 65-67.
- ❖ Harbour, L. Jerry, “Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos“, Panorama, México, D. F., 1995. Página 34-54.
- ❖ L. Morrissey, George, “Pensamiento Estratégico” Pearson Educación. México, D. F., 1996. Página 35-77.

- ❖ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento, 7a. ed., Jurídica. El Salvador, San Salvador. 2001. Página 6-34.
- ❖ Barahona, Patricia; y Otros, Tesis “Elaboración de Manuales Administrativos para la Alcaldía Municipal de San Sebastián, Departamento de San Vicente”. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2001. Páginas 148-149.
- ❖ García Luna, Oscar Mauricio; y Otros, Tesis “Propuesta de un Modelo de Selección de Personal para Empresas medianas de Repuestos Automotrices”, Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2000. Páginas 15-45.
- ❖ Juárez, Evelyn; y Otros, Tesis “Modelo de Estructura de Organización para la eficiencia Administrativa de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’S). Sector Salud Programa Materno Infantil. Departamento de San Salvador”. Universidad Tecnológica de El Salvador, 1997. Página 4-25.