

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN PARA
FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES. CASO ILUSTRATIVO:
ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA

INFORME FINAL PRESENTADO POR:

IRIS ESMERALDA CHÁVEZ REYES
MARIO ALEXANDER HERNÁNDEZ BONILLA
JOSÉ ROBERTO ORELLANA RAMÍREZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO, 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

ÍNDICE

	Pág. #
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES.	
A. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA	1
1. ANTECEDENTES	1
2. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN	3
2.1. Principios	3
2.2. Valores	3
2.3. Misión	4
2.4. Visión	4
2.5. Objetivos	5
B. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN	6
1. CONCEPTO	6
2. IMPORTANCIA	7
3. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS	7

C. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	10
1. ASPECTOS GENERALES	10
2. CONCEPTO	10
3. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN	11
D. MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN	12
1. CONCEPTO	12
2. ELEMENTOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN	14
2.1. Motivación	14
2.1.1. Concepto	14
2.1.2. Importancia	15
2.1.3. Antecedentes de la Motivación	15
2.1.4. Enfoques de la Motivación	17
2.2. Comunicación	22
2.2.1. Concepto	22
2.2.2. Importancia	23
2.2.3. Requisitos de la Comunicación	24
2.2.4. Tipos de comunicación	25
2.2.5. El Proceso de la Comunicación	26
2.2.6. Barreras de la Comunicación	28
2.2.7. Los Canales de la Comunicación	29
2.3. Liderazgo	29
2.3.1. Concepto	30
2.3.2. Importancia	31
2.3.3. Estilos de Liderazgo	32
2.4. Supervisión	38
2.4.1. Concepto	38
2.4.2. Importancia	38

2.4.3.	Reglas de la Supervisión	39
2.4.4.	Tipos de Supervisión	41
2.4.5.	Niveles de Supervisión	43
2.4.6.	Funciones del Supervisor	43
2.4.7.	La Evaluación del Desempeño	44
3.	VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL MODELO ADMINISTRATIVO	48
3.1.	Ventajas	48
3.2.	Limitaciones	48
E.	TOMA DE DECISIONES	49
1.	CONCEPTO	49
2.	IMPORTANCIA	49
3.	TIPOS DE DECISIONES	49
4.	CRITERIOS PARA ELEGIR LA MEJOR SOLUCIÓN POSIBLE	50
5.	PROCESO BASICO DE LA TOMA DE DECISIONES	51

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

A.	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	54
B.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	54
C.	IMPORTANCIA	55
D.	OBJETIVOS	55
E.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	57
1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	57
2.	FUENTES DE INFORMACIÓN	57

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.....	58
4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	59
5. UNIVERSO Y MUESTRA.....	59
6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	60
F. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.	62
1. MOTIVACIÓN.....	62
2. COMUNICACIÓN.....	66
3. LIDERAZGO.....	69
4. SUPERVISIÓN.....	71
5. TOMA DE DECISIONES.....	72
G. CONCLUSIONES	74
H. RECOMENDACIONES.	76

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

A. GENERALIDADES SOBRE EL MODELO	78
1. MISIÓN DEL MODELO	78
2. OBJETIVOS	78
3. POLITICAS	80
4. ESTRATEGIAS	80
5. ALCANCE Y LIMITACIONES	81
B. ELEMENTOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN	83

1. LA MOTIVACIÓN	83
1.1. Objetivos	83
1.2. Políticas	84
1.3. Estrategias	86
1.4. Creación de un Banco de Datos	87
1.5. Test de Evaluación sobre la Motivación	91
1.6. Propuesta de un Plan de Beneficio Social	95
2. LA COMUNICACIÓN	100
2.1. Objetivos	101
2.2. Políticas	101
2.3. Estrategias	102
2.4. Proceso para una Comunicación Eficaz	103
2.5. Medios de Comunicación	106
3. EL LIDERAZGO	110
3.1. Objetivos	110
3.2. Políticas	111
3.3. Estrategias	111
3.4. Perfil del Líder Eficaz	112
3.5. Programa de Capacitación	115
4. LA SUPERVISIÓN	120
4.1. Objetivos	120
4.2. Políticas	121
4.3. Estrategias	122
4.4. Herramienta de Supervisión	123
4.5. Técnicas para Supervisar	132
C. TOMA DE DECISIONES	135
1. DESCRIPCIÓN	135
2. MATERIAL REQUERIDO	135

3. TIPO DE APLICACIÓN	135
4. NÚMERO DE EMPLEADOS	136
5. DESTINATARIO	136
6. VENTAJAS	136
7. DESVENTAJAS	136
8. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE MATERIALES	137
9. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	137
10. RECOMENDACIONES	138
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	139
1. OBJETIVOS	139
2. POLÍTICAS	139
3. RECURSOS	140
4. ACTIVIDADES A REALIZAR	142
5. MECANISMOS DE EVALUACIÓN	144
BIBLIOGRAFÍA	145
ANEXOS	
1. Estatutos de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria Pro-Vida.	
2. Estructura Organizativa de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria Pro-Vida.	
3. Cuestionario Dirigido a Empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria Pro-Vida.	
4. Tabulación y Análisis de Datos.	
5. Formularios para Evaluación del Desempeño.	

RESUMEN

En la actualidad son muchas las empresas a las cuales se les hace más difícil tener un contacto más estrecho con sus empleados, debido al tiempo, las exigencias laborales, la expansión territorial, éstas son algunas causas que se pueden mencionar y de las cuales la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA no se encuentra exenta.

Por lo dicho anteriormente, se ha propuesto un Modelo Administrativo de Dirección para facilitar la toma de decisiones y se desarrolla mediante la investigación de sus cuatro elementos: la motivación, comunicación, liderazgo y supervisión.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, los empleados manifestaron que no reciben más que incentivos de tipo verbal, por lo cual se han propuesto algunas técnicas que ayuden a establecer las bases para que se inicie en la institución una forma de motivar al personal, que satisfaga los factores higiénicos (ambientales) y motivacionales, contribuyendo así a que los empleados

trabajen con más esmero para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

Por otra parte, en la comunicación se detectó, que para el personal que labora en áreas rurales desarrollando proyectos, no tienen acceso a medios básicos de comunicación, por lo cual se les proponen algunas estrategias, y un proceso de comunicación eficaz que puede considerar la institución para solventar esta situación.

En cuanto al liderazgo, según el criterio de los empleados, para mantener un ambiente agradable, es bueno que no existan líderes, pues así nadie les obliga a trabajar, esta percepción es errónea por lo que se estima conveniente que los niveles directivos y jefes reciban una capacitación sobre el tema y lo transmitan de forma positiva a sus subordinados.

Por último, pero no menos importante, se ha verificado que en cuanto a la supervisión los empleados mencionaron que no existe una evaluación de su desempeño de forma periódica, por lo tanto se propone un manual de evaluación de desempeño, el cual tiene por objeto facilitar a los empleados que ocupan cargos de dirección la implementación

de evaluaciones de forma periódica y conocer así el tipo de empleados que tienen bajo su mando.

Como se mencionó antes, este Modelo Administrativo de Dirección pretende facilitar la toma de decisiones en la institución, por lo que también se sugiere la técnica de lluvia de ideas, aunque en la actualidad es el Comité Ejecutivo, el que toma las decisiones que tienen más relevancia o que se refieren a situaciones excepcionales, por lo que se considera importante que siempre permitan al empleado que está más cerca del problema o que le afecta directamente en su puesto de trabajo que pueda participar en el proceso de toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

En toda empresa es necesario que se preste atención al tan valioso recurso humano y una de las fases del proceso administrativo que tiene esta tarea tan complicada, es la dirección; es por ello que se ha tenido a bien desarrollar el tema: Propuesta de un Modelo Administrativo de Dirección para facilitar la toma de decisiones en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Esta investigación consta de tres capítulos:

En el capítulo I, se hace una referencia sobre los antecedentes de la institución, así como la base teórica de la investigación describiendo conceptos sobre lo que es la administración, los principios que la rigen, la dirección y sus elementos; también se mencionan las ventajas y desventajas de este modelo, sin olvidar el proceso racional de la toma de decisiones.

En el capítulo II, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la institución, haciendo uso del método deductivo al partir de un problema de la realidad de forma general y también se uso el método de análisis para poder interpretar los resultados obtenidos en los cuestionarios

que fueron contestados mediante el censo realizado a todos los empleados de la institución, sintetizando estos resultados en las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se plantea la propuesta que se hace del Modelo Administrativo de Dirección, en donde se detallan los objetivos, políticas, estrategias para cada uno de los elementos de la dirección administrativa, así como algunas técnicas y herramientas que ayuden a superar los problemas encontrados en cada uno de ellos, también se establece un plan de implementación para el modelo.

Al final se presentan los anexos en donde se encuentran: los estatutos de la institución para respaldar la legalidad que ésta tiene, así como la estructura organizativa en donde se describen todos los niveles jerárquicos, también se presenta el cuestionario que se utilizó para recopilar la información, así como la tabulación y análisis de los resultados obtenidos, terminando con los formularios propuestos para la evaluación del desempeño.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES.

A. ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACION SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA, PRO-VIDA.

1. ANTECEDENTES.

PRO-VIDA inicia sus operaciones en 1984 con el propósito de ayudar a la población salvadoreña más desprotegida, en particular la afectada por el conflicto, poniendo énfasis en los niños y las mujeres. Siendo aprobados sus Estatutos en 1989. (Ver Anexo 1).

En 1986 tiene un relevante papel en la asistencia de los damnificados por el terremoto. Desde 1987 inicia su programa de salud, en comunidades marginales y de desplazados, centrando su acción en la capacitación de promotores y la dotación de botiquines.

Con la firma de los Acuerdos de Chapultepec se abre un nuevo espacio para el trabajo de salud que permite una mayor integralización y la progresiva coordinación entre comunidades y también con el servicio "formal". A partir de

estos acuerdos se incorporan a la institución un grupo de médicos que tienen una larga trayectoria de trabajo con las comunidades de desplazados y repatriados, y que no habían tomado el perfil público debido a las condiciones de guerra.

PRO-VIDA posee una estructura organizativa donde el máximo cuerpo representativo es la Asamblea General, quienes eligen la Junta Directiva de la Institución cada tres años. Internamente, la máxima autoridad recae sobre la Dirección Ejecutiva, de quien dependen en forma vertical, los demás puestos. (Ver Anexo 2).

Dicha estructura, le permite trabajar estrechamente con las comunidades, favoreciendo su organización para la identificación y resolución de la problemática de salud. Todo trabajo inicia con la formación de directivas comunales de salud, formación de promotores propuestos por la comunidad, dándoles elementos de trabajo comunitario, diagnóstico de las comunidades y definición de prioridades.

Para ello PRO-VIDA toma la estrategia de la Atención Primaria en Salud (APS) y como táctica operacional la formación de SILOS (Sistemas Locales de Salud), poniendo énfasis en la participación de la comunidad.

2. FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN.

2.1. Principios.

- Acompañar y promover los procesos de organización, participación y autogestión de los sectores más desposeídos para conquistar mejores condiciones de salud y vida.
- Promover la organización comunitaria para que la población, mediante su participación activa sea protagonista de su propio desarrollo integral.
- Fomentar la solidaridad para fortalecer los procesos autogestionarios de las comunidades con pocas oportunidades de desarrollo.
- Luchar por una sociedad justa y con equidad.
- Creer en la equidad de género y promover la participación y empoderamiento de las mujeres en el quehacer institucional y comunitario.
- Luchar y velar por el cumplimiento de las políticas de protección del medio ambiente. A través de la participación activa de los actores sociales.
- Practicar la transparencia en el posicionamiento político, gestión, administración y uso racional de los recursos institucionales.

2.2. Valores.

- **Compromiso Social.** Con la entrega en el trabajo, espíritu de solidaridad y conocimientos del entorno,

participando activamente, para aplicar los principios de la institución con conciencia social y transformadora.

- **Medio Ambiente.** En las diferentes áreas de trabajo haciendo énfasis en la protección y cuidado del medio ambiente y en el quehacer cotidiano.
- **Género.** Sensibilizando y capacitando en teoría de género a través de las actividades en todos los programas y proyectos. Para transformar las relaciones desiguales existentes entre los géneros, partiendo desde la vida cotidiana a los ámbitos locales e institucionales.

2.3. Misión.

"PRO-VIDA es una institución que construye y aplica una política de salud impulsando la estrategia de Atención Primaria en Salud; promoviendo y fortaleciendo los procesos de autogestión de las comunidades donde trabaja, facilitando la participación de la mujer y la protección del medio ambiente para la transformación social".

2.4. Visión.

"PRO-VIDA es una institución con una política de salud reconocida, que cuenta con una organización consolidada, con compromiso social e implementando la concertación y la incidencia política. PRO-VIDA trabaja con la población organizada que posee la capacidad transformadora, insertada en un proceso de desarrollo integral".

2.5. Objetivos.

- a) Promover la incorporación y participación de la mujer en los distintos planos de actividad social, económica y política, lo mismo que la reivindicación de sus derechos en condiciones de igualdad.
- b) Desarrollar un programa de salud integral que articulado en los sub-programas de atención primaria en salud, como ha sido concebido en Alma Ata por la Organización Mundial de la Salud, favorezca a la población del área geográfica de influencia.
- c) Integrar los programas de salud comunitaria dentro de los planes globales de desarrollo local.
- d) Estimular y asesorar la organización comunitaria en salud, desarrollando capacidad técnica y autonomía en los organismos comunitarios en salud.
- e) Desarrollar programas de trabajo participativo entre los miembros de la comunidad, fomentando las relaciones de cooperación y de solidaridad, la educación, moral y cívica de la comunidad.
- f) Atender a la formación de grupos de mujeres de las comunidades campesinas y dotarlas de las capacitaciones necesarias para mejorar sus niveles de vida.
- g) Dar capacitación y formación para mantener la unidad y superación de las familias campesinas.

B. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1. CONCEPTO.

Existen diversos conceptos de administración, y la mayoría de autores coinciden en que es un proceso en el que se emplean recursos y coordinan actividades para lograr un objetivo.

A continuación se citan algunos conceptos.

- "Es el proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente, con otras personas y por medio de ellas".¹
- "Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que las personas trabajando en grupos, cumplan eficientemente objetivos específicos".²
- "Administrar es el hecho de alcanzar las metas con los mejores medios posibles, con el menor gasto y con el mismo tiempo, por lo común aprovechando las facilidades existentes".³

Retomando los conceptos más importantes anteriormente mencionados, se puede decir que administración es: La propiciación de las condiciones favorables dentro de la organización, para que los grupos de manera coordinada,

¹ Robbins, Stephen P. (1994). *Administración. teoría y práctica*. México, Prentice Hall, Cuarta edición, Pág. 5.

² Koontz, Harold y Weihrich Heinz. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México, Mc Graw Hill., Onceava edición, Pág. 6.

³ Díaz Callejas, Osmín Ernesto y otro (1994). *Administración de empresas*, El Salvador, Imprenta Offset Ricaldone, Primera edición, Pág. 28.

puedan optimizar los recursos y logren alcanzar las metas y objetivos de la misma; es decir, que con el mínimo de recursos, la organización pueda alcanzar lo que se propone.

2. IMPORTANCIA.

La importancia de la administración, se pone de manifiesto en su universalidad, lo que permite que pueda ser aplicada a cualquier tipo y tamaño de empresa u organización, sin importar el tiempo y el espacio. Además, no se refiere a la intervención de un solo individuo, sino que se logra a través del cumplimiento de las responsabilidades de cada persona que la integra, por lo cual es necesario orientar el esfuerzo individual hacia el logro de los objetivos generales.

3. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.

Como toda ciencia, la administración se constituye como tal por principios que la rigen, los cuales conforman su marco estructural.

A continuación se describen los principios más utilizados y aplicables a la normalización de las actividades y funciones requeridas en las organizaciones, formulados por Henry Fayol.⁴

División de tareas: Cuantas más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo.

⁴ Stoner James A.F. y Wankel Charles (1989). *Administración*. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, Pág. 40 y 41.

Autoridad: Los gerentes deben dar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Aunque su autoridad formal les da el derecho de mandar, no siempre impondrán la obediencia a menos que cuenten además con una autoridad personal.

Disciplina: Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. Para Fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles de la organización, de los acuerdos justos (como las normas para premiar un desempeño superior) y los castigos que se imponen prudentemente a las infracciones.

Unidad de mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente.

Unidad de dirección: Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan.

Subordinación del interés individual al bien común. En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.

Remuneración: El estipendio del trabajo ejecutado deberá ser justo para el empleado y el empleador.



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Centralización: El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización; un papel creciente en esa actividad es la descentralización. Fayol estaba convencido de que los gerentes deberían conservar la responsabilidad suprema aunque también es necesario que den a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo. El problema radica en encontrar el grado óptimo de centralización en cada caso.

La Jerarquía: La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.

Orden: Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten. Sobre todo las personas han de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.

Equidad: Los gerentes han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos.

Estabilidad de personal: Una alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.

Iniciativa: Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aun cuando puedan incurrir en errores.

Espíritu de equipo: La promoción del espíritu de equipo, edificará la armonía y la unidad dentro de la organización.

C. LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.

1. ASPECTOS GENERALES

El inicio de la concienciación sobre la importancia de los dotes de la dirección se remonta más o menos por el siglo XIX, aunque su nacimiento como dirección científica surge en 1911 en la obra de Frederick Taylor llamada "Los principios de la dirección científica".⁵

Taylor determinó que las nuevas obligaciones de la dirección consistirían en:

1. Desarrollar una verdadera ciencia de dirección completa.
2. Seleccionar, formar y desarrollar científicamente a los trabajadores.
3. Cooperar con los trabajadores para garantizar que el trabajo se desarrolle de acuerdo a principios.
4. Dividir por igual, las tareas y responsabilidades entre los trabajadores de dirección.

2. CONCEPTO.

Consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo;

⁵ Bittel, R. Lester y E. Jackson. Enciclopedia del Management, España, Océano Grupo Editorial, S.A. Pág. 323.

se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración.⁶

También se puede conceptualizar como la función de la administración con la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio del ejercicio de la autoridad del administrador, a base de decisiones tomadas directamente o con más frecuencia delegando dicha autoridad.⁷

Al analizar estos conceptos se comprende que la dirección administrativa es una de las funciones del proceso administrativo más humana en la cual los administradores deben hacer énfasis para lograr alcanzar los objetivos de la organización con el esfuerzo de todos sus miembros.

3. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

De acuerdo con Mercado(1995), la dirección se basa en los siguientes principios:

- **Principio de la coordinación de intereses.** El logro de un fin común se hará con mayor facilidad cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de dicho fin.

⁶ Koontz, Harold y Weihrich (1998). Op. cit. Pág. 21.

⁷ Mercado, Salvador. (1995) *Administración aplicada teoría y práctica*. México, Limusa Noriega Editores, Quinta Edición, Pág. 559.

- **Principio de la impersonalidad de mando.** La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como un producto de una necesidad de toda empresa, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- **Principio de los niveles jerárquicos.** Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás deben romperse éstos sin una razón excepcional, y nunca en forma constante.
- **Principio de la resolución de conflictos.** En cuanto aparezca un conflicto, éste debe ser inmediatamente resuelto, y en forma tal que sin quebrantar la disciplina se produzca el mínimo disgusto entre las partes en conflicto.

D. MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCION.

1. CONCEPTO.

Para comprender lo que se entenderá por modelo administrativo de dirección es necesario estudiar los siguientes conceptos:

- **Modelo:** "Es una simplificación del mundo real, usado para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender."⁸

⁸ Stoner, James A.F. y Wankel, Charles. Op. cit. Pág. 130.

- **Modelo:** "Es una representación o abstracción de una situación u objetos reales, que muestran las interrelaciones de la acción y la reacción en términos de Causa-Efecto".⁹

Analizando estos conceptos, se entenderá por modelo, la representación de las relaciones, o situaciones reales, de una forma sencilla y práctica que ayudará a comprender las causas y efectos de las variables involucradas.

- **Dirección:** Esta función administrativa ya mencionada, consiste en el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización y del grupo.

De acuerdo a lo anterior la dirección es una función que deben ejercer los jefes para ayudar a sus subordinados a satisfacer sus propias necesidades, utilizar su potencial y comprender el papel que deben asumir, contribuyendo así a los propósitos de la empresa.

Después de analizar los conceptos antes citados se entenderá por modelo administrativo de dirección: la

⁹ Chacón, Segismundo Edilberto. "Modelos de Optimización aplicados a la toma de decisiones en la administración de empresas". Tesis de Grado de Administración de Empresas UES, Junio. 1993, Pág. 8.

aplicación de los elementos que constituyen la dirección tales como la motivación, comunicación, liderazgo y la supervisión, a través de las cuales se logra que las actividades en una organización se desarrollen de tal forma que conduzcan al alcance de los objetivos.

2. ELEMENTOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN.

Las empresas, independientemente de su naturaleza, deben contar con elementos de la dirección administrativa tales como: motivación, comunicación, liderazgo, y supervisión, que les permitan lograr sus objetivos y les sirvan de apoyo para proporcionar un adecuado funcionamiento, de tal forma que se utilicen al máximo los recursos que poseen.

Por lo cual surge la necesidad de tener un conocimiento más amplio sobre dichos elementos del modelo administrativo de dirección, los cuales se detallan como sigue:

2.1. Motivación.

2.1.1. Concepto:

Según Stoner (1989). "La motivación son todos aquellos factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo".

Werther (1995). "Sostiene que motivación es el impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad".

Chiavenato (1998). Considera que es difícil definir lo que es motivación sin embargo menciona que de manera amplia "motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o al menos, que origina una propensión hacia un comportamiento".

De los conceptos anteriores, podemos decir que motivación es un impulso causado por factores internos y externos, que son capaces de provocar, sostener y dirigir la forma de comportarse de una persona.

2.1.2. Importancia de la motivación.

Radica en comprender los factores intrínsecos del trabajo, tales como autorrealización, autoestima, reconocimiento, logros, lo cual permite que los trabajadores se sientan satisfechos y realicen con el mejor esfuerzo su trabajo.

2.1.3. Antecedentes de la Motivación.

La motivación ha ido evolucionando conforme la misma administración de acuerdo al siguiente cuadro se pueden observar los tres primeros modelos de motivación.

Modelo Tradicional	Modelo de Relaciones Humanas	Modelo de Recursos Humanos
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo es por naturaleza, desagradable para el hombre. 2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan por hacerlo. 3. Pocos requieren o pueden realizar el trabajo que requiere creatividad, autodirección o control de sí mismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas quieren sentirse útiles e importantes. 2. Las personas quieren pertenecer a algo y que se les reconozca como individuos. 3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a la gente a que trabaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo no es desagradable por naturaleza. La gente quiere contribuir a la obtención de metas importantes que ha ayudado a establecer. 2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y autocontrol que los que exigen sus puestos actuales

Fuente: Adaptado de James, A.F. Stoner y Charles Wankel. *Administración*. México. 3ª Edición, Prentice Hall. 1989.

Es de notar que en este cuadro se destaca que para el modelo tradicional el motivador que los gerentes o administradores consideran por excelencia es el dinero, mientras que el modelo de relaciones humanas satisface las necesidades sociales de los empleados, y el modelo de recursos humanos establece que entre más responsabilidad se ofrece a un empleado, mayor es la motivación que este tiene por realizar bien su trabajo.

Según Stoner (1989) se han creado diferentes teorías acerca de la motivación, que de acuerdo a su perspectiva se clasifican en:

a) Teorías de Contenido, que se centran en la "naturaleza" de la motivación, haciendo énfasis en el conocimiento de

las características del individuo que lo hacen obrar de una u otra manera.

- b) Teorías del Proceso, que ponen de relieve la "manera" de procurar la motivación, esta perspectiva se trata de dar una respuesta de cómo se motiva al individuo y con cuales metas.
- c) Teorías de Reforzamiento, estas teorías no utilizan el concepto de un motivo o proceso de motivación, al contrario se ocupan de averiguar como hechos del pasado pueden influir en las acciones futuras.

2.1.4. Enfoques de la Motivación.

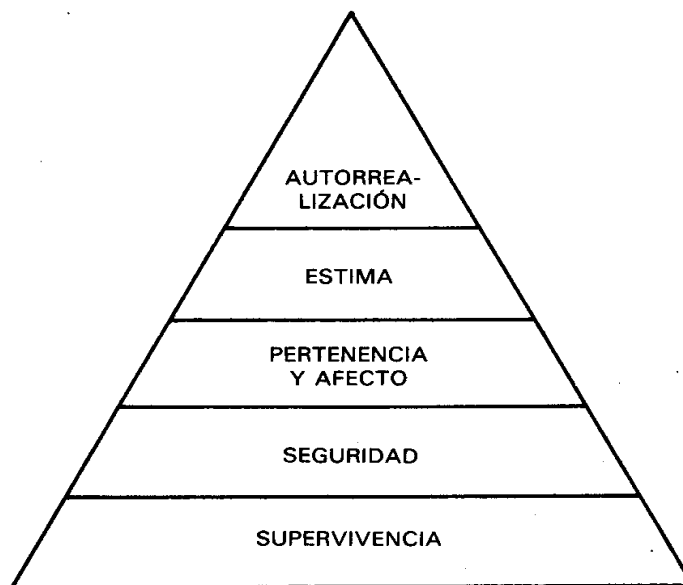
a) Escala de las necesidades según Abraham Maslow.

(Enfoque orientado al interior).

La escala de necesidades propuestas por Maslow es la que más atención a recibido por parte de los administradores, esto se debe a que clasifica las necesidades de tal manera que tiene consecuencias directas para la dirección del recurso humano en las organizaciones.

Citando nuevamente a Stoner(1989) manifiesta que Maslow, concibió la motivación humana como una jerarquía de cinco necesidades.

**PIRAMIDE DE NECESIDADES
de Maslow**



Fuente: Tomado de Salvador Mercado. *Administración Aplicada, teoría y Práctica*. 5ª Edición, 1995.

- a. Las Necesidades de Supervivencia o Fisiológicas incluyen la necesidad de aire, agua, comida, etc.
- b. La Necesidad de Seguridad, comprende la seguridad, orden ausencia de miedos o amenazas.
- c. Necesidad de Pertenencia o Afecto(o necesidades sociales), abarcan la necesidad de amor, afecto, sentimientos de pertenencia y contacto humano.
- d. Necesidad de Estima incluye la necesidad de respeto a sí mismo, autoestima, logro y respeto a los demás.
- e. Necesidad de Autorrealización, comprende la necesidad de crecer, de sentirse realizado, de realizar sus propias capacidades.

Según Maslow, las personas de acuerdo a sus vivencias actuales buscan satisfacer sus necesidades más fuertes, aunque en primer lugar deberán satisfacer cada una de las necesidades fisiológicas antes de poder pasar a la siguiente jerarquía.

Las organizaciones hoy en día deben cuidar que los empleados suplan sus necesidades más básicas, creándoles un ambiente laboral seguro donde sientan que pertenecen ya que la organización es un ambiente social en donde el empleado entabla diferentes relaciones y necesita que lo hagan sentir apreciado.

Para Maslow existen dos necesidades de estima, el deseo de logro y el status y reconocimiento, la primera se relaciona con que el empleado quiere ser competente y la segunda, el empleado espera se le reconozca por su trabajo, haciéndolo participe del establecimiento de metas o delegándole responsabilidad para poder tomar decisiones.

Una vez que todas estas necesidades han sido satisfechas el empleado deseará autorrealizarse, es una búsqueda personal de su desarrollo.

b. Teoría de los Enfoques de Herzberg.

(Enfoque orientado al Exterior)

Chiavenato (1998), menciona que para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando desarrolla su trabajo, es decir

corresponde a una perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para motivar a sus empleados. Es de recordar que estos factores poseen un alcance limitado para influir en el comportamiento ya que la palabra "higiene" en este caso refleja con exactitud su carácter preventivo, entre estos factores están:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
 - Políticas de la empresa y la administración.
 - Relaciones con el supervisor.
 - Competencia técnica del supervisor.
 - Salarios.
 - Estabilidad en el cargo.
 - Relaciones con los colegas.
- **Factores Motivacionales:** tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en si producen un efecto de motivación duradera, y aumento del desempeño por encima de los niveles. Ejemplo de estos factores son:
- Delegación de responsabilidad.
 - Libertad de decidir, cómo realizar un trabajo.
 - Ascensos.
 - Utilización plena de las habilidades.
 - Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
 - Ampliación del cargo horizontal o vertical.

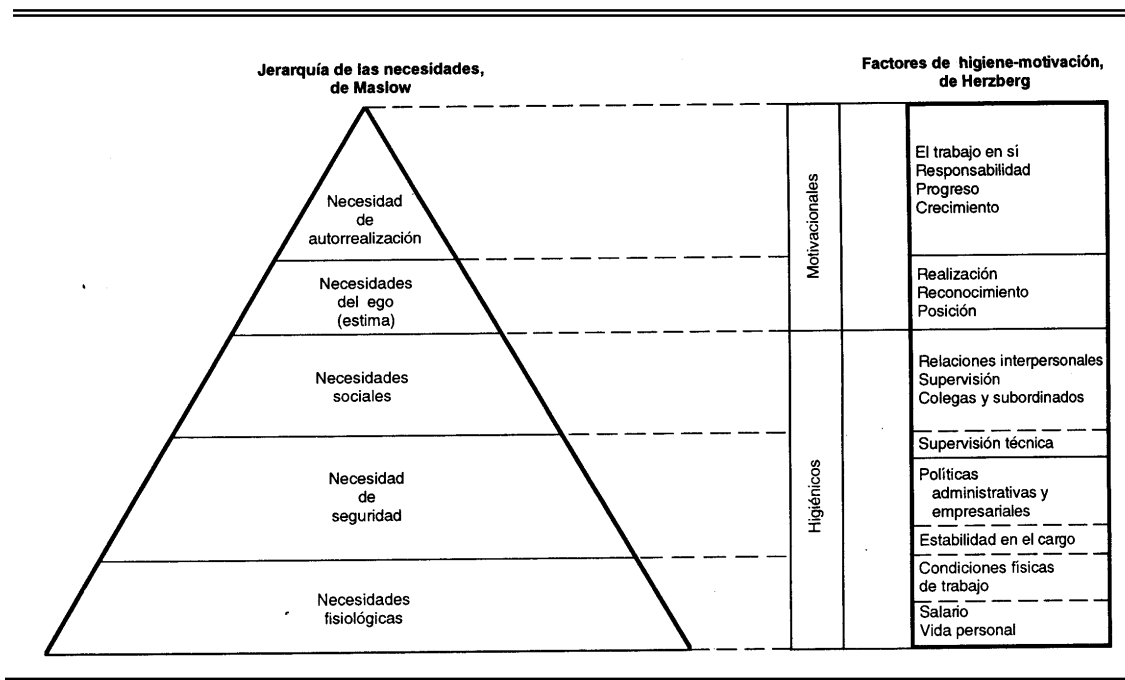
En conclusión esta teoría afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes del cargo esos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión de los colegas, y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

El siguiente cuadro refleja una comparación del enfoque de Maslow y Herzberg, que aunque para el primero se trate de una escala de necesidades y el segundo sostengan que son dos factores los que influyen en la motivación, en realidad tratan aspectos muy similares y la diferencia es que de acuerdo a Maslow las personas si no logran satisfacer las necesidades fisiológicas hasta el nivel necesario entonces no habrá ningún otro motivador para ellas, lo cual indica que para pasar de una jerarquía a otra es necesario satisfacer la anterior.

En cambio para Herzberg, no es así, ya que las personas pueden estar motivadas por el trabajo que realizan, aunque es necesario que no exista descontento o insatisfacción por los llamados factores higiénicos en donde esta la vida personal y condiciones físicas del trabajo, él menciona que estos factores en sí no motivan, pero la falta de ellos produce insatisfacción.

Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg



Fuente: Tomado Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición, 1998.

2.2. Comunicación.

2.2.1. Concepto.

"Comunicación es la transferencia de información comprendida de una persona a otra y constituye la fuente de energía que mueve a la organización" (Werther, 1995).

"Comunicación es el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos". (Stoner, 1989).

De acuerdo a los conceptos citados la comunicación es el proceso de conducir información y comprensión entre el personal, logrando mayor eficiencia en la organización.

2.2.2. Importancia de la comunicación.

Citando nuevamente a Stoner (1989). La comunicación es importante por dos razones:

- Primero porque la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales.
- Segundo lugar la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican mucho tiempo.

De aquí que la comunicación en una empresa tiene el propósito de llevar a cabo el cambio siendo capaz de influir sobre la acción en beneficio de la empresa, como menciona una de las razones la comunicación es esencial porque a través de ella se integran las funciones administrativas, por ejemplo al difundir objetivos y metas, el lograr los planes fijados, adecuar al recurso humano de tal forma que se fomente la eficiencia y eficacia, motivar, dirigir al personal para crear un ambiente laboral agradable.

2.2.3. Requisitos de la comunicación.

Para que una comunicación sea efectiva debe cumplir con algunos requisitos, entre los que se pueden mencionar:

- ◆ El mensaje debe ser claro. Cuanto más sencillo, directo y lógico sea un mensaje, mayor es la oportunidad de éxito en su transmisión.
- ◆ El mensaje debe ser completo. Un mensaje expuesto con claridad todavía puede ser mal interpretado, si no contiene información suficiente para actuar de acuerdo con este.
- ◆ El mensaje debe ser conciso. Los mensajes muy largos tienden a desperdiciar tiempo y pueden distraer la atención del destinatario.
- ◆ El mensaje debe ser concreto. Hablar en generalidades abstractas es un medio ineficaz de transmitir información específica, ya que permite mucha imaginación y falsas interpretaciones.
- ◆ El mensaje debe ser correcto. La técnica perfecta no puede salvar un mensaje incorrecto. Los mensajes que contienen información incorrecta, hacen perder tiempo, y reducen la credulidad del gerente.
Antes de comunicar información, se debe cerciorar que sea objetiva.

2.2.4. Tipos de Comunicación.

La comunicación es probablemente una de las herramientas de trabajo más importantes de un jefe, pues por medio de ella éste puede determinar la calidad y el clima de las relaciones humanas.

De acuerdo a Mercado(1995) la comunicación se clasifica de la siguiente forma:

Clasificaciones	Tipo	Descripción	Ejemplo
Por la relación de las personas en la empresa.	Formal	Se establece entre las personas exclusivamente por motivos de trabajo sobre la base de los procedimientos establecidos en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de labores. • Reportes Financieros. • Cartas por asuntos de trabajo.
	Informal	Aquella que se da dentro de la empresa y cuya relación es independiente de las funciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre el personal, por asuntos ajenos al trabajo.
Por el sentido de la comunicación.	Vertical	<i>Ascendente.</i> Se da de los niveles bajos a los niveles más altos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestiones. • Quejas. • Informes.
		<i>Descendente.</i> Es aquella que se dirige de los niveles superiores a los inferiores.	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenes. • Instrucciones.
	Horizontal	La que se establece entre personas de un mismo nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas a nivel directivo. • A nivel de supervisores. • A nivel de obreros.
	General	La que se da en todos los sentidos	<ul style="list-style-type: none"> • Circulares. • Boletines.

Fuente: Salvador Mercado. *Administración Aplicada, teoría y práctica.* 5ª Edición, 1995.

Las clases de comunicación que pueden darse dentro de una organización son:

- La Formal, es la que se lleva a cabo oficialmente, respetando y utilizando los canales y medios establecidos para cumplir con la misión.
- La informal, que se establece dentro de la organización pero sin seguir ni los canales ni los medios señalados oficialmente; es decir, es aquella que queda fuera de los controles de una organización.

2.2.5. El proceso de la comunicación.

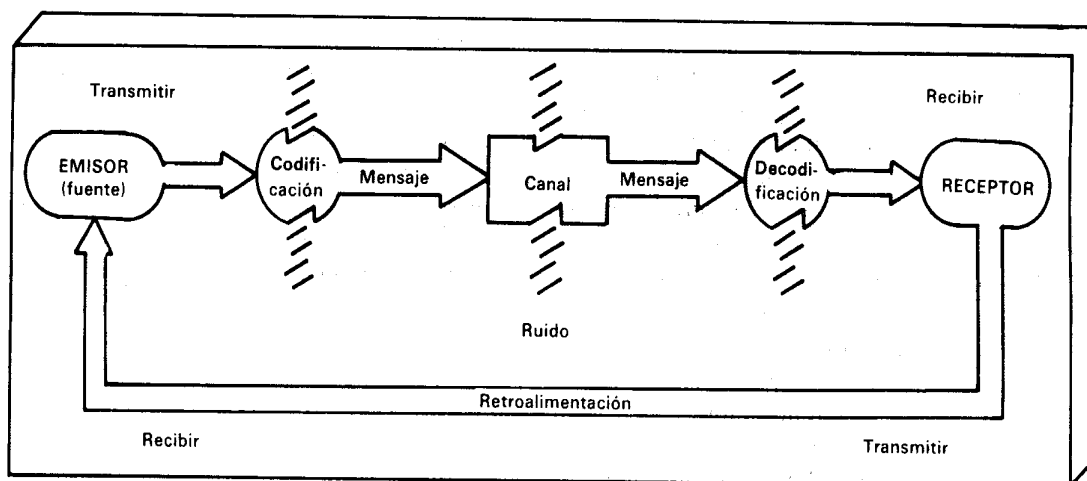
El flujo de información, de energía, materiales son elementos indispensables en cualquier proceso o sistema en la actualidad en cualquier organización se encuentran establecidos sistemas de comunicación que coordinan su funcionamiento eficaz. Ya que el proceso de la toma de decisiones y la comunicación en la organización están estrechamente ligados.

Por lo que puede decirse que el proceso de comunicación es todo establecimiento de relaciones humanas cuya finalidad es el intercambio de ideas, opiniones, es decir información, para que esto sea una realidad se requiere de la intervención de los elementos que a continuación se describen:

- a) **Emisor:** Es quien envía el mensaje.
- b) **Codificación:** el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse.
- c) **Mensaje:** Es lo que quiere comunicar.
- d) **Canal:** Es el medio por el cual se envía el mensaje.
- e) **Decodificación:** es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa.
- f) **Receptor:** Es quien recibe el mensaje.
- g) **Retroalimentación:** Con lo cual se asegura que el mensaje ha sido comprendido.

A continuación se representan los elementos antes mencionados en la siguiente figura:

MODELO DE COMUNICACIÓN



Fuente: Tomado de James Stoner y Charles Wankel. *Administración*.

3ª Edición 1989.

2.2.6. Barreras de la Comunicación.

Para que la comunicación sea efectiva debe evitarse en lo posible las barreras que bloquean el desarrollo de las actividades diarias entre el emisor y el receptor a medida que se transmiten los mensajes o ideas; ya que el hecho de escribir o decir algo no significa que se ha logrado la comunicación correctamente. Puede suceder que el receptor capte algo diferente de lo que se desea exponer.

Mercado (1995) considera que son cinco los tipos de barreras que pueden obstaculizar la comunicación:

1. Las semánticas, que se refieren a modificaciones en el sentido y connotación de las palabras, a causa de diferencias culturales.
2. Las físicas, debidas a lesiones auditivas, visuales, etc.
3. Las fisiológicas, que unidas a las psicológicas se presentan en forma de neurosis, psicosis, etc.
4. Barreras Psicológicas, que suponen la captación de un fenómeno exterior, que es la fuente de información del diagrama, registro en la conciencia del transmisor, expresión del mensaje en símbolos, y reacción que produce el mensaje en el receptor y que afecta su conducta.
5. Las administrativas, debidas a las estructuras organizativas mal planeadas, a la mala distribución de los canales y a su deficiente operación.

2.2.7. Los Canales de la Comunicación.

En la organización los canales de la comunicación se relacionan mucho con los niveles jerárquicos que en ella existan así como la delegación de la responsabilidad, lo cual es hasta cierto punto complejo sin embargo hoy en día debe tratarse tanto de que la información llegue de los jefes a los empleados y viceversa esta función la cumplen los canales de comunicación entre los cuales podemos mencionar:

- Canales verticales descendentes. Que se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros. Generalmente esta información proviene de un jefe y se dirige a un subordinado o a varios.
- Canales verticales ascendentes. Se basa en que para los jefes también es necesario escuchar las necesidades de los empleados, permitiendo un contacto más recíproco.
- Canales horizontales o de coordinación. Se basan en la necesidad que tienen los empleados de un mismo nivel de comunicarse entre sí.

2.3. El Liderazgo.

Las organizaciones dependen mucho del estilo de liderazgo que estas apliquen para lograr alcanzar las metas y los objetivos establecidos, y ser una organización de éxito.

Algunas personas tienen la idea que liderazgo es sinónimo de administración, lo que no es totalmente válido ya que en algunas organizaciones existen administradores que realizan las funciones que les exigen, pero que no pueden influir sobre sus subordinados, de manera que estos trabajen motivados, es por ello que sólo en algunos casos los administradores son realmente líderes.

2.3.1. Concepto.

"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas".¹⁰

Koontz y Weihrich (1998), manifiestan que el liderazgo es la influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas grupales.

Para la presente investigación se entenderá por liderazgo el poder de influir mediante una comunicación eficaz en los subordinados, para que ellos trabajen o se esfuercen de manera voluntaria en el logro de las metas individuales, del grupo y de la organización.

¹⁰ Gibson James, M. John. Et. al.(1990) *Organizaciones, conducta, estructura, procesos*. México, D.F. Mc Graw Hill, Tercera Edición, Pág.192.

Es importante mencionar que el poder, comprende aquellos atributos personales y los de posición, que son base de la capacidad que tenga un líder de influir en los demás. Algunos tienden a confundir autoridad con poder, pero poder como se mencionó anteriormente abarca atributos personales y atributos de posición, y la autoridad implica el uso primordial de un poder relacionado con la posición.

Esta capacidad de influir, persuadir y motivar a los subordinados se basa en su gran mayoría en el poder percibido del líder.

2.3.2. Importancia del Liderazgo.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, porque la capacidad para dirigir eficazmente es clave para un administrador eficaz, contar con la autoridad que respalde su accionar, lo esencial del liderazgo es tener subordinados o seguidores que lo sigan, porque creen que este puede ayudar a lograr sus deseos, anhelos, y necesidades. Por lo que la motivación y el liderazgo están estrechamente interrelacionados porque a través de la motivación se puede ver lo que los seguidores desean, y ayudar a cumplir sus metas y las de la organización en consecuencia.

2.3.3. Estilos de liderazgos.

No se puede definir un enfoque de liderazgo eficaz que se aplique a todas las decisiones, ni a las diferentes organizaciones; por lo que los estilos de liderazgo se ajustan a la personalidad, las actividades, el poder, las actitudes y las percepciones.

Existen diferentes estilos de liderazgo, que de acuerdo a Koontz y Weihrich (1998) se dividen en:

1) El liderazgo basado en el uso de la autoridad.

El líder autocrático que ordena y espera obediencia dirige mediante la capacidad de conceder premio o dar un castigo.

El líder democrático o participativo que su nombre lo dice consulta con sus subalternos sobre el accionar y las decisiones propuestas y permite la participación de los mismos.

El líder liberal o rienda suelta este líder otorga alto grado de independencia operativa, dependiendo en gran medida de los subalternos para establecer sus propias metas y de los medios para lograrlas y solo apoyan las operaciones, proporcionándoles información y actuando como un contacto con el ambiente externo del grupo.

2) La rejilla o Grid Gerencial.

Desarrollada hace algunos años por Blake Jane y Mouton, el resultado de sus investigaciones revela que los administradores se preocupan tanto por la producción, así como por las personas.¹¹

Esta rejilla posee dos dimensiones: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción, al utilizar la frase "preocupación por" es con la intención de mostrar como los administradores se preocupan por la producción o por las personas y no cuanto se quiere producir.

El preocuparse por la producción incluye las actitudes del supervisor hacia diferentes aspectos tales como: la calidad, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de staff, la eficacia y eficiencia del trabajo y el nivel de producción. De igual manera la preocupación por las personas encerrándose en un sentido amplio; incluyendo el compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los empleados, las condiciones de trabajo, buenas relaciones personales e interpersonales en el trabajo.

¹¹ Koontz, Harold y Weihrich Heinz, Op. cit (1998). Pág. 499.

3) El enfoque del liderazgo situacional o de contingencia.

Este enfoque situacional nos dice que en la organización dependiendo de las diferentes situaciones, así será el estilo de liderazgo que se aplique; es decir, de las circunstancias como las conductas, las personalidades del grupo, etc.; por tal motivo no hay un estilo de liderazgo estándar que se aplique a todas las Organizaciones.

Dentro de estos enfoques situacionales tenemos:

- *La Teoría del Ciclo de Vida.*

Desde el punto de vista de esta teoría, a medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores o subalternos, la conducta del liderazgo apropiada exige menos estructuración (tareas) y menos apoyo socioemocional.¹²

La madurez se define en la teoría del ciclo de la vida en términos de motivación hacia el logro, buena voluntad, y capacidad para asumir responsabilidades, una educación pertinente para las actividades y experiencia.

- *El Modelo de Contingencia para el Liderazgo.*

El desempeño de los grupos depende de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. El liderazgo es considerado como la relación basada en el poder y la influencia.¹³

¹² Gibson, James, M. John. Et. al.(1990). Op. cit. Pág.192.

¹³ Ibid. Pág.214.

Factores Situacionales.

Entre los factores situacionales que influyen en la eficacia de un líder tenemos: relación entre líder y miembro, estructura de la tarea y poder de posición.

En primer lugar las relaciones entre líder y subalternos determinará, el poder y la influencia, dicha influencia dependerá de la aceptación de líder, o sí es por su carisma, o por respeto mutuo poco necesitará el líder apoyarse en la estructura de la tarea o el poder de la posición; pero si no confían en él la situación es desfavorable al líder.

La segunda medida más importante del carácter situacional favorable se llama estructura de la tarea. Esta comprende cuatro componentes según Gibson, James, M. John, Et. al.(1990)los cuales son:

- La claridad de la meta, es el grado hasta el cual las tareas y obligaciones del puesto están claramente manifestadas y deben ser conocidas por las personas que ocupan el puesto.
- Multiplicidad de meta-trayectoria, es la medida hasta la cual los problemas con que se encuentra en el puesto se puede resolver mediante diversas formas de procedimientos.
- Comprobabilidad de la decisión, es el grado con el cual lo "correcto" de la solución o las soluciones a los

problemas con que se enfrenta en el puesto se puede demostrar mediante el recurso a la autoridad, procedimientos lógicos o la retroalimentación.

- Especificidad de la decisión, el grado hasta el cual hay por lo general, más de una solución correcta para un problema.

- *El Modelo de Liderazgo de Vroom y Yetton.*

Citando nuevamente a Gibson, James, M. John Et. al.(1990). Sugieren que se debe de tomar en cuenta al subordinado a la hora de tomar decisiones, y no sólo una orientación autocrática para obtener una conducta optima de liderazgo. Vroom y Yetton han ideado un modelo de liderazgo para la toma de decisiones, que indica las clases de situaciones en las cuales serian necesarios diversos niveles de toma de decisiones participativa, dentro de estas suposiciones encontramos las siguientes cinco:

- a) El modelo debe tener valor para los lideres o administradores para definir que estilo de liderazgo sería necesario utilizar en diferentes situaciones.
- b) No existe un estilo de liderazgo único aplicable a todas las situaciones.
- c) La principal atención debe centrarse en el problema a resolver y la circunstancia en que se produce dicho problema.

- d) El estilo de liderazgo utilizado en una situación no debe influir en el método empleado en otras circunstancias.
- e) Existe cierto número de procesos sociales que influirán en el nivel de participación de los subordinados en la solución de problemas. El líder escogerá el mejor o mejores procesos para llegar a una solución.
- f) Los diferentes estilos de liderazgos varían según el número de subordinados que se ven afectados por esta decisión.

- *El Modelo Trayectoria Meta.*

Este modelo intenta vaticinar la eficacia del liderazgo en diversas situaciones¹⁴; el modelo nos dice que los líderes son eficaces por mantener niveles altos de motivación en sus subordinados, las capacidades de su desempeño, y la satisfacción de sus necesidades. Se llama trayectoria-meta porque enfoca la forma de cómo el líder influye en las percepciones de los subordinados de sus metas de autodesarrollo, y los cursos de acción para alcanzar las metas. Además los líderes deberán aumentar el número de incentivos o premios, la orientación de sus actividades, eliminar las barreras que impidan el logro de sus metas, ayudarles a eliminar la deficiencia en su destreza, y que la promoción se vuelva una realidad, formando parte de una conducta adecuada del liderazgo.

¹⁴ Gibson, James, M. John. Et. al.(1990). Op. cit. Pág. 225

2.4. La Supervisión.

2.4.1. Concepto.

La supervisión es el último elemento de la Dirección. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal manera que las actividades se realicen adecuadamente; dicho de otra manera, consiste en ver que las actividades y tareas se hagan como fueron ordenada¹⁵.

Generalmente la actividad de supervisar corresponde a todo jefe, pero se aplica mejor este concepto a los jefes de nivel inferior, llamados también supervisores inmediatos o cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina, etc. Estos jefes son los que no tienen bajo sus ordenes a otros subjefes, sino sólo obreros o empleados que realizan ordenes e instrucciones.

2.4.2. Importancia de la supervisión.

El supervisor como cualquier otro administrador, debe aplicar las reglas de dirección y mando para cumplir con su trabajo eficientemente y lograr coordinación de esfuerzos. Sin embargo, además de estas reglas debe aplicar otras que son específicas.

¹⁵ Mercado, Salvador (1995). Op. cit. Pág. 755.

No debe confundirse la supervisión con el control. Quizá el criterio básico para distinguirlos es que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ésta aunque sea por poco tiempo.

¿En qué radica la importancia de la función del supervisor? En primer lugar, es el encargado directo de la labor de vigilancia. Es él quien realmente ve que las cosas se hagan y de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos. En segundo lugar, es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores o empleados, ya que su posición le permite estar en contacto inmediato con unos y otros. El tercer argumento es que el supervisor no solo es el transmisor de las ordenes, instrucciones, información de la jerarquía superior, etc., sino a la vez de las inquietudes, temores, deseos, esperanzas y reportes o quejas de los empleados u obreros. Es una fuente de enlace entre los empleados y los altos ejecutivos.

2.4.3. Reglas de la Supervisión.

De acuerdo a Mercado(1995) dentro de la supervisión deben de existir las siguientes reglas:

1. Regla de la Unidad del Cuerpo Administrativo: se refiere a que deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir al supervisor que es parte del cuerpo

administrativo, ya que tiene el carácter de jefe, y por lo mismo representa al patrón frente a los demás empleados. Muchas veces esta regla es violada tanto por la administración como por los elementos diversos a ella como los sindicatos. El tratar a los supervisores como simples empleados, el no hacerles conciencia en su papel de jefes, el establecer sueldos iguales o inferiores a sus subordinados conlleva a quitarles autoridad.

2. Regla de la doble preparación: se refiere a la preparación de los supervisores, no sólo en las técnicas que va a manejar como contabilidad, mercadotecnia, ventas, etc., sino al mismo tiempo en técnicas de carácter administrativo que requerirá su carácter de jefe.
3. Regla del fortalecimiento de la autoridad: La autoridad del supervisor debe ser fortalecida procurando que toda orden e instrucción, así como queja o reporte, pasen por él. Muchas veces en las empresas se quejan de la irresponsabilidad de los supervisores, pero esto se debe entre otras cosas a la falta de preparación como jefes, por el escaso cuidado y por no darle la importancia debida a su misión. Esto conlleva a quitarle facultades específicamente la propia labor de supervisión, la cual es encomendada a jefes superiores, convirtiéndose en un simple capataz y no en un supervisor.

2.4.4. Tipos de Supervisión.

Debido a la importancia que representa la supervisión, numerosas investigaciones han girado entorno a ella, pero la mayoría se ha puesto de acuerdo en clasificar la supervisión en 3 grandes grupos:

- *Supervisión Inmediata.*

Este tipo de supervisión se caracteriza básicamente porque en ella, el supervisor da órdenes precisas y detalladas, no delega autoridad, eliminando con ello la posibilidad de que el empleado desarrolle su propia iniciativa.

En la supervisión inmediata, el jefe toma las decisiones por sí mismo, utilizando métodos arbitrarios para dar ordenes y controla estrechamente el comportamiento del empleado.

También en la supervisión inmediata o autocrática, el supervisor considera al trabajador como un ser inferior que no es capaz de tener iniciativa propia razón por la cual no hay que delegar autoridad ni permitir que tome decisiones por su cuenta.

- *Supervisión General.*

La supervisión general conocida también como supervisión democrática, es opuesta a la supervisión inmediata, y posee las siguientes características:

En primer lugar, delega la autoridad. Este aspecto tiene las siguientes ventajas:

1. Permite al trabajador tener la sensación de ser su propio jefe.
2. El empleado se enorgullece de los resultados que se le atribuyen directamente a su persona.
3. El delegar autoridad ayuda a formar hábitos y capacidades en los trabajadores.
4. El supervisor que delega autoridad, puede tener el tiempo necesario para ocuparse de problemas a largo plazo.

En segundo lugar, controla a través de resultados. Al supervisor general no le interesa como se hagan las cosas, sino que se cumplan las metas que se han propuesto, en otras palabras, que se logren los resultados que se han planeado.

En tercer lugar, mantiene en su mínimo las instrucciones detalladas. Los supervisores generales procuran dejar que sus empleados cuiden por sí mismos los detalles, satisfaciendo así las necesidades de autonomía y autoexpresión. Es decir, en vez de una lista de ordenes, hace sugerencias y proporciona información.

En último lugar usa poca presión. El supervisor general no está vigilando de cerca para que el empleado cumpla, no está acosando al empleado. Por el contrario, controla a través de resultados.

- *Supervisión Anárquica.*

En este tipo de supervisión, el jefe no ejerce poder de mando en sus subordinados; el empleado hace lo que quiere, pues no tiene ni dirección ni control por parte de su jefe. Los resultados obtenidos con este proceder son muy pobres y este tipo de jefes es un verdadero problema para la buena marcha de las organizaciones.

2.4.5. Niveles de Supervisión.

La función de "supervisión" existe en toda organización, en todos los núcleos de trabajo y en todos los niveles.

A continuación se detalla una de las clasificaciones de los niveles de supervisión.¹⁶

- Nivel de Alta Gerencia: Presidentes, directores, administradores, etc.
- Nivel Medio: Jefes de departamentos, jefes de secciones, superintendentes, etc.
- Nivel de Primera Línea: capataces, sobrestantes, contramaestres, maestros, encargados, etc.

2.4.6. Funciones del Supervisor.

Todo supervisor para cumplir con sus funciones necesita¹⁷:

1. Saber distribuir el trabajo entre sus empleados.
2. Saber tratar a su personal (Relaciones Humanas).

¹⁶ Mercado, Salvador.(1995). Op. cit. Pág. 760.

¹⁷ Ibid. Pág. 761.

3. Debe saber instruir (enseñar) a su personal.
4. Debe saber calificar (evaluar) a su personal.
5. Recibir y tratar quejas de sus subordinados.
6. Realizar entrevistas sobre problemas con los subordinados.
7. Elaborar informes o reportes.
8. Conducir reuniones por pequeñas que estas sean.
9. Mejorar los sistemas y procedimientos a su cargo.
10. Saber coordinar sus acciones con los demás supervisores y jefes superiores.
11. Mantener la disciplina entre sus subordinados.

2.4.7. La evaluación del desempeño.

Como ya se dijo antes una de las funciones que el supervisor debe realizar es la evaluación del personal que según Chiavenato(1998), consiste en un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de motivación entre otros.

a) *Objetivos de la evaluación del desempeño.*

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales, y de otra, los objetivos individuales.

b) Beneficios de la evaluación del desempeño.

Para el Jefe:

- Evaluar mejor el comportamiento de los subordinados con base a los factores de evaluación.
- Proponer medidas para mejorar el patrón de comportamiento de los empleados.
- Comunicarse con los subordinados para que éstos comprendan la mecánica de evaluación y cual ha sido su desempeño.

Para el Subordinado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora.

- Conoce sus fortalezas y debilidades en cuanto a su desempeño.
- Sabe que disposiciones o medidas toma el jefe con el fin de mejorar su desempeño (capacitación, entrenamiento, etc.)

c) Métodos de la evaluación de desempeño.

Cabe mencionar que los métodos de evaluación de desempeño de personal varían de una organización a otra, dependiendo principalmente de la naturaleza de cada una. Así mismo, dentro de cada organización existen diversos departamentos que requieren un método específico para evaluar a sus trabajadores y la elección del mismo está en función del trabajo que realizan.

Uno de los métodos de Evaluación del Desempeño de Personal más común y fácil de aplicar es:

- **El Método de Escalas Gráficas.**

Este es muy utilizado para la Evaluación del Desempeño de Personal, ya que implica menos costos y es el más sencillo de aplicar y requiere poca capacitación de los evaluadores para aplicarlo. Su aplicación requiere de cuidados a fin de neutralizar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, aspectos que pueden interferir en la evaluación.

El método emplea factores de evaluación que son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se evalúan.

A todos los empleados se les evalúa marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño, por cada característica a juicio del evaluador y posteriormente se suman y totalizan los valores.

- **Formas de Clasificación del Método de Escalas Gráficas:**

Escalas Gráficas Continuas: Son escalas donde los puntos extremos están definidos y la evaluación del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea, por lo que habrá un límite mínimo y un máximo de variación.

Escalas Gráficas Semicontínuas: Es similar al anterior con la diferencia que incluye puntos intermedios entre los puntos extremos.

Escalas Gráficas Discontínuas: Son escalas donde la posición de las marcas está previamente fijada y el evaluador deberá escoger una de ellas para medir el desempeño del subordinado; las escalas contienen los factores de evaluación y las graduaciones de esos factores los cuales son ponderados y ganan valores en puntos de acuerdo a la importancia en la evaluación.

3. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCION.

3.1. Ventajas.

- Puede ser para los dirigentes de las empresas una herramienta exitosa, que permitirá una conducción adecuada de la organización.
- Los administradores, se tornan más explícitos en cuanto a los objetivos que persiguen, permitiendo la colaboración de todos los miembros de la empresa.
- Un modelo es flexible y permite su propia mejora de acuerdo a los cambios del medio.

3.2. Limitaciones.

Para la elaboración de un modelo administrativo de dirección es importante tomar en cuenta algunos factores limitantes que con más frecuencia suelen darse en las empresas:

- La organización de la empresa
- La fuerza laboral
- La capacidad que tengan sus dirigentes.
- La tecnología
- Los factores económicos y políticos.

E. TOMA DE DECISIONES.

1. CONCEPTO.

La toma de decisiones describe el proceso en virtud del cual se selecciona un curso de acción como la manera de superar un problema concreto. Para P. Huber citado por Stoner (1989), distingue la toma de decisiones de la realización de opciones y de la solución de problemas. Es decir, de una serie de opciones para resolver un problema elegir una opción y concretizarla.

2. IMPORTANCIA.

La toma de decisiones es de suma importancia porque ayuda a reducir errores al no elegir cursos de acción equivocados ocasionando pérdida en dinero, tiempo, recursos materiales, etc. A diario se toman una infinidad de decisiones porque surgen muchas dificultades, o problemas en las actividades laborales; en el área administrativa el descubrimiento de problemas es la base de las buenas decisiones gerenciales que ayudan a todo gerente a alcanzar sus objetivos y metas trazados.

3. TIPOS DE DECISIONES.

El gerente tomará una serie de decisiones según las circunstancias del momento en que se encuentre, ejemplo de

decisiones son: Ampliar la planta, reducir costos, contratar personal nuevo, etc.; según Stoner y Wankel(1989) existen dos tipos de decisiones: Decisiones Programadas y decisiones no Programadas.

- **Decisiones programadas** son aquellas tomadas de acuerdo con algún hábito, regla o procedimiento. Toda organización posee políticas escritas o no escritas que simplifican la toma de decisiones en situaciones recurrentes al limitar o excluir opciones. Las decisiones programadas se aplican cuando se trata de cuestiones complejas y no complejas.
- **Decisiones no programadas** son aquellas que se ocupan de problemas no habituales o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con suficiente frecuencia para ser incluido en una política o es tan importante que merece tratamiento especial, habrá que manejarlo como una decisión no programada.

4. CRITERIOS PARA ELEGIR LA MEJOR SOLUCIÓN POSIBLE:

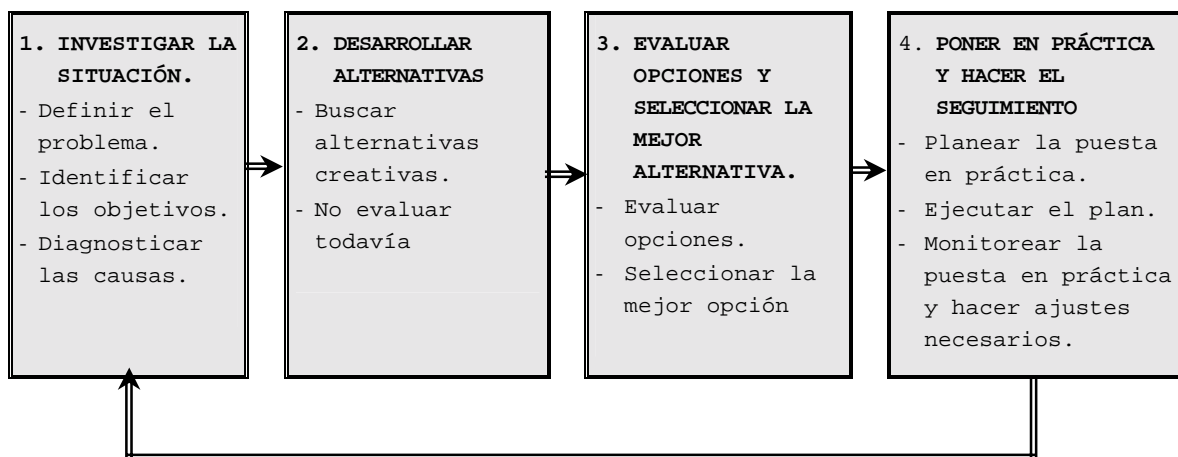
- a) Riesgo. El gerente tiene que comparar los riesgos de cada curso de acción posible con las ganancias que se esperan de él.

- b) El esfuerzo económico. Se debe elegir los medios adecuados de acuerdo a la decisión y no emplear ni más o menos recurso de los indicados.
- c) La elección del momento. Si la situación es muy urgente, se debe de elegir una acción que haga ver dentro de la organización la importancia de ésta.
- d) Las limitaciones de los recursos. El recurso más importante cuyas limitaciones hay que considerar es el recurso humano que llevarán a cabo la decisión, ya que ninguna decisión puede ser mejor que aquellos que la harán realidad mediante su visión, experiencia, conocimiento, habilidad.

5. PROCESO BÁSICO DE LA TOMA DE DECISIONES.

El proceso básico racional para la toma de decisiones, se puede definir como aquellas etapas que ayudan a los administradores a ponderar las alternativas que se le presenten, y a elegir las que les indiquen las mayores posibilidades de alcanzar el éxito. Dichas etapas se presentan gráficamente en la siguiente figura:

PROCESO BÁSICO PARA LA TOMA DE DECISIONES



Fuente : Stoner James A.F. y Wankel Charles (1989). *Administración*.

3ª Edición, Pág. 175.

1. Investigar la situación. El proceso de solución de un problema inicia desde el momento que se ha reconocido y se trata de resolverlo.

Definición del problema. Es de suma utilidad ya que se debe conocer los síntomas que causan dificultad y entorpecen el alcance de los objetivos.

Definición de los objetivos de decisión. Si el problema ya fue definido se debe de buscar una buena solución de tal manera que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Diagnóstico de las causas. Habiendo determinado una solución es necesario indagar más sobre las causas que intervienen en el problema; con el fin de establecer hipótesis que traten de dar soluciones a las causas.

- 2. Desarrollo de Alternativas.** En la solución de un problema se pueden presentar muchas alternativas que pueden ser superficiales dejando de lado la más optima por lo cual se hace necesario formular varias opciones a fin de no precipitarse en la solución del problema.
- 3. Evaluar Opciones y Seleccionar la Mejor.** Cuando ya se han preparado un conjunto de alternativas, hay que evaluarlas en base a la eficacia, esta se podrá medir a través de dos criterios: Cuán realista es la opción en términos de metas y qué ayuda dará en la solución del problema.
- 4. Poner en práctica la decisión y hacer su seguimiento.** Una vez seleccionada la mejor opción, se debe de hacer planes para afrontar las exigencias y problemas que pueden encontrar en su realización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Los problemas que mayormente aquejan a las empresas hoy en día, radican en la función más humana del proceso administrativo llamada dirección, de la cual la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA no está exenta, ya que de acuerdo a reunión sostenida con la alta dirección, mencionan su preocupación con respecto a la motivación, los inconvenientes para recibir información oportuna, la falta de un liderazgo más efectivo que oriente a alcanzar los objetivos y sin olvidar el tipo de supervisión que muchas veces pasa desapercibido; todos estos aspectos al final tienen una influencia no muy favorable para que se puedan tomar las decisiones más correctas, por ende también perjudica el éxito que la institución debería tener.

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Debido a lo anterior, es de interés para el grupo estudiar a profundidad la función de dirección del proceso administrativo y la toma de decisiones para poder establecer un modelo administrativo de dirección.

Por lo tanto, el problema queda formulado como sigue: ¿En qué medida un Modelo Administrativo de Dirección, facilitará la toma de decisiones en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA?

C. IMPORTANCIA.

El diseño de un Modelo Administrativo de Dirección es importante, ya que constituye un eje principal dentro de la institución, lo cual permitirá que PRO-VIDA, ponga en marcha un estilo de dirección propio, que sea capaz de alcanzar los objetivos planteados, tomar decisiones adecuadas en cuanto a actividades a realizar, asignación de recursos humanos a tareas específicas, mejorar las relaciones de autoridad y comunicación, así como una supervisión más efectiva.

D. OBJETIVOS

GENERAL:

✍ Elaborar un diagnóstico sobre la aplicación de la función del proceso administrativo llamada dirección y la toma de decisiones, que ayude a establecer conclusiones y recomendaciones para PRO-VIDA.

ESPECÍFICOS:

✍ Recolectar, procesar y analizar información relacionada con la motivación para elaborar conclusiones y recomendaciones que ayuden a la aplicación de la función de dirección y la toma de decisiones en PRO-VIDA.

✍ Recolectar, procesar y analizar información relacionada con la comunicación para elaborar conclusiones y recomendaciones que ayuden a la aplicación de la función de dirección y la toma de decisiones en PRO-VIDA.

✍ Recolectar, procesar y analizar información relacionada con el liderazgo para elaborar conclusiones y recomendaciones que ayuden a la aplicación de la función de dirección y la toma de decisiones en PRO-VIDA.

✍ Recolectar, procesar y analizar información relacionada con la supervisión para elaborar conclusiones y recomendaciones que ayuden a la aplicación de la función de dirección y la toma de decisiones en PRO-VIDA.

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Para realizar esta investigación, fue necesario aplicar el método científico, auxiliándose del método deductivo, debido a que se tomó como punto de partida un problema existente de la realidad, el cual radica en la falta de un modelo administrativo de dirección en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, que facilite la toma de decisiones, al cual se le ha dado respuesta mediante el desarrollo de la investigación. Además se utilizó el método analítico, por medio del cual se determinaron las causas específicas de dicho problema, para poder darle solución.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN.

- ***Fuentes Primarias***

En este caso se consideró a la unidad de Análisis, la cual está constituida por todo el personal directivo, administrativo, y operativo de la institución, que es la que brindó la información mediante las encuestas, cuyo instrumento fue el cuestionario.

- **Fuentes Secundarias**

La constituyó toda la documentación bibliográfica tales como libros, memoria de labores de la institución y tesis consultadas, de las cuales se ha obtenido información conceptual para poder entender los elementos teóricos que se desarrollaron en el transcurso de esta investigación.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.

Para llevar a cabo la investigación acerca de la Propuesta de un Modelo Administrativo de Dirección, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- Entrevista, la cual se sostuvo con la alta dirección de PRO-VIDA para establecer los principales problemas administrativos de la institución.
- La encuesta, para esto se utilizó como instrumento el cuestionario que sirvió para recolectar información de los encuestados. La encuesta fue dirigida a todos los empleados que laboran dentro de la ONG.(Ver Anexo 3).
- Revisión Documental, se necesitó de información existente contenida en libros, tesis, folletos, Internet y toda aquella información que tenga relación con el tema de investigación.

4. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de estudio de investigación fue el correlacional, debido a que se pretende descubrir si la existencia de un modelo administrativo de dirección puede facilitar la toma de decisiones en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA; por lo tanto, se pretende estudiar si existe correlación entre las variables "Modelo Administrativo de Dirección" y "Toma de Decisiones".

5. UNIVERSO Y MUESTRA.

La unidad de análisis la constituyó el personal de PRO-VIDA; la actividad principal de esta ONG es el desarrollo de programas de Atención Primaria en Salud en una concepción integral y transformadora.

En la actualidad el número de empleados que laboran es de 42 personas constituyendo éstas el universo y la muestra, incluyendo personal directivo, administrativo, y operativo. Debido a que éste número es reducido se pudo realizar en la investigación de campo un censo, obteniendo de esta forma resultados más precisos para el análisis de la situación actual en cuanto a la motivación, comunicación, liderazgo, supervisión y toma de decisiones.

6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

La tabulación y el análisis de los datos se realizó mediante una distribución de frecuencias, la cual está estructurada de la siguiente manera:

Pregunta:

Objetivo:

Cuadro N° ____

Respuesta	Frecuencia (Fr)	Porcentaje (%)
Total		

Comentario:

En donde:

Pregunta : Se enunció la pregunta en orden correlativo.

Objetivo : Se estableció con base a cada pregunta, cuál es la finalidad de obtener dicha información.

Respuesta : El aspecto indagado, de la situación o fenómeno en estudio a través de las preguntas.

Frecuencia : Representa el número de veces que se repite un fenómeno.

Porcentaje : Representa la proporción observada en relación al 100% del fenómeno en estudio.

Total : Es la suma obtenida de la frecuencia encontradas en cada una de las interrogantes contenidas en el instrumento.

Comentario : El comentario se realizó haciendo uso de la información vaciada en los cuadros, de acuerdo a la frecuencia y porcentaje que contestaron los encuestados, para lograr establecer la relación existente entre el modelo de dirección y la toma de decisiones, especificándose cada uno de los elementos tales como motivación, comunicación, liderazgo y supervisión.

Para una mejor comprensión de lo anterior, ver Anexo 4 en donde se detallan los resultados obtenidos en la investigación de campo.

**F. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN
SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.**

El análisis que a continuación se presenta destaca aquellos aspectos más relevantes que se han encontrado al realizar la investigación de campo en PRO-VIDA mediante las respuestas obtenidas con el cuestionario(Ver Anexo 4) y para su mejor comprensión se ha dividido en los cuatro elementos de la dirección administrativa y la toma de decisiones:

1. MOTIVACIÓN.

En la pregunta # 1, los empleados contestaron que el ambiente laboral en el cual ellos desarrollan sus actividades es bueno e incluso excelente debido a que existe buena relación entre compañeros y la institución proporciona los recursos para desempeñarse bien, esto es un factor muy importante para la labor de la motivación, ya que estos son los llamados factores higiénicos que son los que rodean al empleado y le hacen sentir cómodo satisfaciendo de esta manera la necesidad personal de el trabajador como lo es la pertenencia a la institución y la estimación por parte de sus compañeros.

La pregunta # 2 destacó otro punto a favor de la motivación el cual radica en una de las necesidades básicas de los empleados, que es el deseo de logro y estatus, ya que cada uno de los empleados dijeron identificarse con su puesto de trabajo porque les permite realizarse, lo cual también es un factor importante que la institución debe aprovechar para mantener la constancia de los empleados en el alcance de las metas.

De acuerdo a la pregunta # 3 los empleados contestaron que su labor en la institución sí es reconocida porque se logra el beneficio social sin embargo, debería la institución a través de los jefes hacer sentir a los empleados la importancia de su trabajo y reconocerles la participación a ellos personalmente, ya que el hecho de ver resultados en la comunidades es parte del alcance de metas; sin embargo estas comunidades no forman parte interna de la institución sino que son los beneficiarios del trabajo que esta realiza por consiguiente es necesario fomentar la motivación internamente para lograr un mejor desempeño por parte del empleado.

Según la pregunta # 4 los tiempos de reconocimiento son variados y esto se debe a que la duración de los proyectos es diferente, aunque es necesario recalcar que la institución debe proporcionar incentivos que ayuden a elevar la estima, que también se divide en la necesidad del reconocimiento del trabajo, porque todo empleado desea que su labor sea reconocida y debe hacerse por lo menos cada mes o cuando este haya tenido un buen desempeño ya que esto ayudará a que el empleado tenga más confianza en sí y sea capaz de tomar decisiones en su puesto de trabajo.

A pesar de que en la pregunta # 5 muchos de los empleados contestaron que sí existen ascensos laborales otros opinaron que no, porque no se cuenta con una política institucional, lo cual indica que la institución a través de la administración debe de llevar un archivo actualizado del empleado para que cuando existe una plaza vacante, se revise el archivo y si existe una persona dentro del personal que cumpla con el perfil sea la indicada para ocupar este puesto, esto forma parte también de las condiciones de trabajo y como los empleados perciben las

políticas de la institución, es natural entonces que esta clase de incentivo tengan un alcance limitado sin embargo sirven para evitar que el empleado se sienta insatisfecho o que no se lo toma en cuenta.

Cabe mencionar que en la pregunta # 8, la mayoría de los empleados manifestaron que únicamente reciben un incentivo verbal y que para muchos otros ni siquiera existen incentivos dentro de la institución, lo cual deja ver que los jefes tienen una labor muy importante y es de enterarse que cosas les agradan a sus empleados que desde luego este dentro de los costos prudenciales y que ayude a mantener con buen animo al empleado, también hay que recordar que una administración guiada únicamente en los incentivos muchas veces no es buena ya que lo mejor es velar por la justa evaluación del desempeño y trabajar en otros incentivos menos tradicionales como asignación de responsabilidades, tomar en cuenta al empleado en cuestiones pertinentes a su trabajo, etc.

La pregunta # 9, los empleados mencionaron que de los incentivos que más les agradarían es la estabilidad laboral, esto es comprensible porque la

asociación trabaja por proyectos, que tienen diferentes tiempos de duración por lo cual se da mucha rotación de personal, por la misma razón aunque la asociación no pueda brindar estabilidad laboral a los que trabajan en los proyectos deberán de tratar al menos mientras los empleados estén dentro ayudarlos y motivarlos de tal manera que sientan que pertenecen a la empresa y sean capaces de facilitar ideas que ayuden a tomar decisiones en su trabajo.

Al preguntarle a los jefes si motivan a sus empleados (pregunta # 22) todos contestaron que sí, lo cual contrasta con la realidad de cómo se siente el empleado el hecho de hacer tal confrontación es para verificar que muchas veces los jefes piensan que están haciendo muy bien las cosas y pasan desapercibidas las necesidades internas y externas y por ende los motivadores que pueden ayudar a que el personal tenga un mejor rendimiento.

2. COMUNICACIÓN.

De acuerdo a la pregunta # 13, se observó que la comunicación que predomina en la institución es de tipo formal, ya que es la que se establece

entre los empleados, por asuntos laborales únicamente, esto no deja de lado la buena comunicación que existe entre los empleados de acuerdo a la pregunta # 1 que es más que todo de tipo informal pues surge de las relaciones interpersonales que se dan entre compañeros de trabajo; los medios más utilizados en la comunicación formal son informes, juntas de personal, memorandums, circulares esto es beneficioso pues de esta manera se hace uso de los canales verticales de comunicación en donde la información fluye a través de las líneas jerárquicas y evita distorsiones o malos entendidos.

Es necesario para el buen desempeño de las labores que los empleados cuenten con la información necesaria en la Pregunta # 14 los empleados contestaron que no son informados adecuadamente lo cual retrasa la toma de las decisiones o que muchas veces tienen que viajar desde el interior del país por no contar con medios de comunicación en los lugares donde están asignados, lo cual retrasa también las labores.

Pregunta # 15 se reconoció que la información que los jefes brindan a sus empleados posee todas las características indispensables aunque las que más sobresalen son la información clara, es decir que los mensajes son sencillos y fáciles de comprender, también que reciben mucha información correcta lo cual ayuda a que el empleado no pierda tiempo y aumenta la credibilidad de sus jefes, así como que se les proporciona una información completa, que no da lugar a que se mal interprete el mensaje; sin embargo hay ciertas características en las cuales como grupo se ha considerado se deberían de tomar en cuenta por parte de los jefes tales como la oportunidad para evitar demoras en la toma de decisiones y que sea concisa es decir mensajes cortos y específicos que no permitan falsas interpretaciones o distraiga la atención del empleado.

En la pregunta # 16 se ha identificado que el sentido en el cual fluye la comunicación es en forma descendente lo cual implica que sólo los jefes comunican, esto no es muy bueno ya que los jefes deben de tratar de hacer participes a todos sus subordinados y escuchar las ideas, sugerencias

que éstos tengan ya que muchas veces se encontrarán cerca de los problemas y son los más indicados para aportar las soluciones; por lo tanto debe de fomentarse una comunicación más estrecha entre subordinados y jefes y entre el personal del mismo nivel y no poseer una comunicación tan verticalista, en donde solo los altos directivos comuniquen sino hacer sentir a la institución completa como un solo equipo que lucha por los mismos intereses.

En la pregunta # 23 los niveles superiores consideran que hacen uso de la retroalimentación, para asegurar buenos resultados dentro de la institución, pero esto debe mejorarse ya que para algunos de los empleados la información que los jefes brindan no posee ninguna característica o solamente se limitan a transmitir un mensaje no dando la oportunidad al subalterno de expresarse.

3. LIDERAZGO.

Aunque el tipo de líder más sobresaliente de acuerdo a las respuestas obtenidas en la pregunta # 17, es el democrático, es interesante notar que muchos de los empleados ubicaron a

sus jefes en los tres tipos de liderazgo (autocrático, democrático y liberal) lo cual indica que no existe una definición por parte de los jefes y esto en realidad no es bueno ya que un líder debe ser el guía y el ejemplo a seguir lo cual si es así será más fácil influenciar y persuadir a las personas a que puedan alcanzar las metas de la institución.

En la pregunta # 18 las características que más poseen los jefes superiores son las buenas relaciones interpersonales, fomento del trabajo en equipo, abierto a sugerencias y opiniones y respeto hacia los subalternos; pero cabe mencionar que les hace falta motivar, distribuir el trabajo entre sus empleados y poder de decisión. Aunque es necesario que los jefes mejoren y se esfuercen por cumplir con más de estas características ya que es necesario que transmitan metas claras a los empleados para que estos sean capaces de alcanzarlas.

Algunos empleados en la pregunta # 2 del cuestionario, manifestaron sentirse identificados con sus puestos de trabajo, ya que no existe un líder, por lo que es necesario

aclarar que algunos piensen sentirse bien por no tener un líder que los dirija, en tal sentido el empleado se confunde o siente que no debe existir un líder, ya que lo ven como una imposición, y no como un beneficio que le pudiera servir de guía para ayudar a resolver problemas mayores; sin embargo, en la pregunta # 23, los jefes se califican así mismo como jefes democráticos porque toman en cuenta la opinión de sus empleados.

4. SUPERVISIÓN.

En la pregunta # 19 la mayoría de los empleados contestó que sus jefes solo hacen sugerencias sobre su trabajo, pero que no existe una evaluación objetiva con respecto a su desempeño lo cual concuerda con la pregunta # 27 en donde los directivos manifestaron que no hacen uso de un manual de evaluación por no contar con el y que únicamente el desempeño es verificado por medio de informes escritos, lo cual es importante que la asociación supere ya que mediante una justa evaluación la empresa puede implementar políticas de recurso humano estimulando así al personal o encontrar algunas soluciones para aquellos subordinados cuyo desempeño no sea el requerido por la asociación.

Por las respuestas obtenidas en la pregunta # 26 se ha podido determinar que no existe mucha supervisión con lo que respecta a las labores administrativas; si no más bien se practica a niveles de proyectos, en monitoreos y trabajos comunitarios.

5. TOMA DE DECISIONES.

Pregunta # 20 para la toma de decisiones, PRO-VIDA realiza reuniones de grupo. Se piden opiniones a los trabajadores sólo para problemas semi complejos, cuyo proceso consiste en revisar la información, escuchar ideas y ejecutar la que se crea más conveniente.

Este en realidad es un proceso sencillo, por lo que sería necesario que se aplicará un proceso más racional y completo sobre la toma de decisiones incorporando así a los empleados que se encuentren más cerca de la situación problemática, pues de esta manera el empleado puede aportar valiosas ideas que servirán para facilitar la toma de decisiones creando un ambiente de pertenencia y estima para los trabajadores, comunicando información necesaria y oportuna lo cual da la posibilidad de que esas decisiones no

sean mal interpretadas y se ejecuten en un tiempo prudencial haciendo más efectiva la labor de la institución.

En la pregunta # 21 se pudo detectar que las decisiones en la asociación se toman en grupo, cuando son situaciones poco complejas y que existe un comité ejecutivo que es el encargado de tomar aquellas decisiones más complejas, es importante que los jefes deleguen un poco más de responsabilidad en la toma de decisiones sencillas y que el empleado pueda resolver fácilmente ya que así simplifican la labor de la toma de decisiones y ayudan a que un problema no sea evaluado erróneamente.

En la pregunta # 25 los jefes dijeron que ellos si permitían que cada empleado tomará las decisiones en su puesto de trabajo sin embargo para los empleados esto no es del todo cierto ya que manifestaron que los jefes son quienes toman las decisiones únicamente por lo cual este es un aspecto que hay que reforzar, para que el empleado comprenda que el también tiene la capacidad de dar ideas y soluciones ante problemas que se le presenten en su labor.

G. CONCLUSIONES.

1. PRO-VIDA tiene un ambiente laboral muy bueno, así como una identificación plena en sus puestos de trabajo, aunque esto es parte importante de la motivación, es necesario también tomar en cuenta que los subordinados sienten que sólo se les proporciona incentivos verbales y otros en menor cuantía, y para algunos la institución no les brinda ningún incentivo, esto afecta en el sentido de pertenencia por parte del empleado y la estimación que la institución debería brindarle, para hacerlo sentir importante y procurar un mejor desempeño en las labores.
2. El proceso de comunicación aún es demasiado verticalista, y es necesario que se dé en todos los sentidos para evitar retraso en la toma de decisiones, o que se trabaje en base a intereses personales, por otra parte es necesario sea más concisa y concreta, así como contar con ésta en el momento oportuno evitando tomar una decisión errónea.

3. No existe un estilo de liderazgo definido, aunque los jefes superiores se autocalifiquen como líderes democráticos que permiten la participación en la toma de decisiones y acepten sugerencias y opiniones. Los empleados manifiestan que ellos se identifican con el puesto de trabajo por el liderazgo que existe.

4. En el ámbito administrativo, no existe una supervisión eficiente. La supervisión se realiza únicamente en el área de proyectos. Los directivos confunden erróneamente a la supervisión con la fase del control, asumiendo que con revisar informes por escrito cada cierto tiempo o tener reuniones de trabajo con los empleados están supervisando.

5. Con respecto a la toma de decisiones, PRO-VIDA la realiza en gran parte a través de reuniones en grupo sin embargo las decisiones más complejas o no estructuradas no toman en cuenta la opinión de los empleados sino solamente lo hace el comité ejecutivo de la institución.

H. RECOMENDACIONES .

1. Es necesario que PRO-VIDA motive a sus empleados mediante estrategias tales como: Elaboración de un inventario de recursos humanos que permita en el momento que la institución lo necesite, encontrar internamente el personal idóneo para cubrir una plaza nueva o ser promovido a otra; realizar encuestas entre los empleados para averiguar el nivel de motivación que ellos tienen y tomar las medidas pertinentes, así como implementar un plan de beneficios sociales para el personal que lo incentive a trabajar con más empeño.
2. Debe de existir una adecuada utilización de los canales de comunicación por parte de la institución, para que así los distintos niveles jerárquicos permitan y faciliten la difusión de la información y esto ayude a tomar decisiones eficaces en el momento oportuno.
3. Es necesario que el nivel directivo y personal que ocupa cargos de jefatura en la institución, definan un perfil del líder que se desea para la asociación y reciban una

capacitación sobre el liderazgo a fin de que sean capaces de dirigir, influenciar y facilitar las actividades de manera que ayuden a alcanzar las metas establecidas.

4. Los jefes deben hacer una evaluación objetiva del personal, utilizando un Manual de Evaluación de Desempeño que ayude a fortalecer la función supervisora y proporcione información de cómo los empleados hacen su trabajo y lo que sus jefes esperan de ellos, así como implementar algunas técnicas para facilitar la supervisión.
5. Para la toma de decisiones no programadas se debe utilizar una técnica sencilla como es la lluvia de ideas, pero en donde por la naturaleza del problema sean los empleados más próximos a la situación y el comité ejecutivo los encargados de resolverlos, estimulando así la participación del personal, logrando que ellos se sientan parte de la institución y proporcionen mejores alternativas que puedan beneficiar a la asociación.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCION PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA PRO-VIDA.

A. GENERALIDADES SOBRE EL MODELO.

1. MISIÓN DEL MODELO.

Este modelo tiene como misión facilitar la toma de decisiones en la Asociación mediante la implementación de técnicas administrativas orientadas a motivar con el propósito que los empleados se sientan parte de la institución y trabajen con esmero, que los jefes se comuniquen de forma eficiente haciendo un seguimiento de la información transmitida, también reconocer lo que significa ser un verdadero líder de tal manera que los subordinados le quieran seguir e imitar, así como supervisar adecuadamente y evaluar el desempeño de los empleados.

2. OBJETIVOS.

Los objetivos son las líneas de llegada es decir orientan el camino hacia donde se dirige el modelo administrativo de dirección, por lo cual se han definido de forma precisa y clara como se muestra a continuación:

Objetivo General:

- Diseñar un patrón a seguir por el personal directivo de la Asociación, en lo que se refiere a los elementos de la dirección administrativa tales como: motivación, comunicación, liderazgo y supervisión de tal manera que se facilite la toma de decisiones en la institución.

Objetivos Específicos:

- Proporcionar los instrumentos y técnicas que ayuden a propiciar un ambiente interno adecuado que mantenga la motivación del personal.
- Establecer un proceso de comunicación que sea eficaz para que los empleados puedan desarrollar sus tareas con eficiencia.
- Orientar a los niveles directivos hacia lo que es un verdadero líder que ayude a alcanzar los objetivos establecidos en la institución.
- Proponer a los directivos una herramienta que les ayude a supervisar el trabajo de forma eficiente y eficaz.
- Dictar los lineamientos que deben de seguir los directivos para la toma de decisiones.

3. POLÍTICAS.

Con el propósito de orientar a los niveles directivos de la asociación a alcanzar los objetivos planteados anteriormente se han establecido las siguientes guías de acción:

- El nivel directivo de la institución debe dar a conocer de forma general el modelo administrativo de dirección.
- El nivel directivo deberá hacer uso adecuado de los instrumentos y herramientas administrativas que se proponen en el modelo.
- Para que estos instrumentos y herramientas sean eficaces el nivel directivo deberá revisarlas y evaluarlas periódicamente, de tal manera que estén siempre vigentes y por supuesto se ajusten a los cambios de la asociación.

4. ESTRATEGIAS.

Las estrategias llevan consigo el compromiso de lograr los objetivos, poner en práctica la misión, políticas del modelo, en tal sentido se proponen las siguientes:

- Dar a conocer a todos los niveles directivos y encargados de departamentos, el modelo administrativo de dirección, mediante una capacitación de tal forma que

cuenten con los conocimientos técnicos suficientes, para poder transmitir a todo el personal las ventajas que tiene la puesta en marcha del modelo, logrando así disminuir la resistencia al cambio por parte de los empleados.

- La dirección ejecutiva y la dirección administrativa deberán asegurarse de la difusión e implementación del modelo, de tal forma que se alcancen los fines para los cuales ha sido diseñado.
- Hacer conciencia en el nivel directivo para que estos colaboren y ayuden a propiciar las condiciones ambientales dentro de la institución para que el modelo pueda ser aplicado.
- El nivel directivo debe evaluar mediante reuniones los mecanismos de control y ejecución efectiva del modelo.

5. ALCANCES Y LIMITACIONES.

En la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA existen ciertas condiciones que favorecen la implementación de este modelo sin embargo existen otros que de una forma u otra pueden limitarla.

5.1. Alcances.

- Este modelo servirá de guía para el nivel directivo ya que proporciona algunas técnicas y herramientas administrativas facilitando así la toma de decisiones.
- La necesidad manifestada por parte del nivel directivo de conocer más sobre la dirección administrativa y sus elementos. Así también sobre la toma de decisiones.
- El nivel directivo, posee conocimientos empíricos sobre la dirección y sus elementos por lo que se facilitará la implementación de este modelo.

5.2. Limitaciones.

- La aplicación del modelo puede verse afectada por el presupuesto de la institución ya que está integrado por el dinero que donantes extranjeros envían, y que en su totalidad esta orientado únicamente a ejecución de proyectos.
- Por ser una institución dedicada al servicio de salud, medio ambiente, en su mayoría esta constituida por personal que desconocen muchos aspectos sobre la administración y su proceso.
- Que el nivel directivo no apoye la implementación del modelo y oponga resistencia ante el cambio.

B. ELEMENTOS DEL MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN.

1. LA MOTIVACIÓN.

En la actualidad para muchos gerentes o administradores el hecho de motivar a sus subordinados, no lo ven como una tarea más dentro de las que tienen que realizar debido a que consideran que con el salario que les pagan y cumplimiento de las prestaciones laborales que la ley exige son suficientes incentivos para que los empleados se desempeñen bien.

Dejando otros factores tales como beneficios sociales, participación en la toma de decisiones, la utilización plena de las capacidades así como el reconocimiento por el trabajo realizado. Por lo que surge la necesidad de establecer los siguientes lineamientos y técnicas que sirvan de referencia para motivar al personal:

1.1. Objetivos.

- Proporcionar a los gerentes los lineamientos, que faciliten el proceso de la motivación para lograr que los empleados actúen con más ánimo en la toma de decisiones.
- Lograr que todos los empleados adquieran mayor identificación con la empresa y se sientan orgullosos del trabajo que realizan.

- Orientar a los empleados a trabajar en equipo con el propósito de facilitar la toma de decisiones.
- Interesar a los empleados que ejercen cargos de dirección, a que impartan capacitaciones constantes para que los empleados se mantengan motivados.

1.2. Políticas.

- Todos los empleados que ocupen un puesto de dirección deberán asistir a seminarios sobre la motivación por lo menos una vez al año.
- El Encargado de Recursos Humanos, debe actualizar la información académica o profesional de los empleados.
- La Dirección Administrativa debe establecer técnicas de motivación que mantengan y orienten al personal a trabajar en equipo.
- Cada jefe de acuerdo a las situaciones que se le presenten a los subordinados, cuando no sean problemas excepcionales deberá dejar que éste los solvente, permitiendo así usar su capacidad para la toma de decisiones.

- Mantener un ambiente agradable, en donde las relaciones de los trabajadores se den sin problemas o tensiones, proporcionando de esta manera, sentido de pertenencia y estimación por sus compañeros y jefes.
- Proporcionar los medios de trabajo requeridos, para que los empleados desarrollen sus actividades con normalidad.
- Hacer saber a los empleados sobre lo que se espera que ellos hagan, mediante una adecuada definición de su puesto de trabajo.
- Trabajo en equipo, la institución debe propiciar a que el personal trabaje en equipo y no aisladamente.
- Hacer conciencia a los empleados de la labor de la institución y cómo a través de su trabajo muchas personas de escasos recursos se verán beneficiadas.
- Todos los empleados por igual, deben de recibir un trato justo.

1.3. Estrategias.

- Crear un banco de datos, que permita la actualización de datos de los empleados, ya sea avance en su carrera profesional, seminarios recibidos, etc. con el propósito de tomar en cuenta a aquellos con más experiencia y conocimientos cuando exista una plaza dentro de la institución.
- Evaluar mediante un test la motivación de los empleados y cuando los directivos estimen conveniente contratar empresas que impartan seminarios sobre el tema.
- Implementar la técnica de motivación a través de un plan de beneficio social en donde se detallen los beneficios recreativos y espontáneos a los que pueden tener derecho los empleados de acuerdo al desempeño que han tenido y proporcionarle de esta manera incentivos que ayuden a que su actuación se mantenga.
- Tomar en cuenta las opiniones de los empleados para que éstos se sientan importantes y que son estimados dentro de la institución.

1.4. Creación de un Banco de Datos.

PRO-VIDA debe tener un banco de datos sobre sus empleados con el propósito de facilitar decisiones en momentos de existir una nueva plaza o plazas vacantes, pues de esta manera se identificará más rápidamente quien cumple con los requisitos para dicho puesto.

Por lo tanto el Encargado de Recursos Humanos debe realizar las siguientes actividades:

- Verificar la información que tiene sobre sus empleados a través de una actualización de la hoja de vida o currículum vitae.
- Establecer un formulario que contendrá la información necesaria de los empleados.
- Hacer saber a los empleados que es necesario que éstos informen asuntos relacionados con sus estudios, seminarios recibidos, conferencias que consideren relevantes, así como experiencias o conocimientos que ayuden a que el banco de datos de los empleados permanezca actualizado.
- Revisar el banco de datos por lo menos cada tres meses.

FORMULARIO DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA
PRO-VIDA

PARTE I. DATOS GENERALES

1. Nombre: _____
2. Edad: _____
3. Puesto: _____
4. Fecha de Contratación: _____
5. Experiencia: _____
6. Puestos Anteriores:

En la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA.

Puesto _____

Inicio _____ Finalización _____

Puesto _____

Inicio _____ Finalización _____

Puesto _____

Inicio _____ Finalización _____

7. Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual. Incluya los aparatos que usted este capacitado para operar.

Conocimientos: _____

Máquinas: _____

Herramientas: _____

8. Describa brevemente sus funciones actuales

9. Describa las áreas de responsabilidad que están a su cargo:

Equipo de la Institución: _____

Aspectos de Seguridad: _____

Supervisión: _____

10. Describa brevemente su educación y la capacitación (señale con X):

Nivel Académico	Marque X	Especifique
Educación Básica		
Bachillerato		
Estudios Técnicos		
Universidad		
Capacitaciones		
Seminarios		

**PARTE II. PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
Y EL JEFE O SUPERVISOR DIRECTO DEL EMPLEADO.**

11. ¿Evaluación actual del desempeño? _____

12. ¿Qué puestos puede desempeñar? _____

13. ¿Cuáles son los aspectos de trabajo que necesita
mejorar? _____

PARTE III. DEBE SER LLENADA POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

14. ¿Se han agregado a este formulario las dos últimas
evaluaciones del empleado?
Si _____ No _____

Firma de Supervisor o Jefe Inmediato Superior: _____

Firma de Encargado de Recursos Humanos: _____

Fecha: _____

1.5. Test de Evaluación sobre la Motivación.

El propósito de este test es investigar el nivel de motivación de los empleados dentro de la asociación, y determinar cuándo será necesario recibir una charla, seminario o curso sobre la motivación.

Para lograr esto, es necesario que el Encargado de Recursos Humanos realice los siguientes pasos:

- PRIMER PASO: Se le debe proporcionar a cada empleado un test que contiene 12 interrogantes (Ver página 93 y 94).
- SEGUNDO PASO: Una vez contestado el test, debe ser devuelto por los empleados al Encargado de Recursos Humanos, el cual será analizado de acuerdo al puntaje obtenido por los empleados. A continuación se muestra la tabla de valores:

Interrogante	Opción a)	Opción b)	Opción c)
1.	0	1	3
2.	0	1	3
3.	3	1	0
4.	0	1	3
5.	3	1	0
6.	0	1	3
7.	0	1	3
8.	0	1	3
9.	3	1	0
10.	0	1	3
11.	3	1	0
12.	3	1	0

Los resultados podrán interpretarse así:

Puntaje	Definición
0 a 11 puntos	Este empleado se encuentra poco motivado por lo cual es necesario que reciba un seminario sobre la motivación, o trabajar más estrechamente con él para ayudarlo a sentirse parte de la institución.
12 a 23 puntos	Es un empleado motivado pero que aún no logra compenetrarse con la institución por lo que cualquier situación puede ayudarlo a mejorar o desmejorar su motivación en la institución es necesario motivarlo más.
24 a 36 puntos	Estos empleados se encuentran altamente motivados y la institución debe procurar mantener esta situación, ya de esa forma se garantiza lograr los objetivos eficaz y eficientemente.

- TERCER PASO: El Encargado de Recursos Humanos deberá entregar los resultados a la Dirección Administrativa a fin de que estos sean discutidos con los directivos para determinar las fechas en que han de recibirse las charlas o seminarios sobre la motivación.

TEST PARA LA EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN**DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA
HUMANITARIA, PRO-VIDA****Instrucciones:**

Encierre en un círculo las respuestas a cada pregunta, según las respuestas dadas a cada opción a), b) o c).

1. Cuando Ud. llega a su trabajo, ¿camina muy de prisa?
a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

2. ¿Se queja Ud. constantemente de su trabajo?
a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

3. ¿Responde con firmeza y decisión a sus compromisos de trabajo?
a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

4. ¿Recibe reclamos constantes, por los resultados que entrega en su trabajo?
a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

5. ¿Se le facilita a Usted trabajar en equipo?
a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

6. ¿Cuándo Ud. conversa con un compañero de trabajo se desespera si le da muchas instrucciones?
- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca
7. Cuando Ud. camina, hacia donde están sus compañeros de trabajo, ¿baja la mirada?
- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca
8. ¿Es Ud. de las personas que piensan mucho en hacer las cosas?
- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca
9. ¿Es Ud. de las personas que sonríen a menudo, junto a los demás compañeros de trabajo?
- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca
10. Ante las dificultades en su trabajo, es Ud. de los que buscan no complicarse, diciendo que ¿no sabe cómo superarlas?
- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca
11. Cuando Ud. realiza su trabajo, ¿Siente que el tiempo pasa volando?
- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca
12. Cuando un compañero recibe algo inesperado, bueno o malo, ¿Ud. se le acerca para expresarle lo pertinente?
- a) Casi siempre b) Algunas veces c) Casi nunca

1.6. Propuesta de un Plan de Beneficio Social.

Con base al diagnóstico realizado en el capítulo II, en donde los empleados manifestaron que solamente se les hace un reconocimiento verbal de su trabajo, es necesario que la Dirección Administrativa considere el siguiente Plan de Beneficios, el cual está orientado a satisfacer tanto factores higiénicos (condiciones ambientales) como factores motivacionales que ayuden a mantener al empleado interesado en su trabajo y sentirse cómodo con las condiciones que le rodean.

Es necesario que el Encargado de Recursos Humanos informe al personal sobre este plan y retome algunos apartados para que mediante un boletín, se de a conocer a todos los trabajadores; así también en el futuro cuando un empleado ingrese a laborar a la institución.

Este plan debe actualizarse cada año y dependerá de la Junta Directiva y demás Directores su aprobación ya que para ejecutarlo será necesario que se considere en el presupuesto de la institución.

PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES
ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA, PRO-VIDA

I. Introducción.

El presente documento contiene información sobre las prestaciones, beneficios a que tienen derecho los empleados de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA así como aquellas prestaciones que otorga la ley.

Las prestaciones que concede la institución, son administradas por la Dirección Administrativa a través del Departamento de Recursos Humanos.

II. Objetivos.

Objetivo General:

Establecer las diferentes prestaciones, servicios que la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA otorga a sus empleados.

Objetivos Específicos:

- Proporcionar al empleado condiciones de diversión e higiene mental, que ayude a mantener un ambiente laboral agradable.
- Fortalecer la organización informal para que los empleados se orienten a trabajar en equipo en beneficio de toda la institución.

III. Descripción de Beneficios.

Beneficios Recreativos:

- **Música ambiental:** Se trata de complacer los gustos en cuanto a música de los empleados, los cuales se averiguarán a través de una encuesta en donde podrán manifestar que género musical les agrada y luego el Encargado de Recursos Humanos delegará a la recepcionista la responsabilidad de alternar los diferentes géneros musicales para facilitar esta labor, y a manera de ejemplo solamente para un día se presenta el siguiente cuadro de registro:

Mes:		Año:
Día	Horas	Género Musical
Lunes	De 8:00 a 10:00 a.m.	Música Instrumental
	De 10:00 a 12:00 m.	Salsa
	De 1:00 a 2:00 p.m.	Merengue
	De 2:00 a 4:00 p.m.	Pop

- **Celebración de Cumpleaños:** Para tener un mayor acercamiento entre empleados y fortalecer la necesidad de pertenencia y afecto. Esta celebración puede hacerse cada tres meses por ejemplo hacer una fiesta en el mes de marzo que incluya los cumpleaños de enero, febrero y marzo.

- **Excursiones:** Con la finalidad de disfrutar y tener un momento de esparcimiento con los compañeros de trabajo, la institución puede realizar excursiones a playas, caminatas, etc. Se debe llegar a un acuerdo si estas actividades se realizarán en el período de semana santa o vacaciones de agosto.
- **Suministro de Café:** Se debe suministrar café o agua cuando el empleado así lo requiera.
- **Transporte:** Al personal que se dirija a sedes departamentales, para facilitarles su traslado se les debe de proporcionar transporte; si los vehículos son limitados, éstos deben solicitarlos con anticipación y en caso de no encontrarse disponible ningún vehículo, debe proporcionársele viáticos para el transporte.

Beneficios Espontáneos:

- **Reconocimientos:** Los empleados son el motor de la institución, por ende es necesario reconocerles su labor mediante un diploma, carta o regalo, lo cual puede tener lugar en las celebraciones de fin de año y deben ser para aquellos empleados que realmente lo ameriten y hayan salido muy bien evaluados en todo el año.

2. LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es uno de los elementos de la dirección administrativa que dan vida a la organización, pues de la calidad de la información depende la calidad de las decisiones gerenciales que se tomen dentro de la institución, es necesario recordar que esta no se da en un solo sentido ya que fluye de manera vertical de arriba hacia abajo y viceversa, horizontal de izquierda a derecha o de derecha a izquierda así como de manera diagonal que es la que se emplea cuando por deficiencia de los canales no se pueden comunicar los empleados eficientemente, este canal se usa en raras ocasiones.

En PRO-VIDA la comunicación más usada es la vertical cuando los superiores comunican las actividades que hay que realizar; sin embargo esta no genera los resultados esperados, porque la información no es transmitida a tiempo en algunos casos por descuidos y otros por la lejanía de los lugares en donde se ejecutan los proyectos ya que no se cuenta con los medios que la faciliten.

Para que la comunicación en la institución sea más fluida y ayude a tomar decisiones acertadas en el momento oportuno se han establecido lineamientos y procedimientos que se muestran a continuación:

2.1. Objetivos.

- Mantener una comunicación clara y oportuna con todos los empleados de la Asociación sobre el desarrollo de las actividades que se realizan en la misma.
- Utilizar los canales adecuados de comunicación con los empleados a fin de lograr una mayor efectividad en el momento de informar sobre las tareas en la asociación.
- Velar porque se escuchen las ideas y sugerencias de los empleados de manera que ayude a coordinar los esfuerzos para lograr los objetivos de la institución.
- Velar porque los empleados mantengan una comunicación adecuada en todos los niveles de la organización, de tal manera que se facilite la toma de decisiones en la institución.

2.2. Políticas.

- Convocar a reuniones al personal cada vez que se desee comunicar o informar sobre las actividades de la institución.
- Debe hacerse una retroalimentación de la información que reciban los empleados, para asegurarse que se ha comprendido el mensaje emitido.

- La institución debe proveer de medios de comunicación, tales como: teléfonos celulares, para los trabajadores que se encuentran ejecutando proyectos en áreas rurales; fax; computadoras con acceso a Internet para el caso de aquellos empleados de la sede central, de manera que la labor de comunicación se vuelva más eficiente.
- Se debe brindar la confianza necesaria, para que los subalternos expresen sus opiniones con respecto a situaciones que generen problemas o dificulten la comunicación.

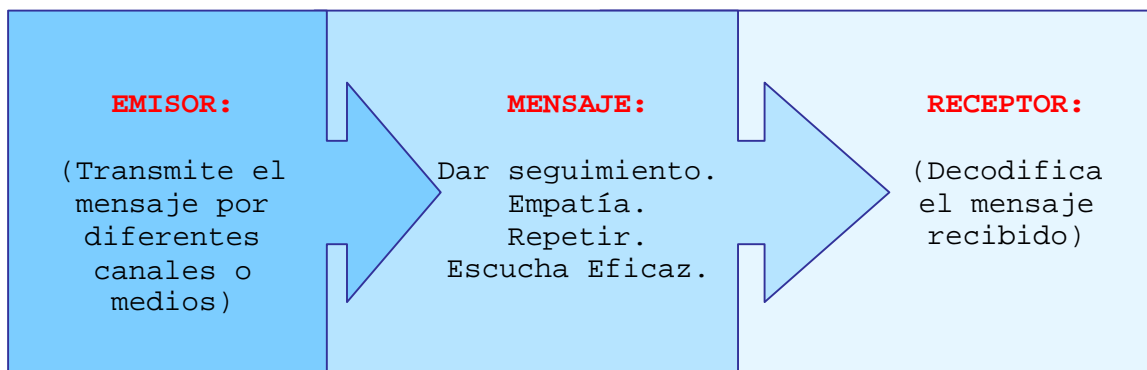
2.3. Estrategias.

- Se deben fomentar en las reuniones formales, los diferentes tipos de comunicación, de tal manera que los canales de comunicación sean aprovechados al máximo.
- La diferencia de estatus dentro de la institución no debe constituir una barrera para la comunicación, sino por el contrario, los jefes deberán de dar la suficiente confianza a sus empleados, para que éstos transmitan sus inquietudes, de manera que esta información sea utilizada en beneficio de la institución y no para perjudicar a nadie.

- En el caso de que los jefes no dispongan de mucho tiempo para hablar con cada uno de sus subordinados es necesario que sostengan una reunión al inicio de la semana en donde con claridad se les den las instrucciones y las metas que se pretendan alcanzar.

2.4. Proceso para una Comunicación Eficaz.

Para evitar que la información se propague de manera inadecuada en PRO-VIDA o que no se disponga de ella en el momento que se necesita, se le propone a los directivos de la institución, se siga el siguiente proceso que con seguridad mejorará la comunicación dentro de la organización.



Como puede observarse en la gráfica anterior el modelo requerirá de los siguientes elementos:

EMISOR: los cuales pueden ser los directores así como los encargados de los diferentes departamentos muchas veces ellos tendrán un doble papel de transmitir la información (emisor) y recibir información (receptores).

MENSAJE: es decir la información que se desea transmitir y a la cual se le debe aplicar el siguiente proceso:

- **Seguimiento.** Esto significa que los jefes deben ser cuidadosos y cuando emitan un mensaje, que lo hagan por medio de cartas, memorandums, circulares etc. esto por si mismo no garantiza nada, sin embargo si el jefe pregunta, es decir, retroalimenta el mensaje enviado se puede dar una comunicación ascendente que ayude a resolver algunas cuestiones que hayan impedido que la labor se desarrollara adecuadamente.
- **Empatía:** Es decir que el que emita el mensaje deberá de colocarse en la posición de aquel que lo recibe y utilizar el lenguaje adecuado al nivel de la persona con la que esta hablando, los jefes que tengan presente esto se darán cuenta que esto generará una confianza mutua que le permitirá hacer un seguimiento de la comunicación menos crítica y sin perdida del entendimiento del empleado.

- **Repetición:** Es decir es necesario muchas veces que los jefes cuando son cuestiones técnicas repitan o redunden en la comunicación esto es valido porque de esa manera se garantiza que el receptor comprenda alguna parte del mensaje que sea confusa.

- **Escucha Eficaz:** es una parte muy importante de la comunicación no solo hay que buscar ser escuchados sino saber escuchar, esto puede tener una utilidad potencial para los gerentes que les puede ayudar a tomar decisiones más eficaz y eficientemente.

CANALES O MEDIOS: es decir debe utilizarse la estructura jerárquica a fin de transmitir la información y contar con los medios tales como teléfonos, correo electrónico, fax, veeper, celulares, boletines, memorandums, cartas, entre otros.

RECEPTOR: debe decodificar la información necesaria y mediante el seguimiento ayudará a retroalimentar este proceso.

2.5. Medios de Comunicación.

Para que la Dirección Ejecutiva y demás áreas funcionales de la institución puedan transmitir eficiente y eficazmente la información es necesario que hagan uso adecuado de los medios con los cuales cuentan en su estructura organizativa así por ejemplo:

A nivel vertical descendente:

Es necesario aclarar que este tipo de comunicación es el que va desde un nivel jerárquico superior a uno inferior respetando la estructura organizativa de la institución, es por esta razón que se recomiendan los siguientes medios:

- Reuniones:

Semanales: para dar indicaciones más precisas sobre los avances que se esperan tener más que todo en el Dirección de Programas que es la encargada de ejecutar proyectos.

Mensuales: donde pueden asistir todos los miembros de las direcciones y encargados de departamentos con el propósito de verificar que los objetivos propuestos se han logrado.

Semestrales: las cuales deberán procurar una asistencia del cien por ciento de sus empleados ya que se deben analizar los resultados que la institución.

Anual: para hacer el cierre de las operaciones de la institución y discutir el nuevo plan de trabajo para el siguiente año.

- **Memorandums y Notas:**

Se debe usar cuando se quiera impartir ordenes, instrucciones o información general que amerite que exista una constancia escrita y que de acuerdo al asunto del que traten deben ser redactadas de forma clara, es decir que el jefe tome en cuenta el nivel cultural de cada empleado y a la vez deben ser indicaciones sencillas de tal forma que sea fácil comprenderlas.

- **Teléfono:**

Este debe ser utilizado en casos que la información sea una orden o instrucción rutinaria que no amerite dejar una constancia por escrito.

- **Carteleras, Circulares, Boletines:**

Los cuales son medios de comunicación masiva es decir que se usan cuando es necesario que todo el personal este informado sobre alguna situación en especial.

- **Correo Electrónico:**

Cuando la institución necesite darse a conocer o para gestionar fondos para los proyectos con donantes del extranjero y en futuro cercano con los mismos empleados de la institución que se encuentran en las sedes departamentales.

A nivel vertical ascendente:

Este tipo de comunicación es el que surge de un nivel jerárquico inferior a uno superior se recomienda utilizar los siguientes medios:

- **Memorandums:** eventualmente de jefes de áreas funcionales a Director, esto se debe hacer en casos especiales.
- **Informes semanales y mensuales:** los cuales deben contener los resultados de las actividades en cada uno de los departamentos o direcciones.
- **Reuniones semanales:** donde se motive al empleado a participar y conocer de esta forma su opinión con respecto a las necesidades o situaciones problemáticas existentes en la institución.
- **Buzones de Sugerencias:** esto se debe hacer con el propósito de hacer que los empleados expresen sus opiniones por escrito y aporten ideas que ayuden a mejorar el funcionamiento de la institución.

A nivel horizontal:

Es necesario recordar que este tipo de comunicación es la que se da entre trabajadores que están en el mismo nivel jerárquico. Y para que puedan comunicarse mejor se les recomienda:

- **Reuniones:** Cuando sea necesario coordinar actividades con otro departamento del mismo nivel o entre jefes.
- **Informes:** Con el fin de comunicar los resultados de las actividades de cada departamento o dirección.
- **Memorandums, Circulares y Boletines:** los que pueden surgir cuando exista un cambio de instrucciones, indicaciones que se han establecido con anterioridad.

A nivel diagonal:

Este tipo de comunicación no es muy usual, en realidad no existe un emisor o receptor del cual dependa la transmisión de la información, es utilizado sobre todo en situaciones de emergencia, y cuando no sea por esta causa y se haga uso muy frecuente de él, la institución debe examinar cuales son las causas por las que sus canales de comunicación no están siendo eficientes.

3. EL LIDERAZGO.

El Liderazgo en toda organización es muy importante, porque de la dirección que ejerza el Líder, depende que se obtengan los resultados esperados con el alcance de los objetivos y las metas, en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, según el nivel intermedio es un estilo de liderazgo democrático porque en una pequeña parte es permitida la toma de decisiones, pero no hay un estilo de liderazgo único porque nadie es igual, ni tiene actitudes iguales, es por esto, que para triunfar como líder hay que ajustar su conducta a las necesidades de su propio ambiente.

Siendo necesario entonces para los empleados que ocupan cargos de dirección tener claro que tipo de líderes necesita la institución lo cual se puede lograr si se toman en cuenta los siguientes lineamientos:

3.1. Objetivos.

- Proponer un perfil del líder eficaz que ayude a la formación de jefes y permita el alcance de los objetivos y metas de la asociación.
- Diseñar una capacitación sobre el liderazgo para hacer conciencia, de lo que es ser un verdadero líder que sea capaz de comunicarse, motivar y entender al personal con el cual trabaja.

3.2. Políticas.

- El líder debe conocer y saber cual es el fin que él debe perseguir con sus empleados, siendo realista, estableciendo estándares arriba de lo que puede lograr en su desempeño laboral.
- El líder deber ser una persona comprensiva y consciente, no solo ver lo malo, sino que resaltar lo bueno con sinceridad y honestidad.
- Capacitar a los empleados de niveles directivos, sobre los aspectos necesarios para formar un perfil de líder eficaz.

3.3. Estrategias.

- Capacitar a los jefes inmediatos para que sean lideres basados en resultados, con un sentido humanitario, justo, que sepa y conozca cual es el fin que persigue con su personal, y ayude a la resolución de problemas y desviaciones.
- Crear un ambiente laboral en donde el líder pueda actuar con libertad, y delegar responsabilidades a sus subalternos según sus aptitudes y personalidades.

3.4. Perfil del Líder Eficaz.

A continuación se propone un perfil de líder eficaz para la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, el cual se ha desarrollado tomando en cuenta algunas características que los jefes en la actualidad poseen en la institución y otras que son necesarias para poder transmitir no solo autoridad para hacerse obedecer, si no una autoridad personal, que sea capaz de crear una imagen favorable y conducta digna de imitar por parte de sus subordinados y que estos se sientan comprometidos de trabajar y dar su mejor esfuerzo en beneficio de la asociación.

También se proponen algunas habilidades necesarias que debe poseer el líder, si bien es cierto que no todos los jefes son líderes, se pretende con este perfil, que éstos tomen más conciencia sobre su importante papel dentro de la institución y que les ayude a realizar mejor su trabajo, de manera que administre con eficiencia los recursos y sepa distinguir cuales son aquellas necesidades más relevantes tanto de la institución como de su personal con el propósito de ayudar a solventarlas.

PERFIL DEL LIDER EFICAZ

CARACTERÍSTICAS

- Objetividad: un líder debe ser realista e imparcial al emitir juicio de valores.
- Iniciativa: Debe tomar la iniciativa ante todas las situaciones que se le presentan en el desarrollo de sus actividades, actuando espontáneamente.
- Dependencia: Siempre debe tener en mente que por sí solo no puede lograr los objetivos propuestos, sino que depende de la colaboración de su personal.
- Simpatía y comprensión hacia los empleados, a fin de brindarles su confianza.
- Determinación y seguridad en sí mismo, es decir, debe saber lo que quiere.
- Capacidad para tomar decisiones en forma efectiva.
- Creatividad: Debe crear formas adecuadas de trabajo, a fin de mejorar el funcionamiento de la institución con los recursos existentes y logrando con ello, los objetivos establecidos.
- Deseo de realización: Como líder, debe ser el primero en desear el logro de los fines propuestos.

- Organización a fin de lograr un buen funcionamiento en la asociación.
- Discreción: Debe tener juicio para hablar y actuar.
- Honradez y honestidad en su accionar.
- Reconocimiento y distinción de sus propias necesidades y de las de los demás.
- Capacidad de comprensión hacia las exigencias de una situación.

HABILIDADES:

- Habilidad para persuadir e inducir a los demás.
- Habilidad para cooperar con otros.
- Facilidad de expresión.
- Habilidad para trabajar y adaptarse a varios y distintos grupos.
- Capacidad para ayudar al personal a definir objetivos y alcanzarlos.
- Habilidad para administrar eficientemente los recursos escasos que le sean asignados.
- Habilidad para saber distinguir las necesidades reales, de aquellas impuestas por el medio ambiente.

3.5. Programa de Capacitación.

I. Introducción.

La investigación realizada en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, demuestra que las organizaciones son mucho más eficaces en el desarrollo de las actividades cuando suman destrezas a la participación. Se hace necesario que los empleados de cargos directivos de los diferentes departamentos, adquieran destrezas para hacer que sus subordinados trabajen en grupo y logren los objetivos y metas propuestas en conjunto; así como técnicas para la movilización de recursos que les proporcionen la capacidad adecuada para poder participar en la toma de decisiones.

II. Alcance.

Es de aclarar que sólo se incluyen las áreas en que deben capacitarse los empleados de cargos directivos que tengan bajo su mando a otros subordinados.

III. Objetivo.

Proporcionar los conocimientos básicos a los miembros con cargos de dirección de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, para lograr una participación eficaz en las actividades que desarrollan en beneficio de los sectores desprotegidos.

IV. Área de Estudio.

EL LIDERAZGO

a) Temario:

- Importancia
- Aptitudes básicas del líder eficaz
- Cualidades y atributos del líder eficaz.
- Estilos del comportamiento de un líder eficaz
- Formación de equipos
- Formación de relaciones intergrupos
- Empoderamiento

b) Objetivo:

Dar a conocer los elementos básicos del liderazgo eficaz y su importancia en toda organización.

c) Recursos:

Humanos : 2 facilitadores

Materiales : - Folletos (Del número de participantes dependerá la cantidad).

- Papelería y útiles.

- Retroproyector y laminas o diapositivas.

Financieros : Aproximadamente \$ 60.00 por persona.

d) Duración : 3 días (4 horas por día)

e) Periodicidad : Cada vez que elijan los altos mandos.

V. Metodología.

a) Inicio:

El expositor y moderador se presentará con respeto y cordialidad, explicando el motivo y la importancia del liderazgo, con una dinámica de rompehielos para que no este tenso el grupo, formado mesas de trabajo y proporcionando el material bibliográfico o folletos del tema.

b) Desarrollo:

Para que se logre la mayor asimilación de conocimientos con el mínimo de esfuerzo, se debe utilizar la lectura grupal, interpretando y entendiendo lo leído; generando una tormenta de preguntas e ideas que vengan a enriquecer el conocimiento sobre el liderazgo. Con un moderador que este dando la palabra para guardar el orden debido.

c) Características:

El texto debe ser corto y comprensible y de vocabulario sencillo, para que todos puedan preguntar y generar sus conclusiones del tema.

Para que todos participen y mantener motivado al grupo y que no le venza el cansancio, tener un receso de 15 minutos a la mitad del tiempo asignado, con dinámicas para evitar

el aburrimiento en los momentos más oportunos. No se debe tensionar el ambiente forzando la participación si no, motivando la opinión.

VI. Plan de Implementación.

a) Lugar:

Sala de conferencias en las instalaciones de PRO-VIDA, sede central.

b) Fuente de recursos:

Recursos propios de la institución.

c) Facilitadores:

Debido a los recursos con los que cuenta la institución, se puede solicitar a estudiantes en servicio social a la Unidad de Proyección Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

d) Estrategias:

Los facilitadores deben preparar a los miembros de los cargos de dirección, para que estos puedan transmitir los conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica de manera que se logren los objetivos de la organización con la ayuda de todos los miembros.

VII. Planificación de Actividades del Programa.

DIA	HORAS	CONTENIDOS	RECURSOS
U N O	1	Descripción programática	- Material impreso. - Retroproyector - Pizarra
	2	Importancia del Liderazgo.	- Plumones - Lapiceros
	3-4	Aptitudes básicas del líder eficaz.	- Papel bond - Folders - Fastener - Cañón - Acetatos - Borrador - Carteles
DIA	HORAS	CONTENIDOS	RECURSOS
D O S	1-2	Cualidades y atributos de un líder eficaz.	- Material impreso. - Retroproyector - Pizarra - Plumones
	3-4	Estilos del comportamiento de un líder eficaz,	- Lapiceros - Papel bond - Folders - Fastener - Cañón - Acetatos - Borrador - Carteles
DIA	HORAS	CONTENIDOS	RECURSOS
T R E S	1	Formación de Equipos	- Material impreso. - Retroproyector - Pizarra
	2	Formación de relaciones intergrupales.	- Plumones - Lapiceros - Papel bond
	3	Empoderamiento	- Folders - Fastener
	4	Evaluación y retroalimentación	- Cañón - Acetatos - Borrador - Carteles

4. LA SUPERVISIÓN.

Es la última etapa de la Dirección y consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal manera que las actividades se realicen adecuadamente como fueron ordenadas, de acuerdo a los problemas encontrados en la organización aún se tiene la persistencia de creer que el control es igual a la supervisión razón por la cual consideramos de interés el desarrollo como uno de los elementos indispensables del modelo administrativo de dirección y el cual presenta los lineamientos y herramienta administrativa que a continuación se presentan:

4.1. Objetivos.

- Proporcionar a la Dirección las diferentes herramientas técnicas y administrativas básicas para que su personal ejecute su trabajo de la mejor manera.
- Planificar las evaluaciones de los empleados en las diferentes sedes de la organización.
- Lograr que los empleados desarrollen sus habilidades y destrezas mediante capacitaciones en aquellas actividades en las que presenten deficiencias.

- Evaluar, supervisar y controlar la ejecución de las tareas de todo personal para que las actividades se realicen de manera eficiente.
- Velar porque los empleados obtengan los recursos necesarios para la ejecución de las tareas.

4.2. Políticas.

- Convocar a reuniones al personal de dirección para planificar el desarrollo de las evaluaciones del personal en cuanto a su desempeño.
- Se realizarán evaluaciones de desempeño periódicas con el propósito de mejorar el funcionamiento de la organización en cuanto a las actividades de cada puesto de trabajo.
- Las actividades administrativas deben realizarse tomando como guía las herramientas técnico-administrativas.
- Se realizarán evaluaciones al final de cada una de las capacitaciones para medir el nivel de aprendizaje de los empleados.

- Al momento de realizar las decisiones importantes debe considerarse las ideas y sugerencias de los niveles inferiores.
- Las capacitaciones se impartirán de acuerdo a las necesidades de formación del recurso humano.
- Informar constantemente a los empleados sobre el desarrollo de las actividades a su cargo.

4.3. Estrategias.

- Para supervisar el desarrollo de las actividades de los empleados se realizarán observaciones directas y evaluaciones escritas sobre su desempeño con el propósito de medir la eficiencia o deficiencia en las tareas de su puesto de trabajo.
- Se hará uso de herramientas técnicas administrativas como la evaluación de desempeño para que los empleados conozcan las deficiencias en la realización de las tareas en su puesto de trabajo.
- Se comunicará al empleado sobre el resultado de su evaluación, a través de un comunicado escrito de manera que esté informado del desempeño de sus tareas en su puesto de trabajo.

- Al programar capacitaciones en la organización, los capacitadores deberán reunirse para planificar las actividades de la misma tomando en cuenta el listado de los recursos a utilizar en la capacitación, el tiempo necesario, el lugar de la capacitación, etc.
- Se realizarán evaluaciones tanto teóricas como prácticas al finalizar cada capacitación para medir el nivel de aprendizaje del empleado.
- Se deben tomar en cuenta las ideas y opiniones de los empleados en la toma de decisiones importantes con respecto al desarrollo de las actividades de cada puesto de trabajo de manera que ayude al mejor funcionamiento de la organización.

4.4. Herramienta de Supervisión.

La herramienta de supervisión que se propone para facilitar la toma de decisiones en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA es un Manual de Evaluación del Desempeño, el cual se presenta a continuación.



Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A. PRESENTACIÓN.

El Manual de Evaluación del Desempeño que se ha diseñado para la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, comprende los pasos para evaluar el desempeño de los empleados y el formulario de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo.

B. IMPORTANCIA.

El Manual de Evaluación del Desempeño constituye una herramienta básica para el desarrollo eficiente de las actividades de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, ya que permitirá que la dirección cuente con una guía para obtener información sobre cómo están desempeñando su trabajo los empleados y así poder tomar decisiones sobre ascensos, aumentos de sueldo, capacitaciones, etc.

C. OBJETIVOS.

- Conocer las habilidades, destrezas, capacidades y talento de los empleados a fin de orientarlo hacia el mejor logro de sus objetivos.
- Detectar las limitaciones y la motivación del personal dentro de la institución.
- Identificar las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal, en base a esto planificar e implementar programas de capacitación.
- Validar los procesos de selección, promoción y traslados.
- Determinar las causas de la deficiencia del personal en el desempeño de sus labores.

D. INSTRUCCIONES PARA SU USO Y ACTUALIZACIÓN.

- El manual deberá darse a conocer a la persona o unidad encargada de la evaluación de desempeño. Se recomienda que sea la Junta Directiva de la institución la encargada de realizar las evaluaciones.
- Las evaluaciones deben ser oportunas, es decir que se evalúe al personal lo antes posible y de preferencia en el campo de trabajo.

- El evaluador debe ser objetivo, es decir no tratar de juzgar pensando en lo que el empleado podría hacer.
- El manual deberá de revisarse anualmente, para que el contenido del mismo se mantenga vigente y con validez.
- Si se hacen modificaciones, éstas deben de darse a conocer a todos los miembros de la Junta Directiva de la asociación.

E. PERSONAL SUJETO A EVALUAR.

Para el caso de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA se clasificarán de la siguiente manera:

- **Personal de Dirección.**

Es todo aquel que realiza funciones de dirección y tienen a su cargo personal de mandos medios como Gerentes, Administradores, Coordinadores, etc.

- **Personal Administrativo.**

Representa a aquellos empleados que realizan actividades administrativas como las secretarias, contador, etc.

- **Personal Operativo.**

Es todo el personal que se encarga de mantener las condiciones para que se desarrollen las actividades de la Asociación dentro y fuera de cada sede, por ejemplo los vigilantes, Ordenanzas, médicos, etc.

F. PERSONAL RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN.

Se considera que el sistema descendente es uno de los más apropiados para evaluar al personal ya que cada jefe califica a sus subordinados directos, pues es el que tiene más contacto con ellos y se entera de cómo realizan su trabajo.

G. MÉTODO A EMPLEAR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Escalas gráficas discontinuas, para los tres niveles, ya que es el más comprensible y fácil de aplicar.

H. PROCESO DE EVALUACIÓN.**Primer Paso: Factores a Considerar.**

Para elaborar la lista de aspectos a evaluar se escogieron aquellos que se adecuan más a las características de personalidad de los individuos que componen los distintos niveles de la organización.

Para evaluar a los empleados de la organización se han considerado los siguientes aspectos:

Nivel Directivo:

- Solución de problemas
- Desarrollo de ideas y proyectos(Realización)
- Capacidad para delegar

- Creatividad
- Iniciativa
- Seguridad en sí mismo
- Calidad
- Habilidad Gerencial
- Cooperación
- Comprensión
- Presentación y aseo
- Conocimiento del área de trabajo
- Adaptación general
- Superación
- Trabajo en equipo.

Nivel Administrativo:

- Responsabilidad
- Calidad
- Conocimiento del Área de trabajo
- Presentación personal
- Iniciativa
- Habilidad Gerencial
- Creatividad
- Comprensión
- Cooperación
- Seguridad en sí mismo
- Cuidado de equipo.
- Capacidad para Delegar
- Personalidad
- Trabajo en equipo

- Superación
- Adaptación General

Nivel Operativo:

- Eficiencia
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Rapidez
- Manejo de materiales y productos
- Adaptación General
- Superación
- Trabajo en Equipo
- Comprensión
- Solidaridad
- Calidad en el trabajo
- Conocimiento del trabajo
- Cuidado de maquinaria y equipo

Segundo Paso: Definir la Escala de Evaluación.

Después de seleccionar y definir las cualidades a considerar, se les debe asignar un peso o valor diferente, de acuerdo a la importancia para la Institución. Los valores asignados a cada cualidad serán distintos para cada tipo de empleado, debido a que las características de gran importancia en unos puestos tienen menos relevancia en otros.

Tercer Paso: *Establecimiento y Definición de Grados de Calificación.*

CALIFICACIÓN	PUNTAJE	DEFINICIÓN
Excelente	Nivel Directivo 195 - 225 Nivel Administrativo 208 - 240 Nivel Operativo 169 - 195	Es un empleado ideal ya que tiene conocimiento sobre su trabajo y posee cualidades personales que lo hacen un buen elemento para la empresa, digno de aumento salarial, promoción de puesto, incentivos adicionales, la institución debe conservarlo.
Muy Bueno	Nivel Directivo 150 - 180 Nivel Administrativo 160 - 192 Nivel Operativo 130 - 156	Este empleado se desempeña muy bien cumple y muchas veces sobrepasa la expectativa de calidad y trabajo. La institución deberá garantizarle un buen ambiente laboral que lo motive y le haga sentir a gusto. Se debe conservar.
Bueno	Nivel Directivo 105 - 135 Nivel Administrativo 112 - 144 Nivel Operativo 91 - 117	Este tipo de empleados es muy común conoce lo necesario para realizar bien sus funciones, aunque es difícil lograr la excelencia en todos los empleados, si a un empleado bueno se le proporciona un ambiente laboral estable puede llegar a desempeñarse muy bien, se le debe de conservar.
Regular	Nivel Directivo 60 - 90 Nivel Administrativo 64 - 96 Nivel Operativo 52 - 78	El empleado regular hace lo que se le dice y por lo general no da problemas, sin embargo si la empresa desea conservarlo tendrá que capacitarlo, a fin de que este pueda mejorar su desempeño.
Deficiente	Nivel Directivo 15 - 45 Nivel Administrativo 16 - 48 Nivel Operativo 13 - 39	Este empleado no es muy responsable y muestra desconocimiento de sus labores, se debería pensar en sustituirlo o rotarlo a puestos más sencillos.

Cuarto Paso: *Revisión del desempeño.*

Lo cual se realiza mediante el pase de formularios previamente elaborados para cada uno de los niveles directivo, administrativo y operativo (Ver Anexo 5), los cuales deberá leer el evaluador detenidamente y seguir las indicaciones para proceder a evaluar al empleado.

Quinto Paso: *Interpretación de resultados.*

De acuerdo al puntaje obtenido habrá una calificación para el empleado en donde el evaluador tendrá la oportunidad de conocer aquellas necesidades de crecimiento o desarrollo profesional que tiene cada empleado, así como justificación para un aumento salarial, ascensos, promoción, etc.

4.5. *Técnicas para Supervisar.*

En las organizaciones pasa muy a menudo que cuando un jefe quiere que un empleado haga algo, y regresa una hora después y encuentra a esa persona intrigada todavía en la forma en que debe empezar la labor, o encontrar que la persona ha tenido que hacer el trabajo nuevamente, debido a que lo hizo mal la primera vez, tales problemas pueden sucederle a cualquier empleado, pero ocurre con mayor frecuencia en el caso de los empleados de recién ingreso.

Típicamente, el nuevo empleado escucha con atención las instrucciones que se le dan y muestra haber comprendido lo que se le dice; mientras tanto, alberga dudas que no expresa, no está seguro de lo que lo confunde o no sabe cómo hacer una pregunta.

Esas largas demoras y falsos comienzos hacen algo más que causar frustración. Puede consumir también un valioso tiempo de operación, materiales etc., evitando que otros empleados trabajen en forma óptima.

El entrenamiento adecuado puede aliviar tales problemas, al hacer que el nuevo empleado aborde su trabajo más rápidamente y con menos confusiones.

He aquí como puede hacerse más efectivo el entrenamiento:

✓ **Investigar qué es lo que el empleado sabe:**

Puede suponerse que una operación que es simple para un jefe, es simple para todo el mundo, olvidándose de las dificultades que el mismo jefe encontró al aprender su trabajo. Por eso es importante estar consciente de las posibles diferencias de apreciación y los problemas que esto puede provocar. Es posible que las malas

interpretaciones tiendan a ir en aumento si no se determina lo que el empleado conoce ni empieza su enseñanza a partir de esta etapa.

✓ **Proporcionar una explicación detallada.**

Siempre que resulte práctico, es necesario decir al empleado por qué es importante su trabajo en particular.

✓ **Dar un ejemplo o ilustrar la situación.**

Cuando existan posibles interpretaciones equivocadas y el costo de la confusión sea potencialmente alto (ya sea en tiempo, dinero o autoestima del empleado), conviene mostrar un ejemplo de lo que habrá de hacer.

✓ **Aclarar que las preguntas serán bien recibidas.**

"¿Por qué no escuchó cuando yo contesté el día de ayer a esa pregunta?", es una forma segura de bloquear las preguntas de los empleados y su aprendizaje. Se pueden obtener resultados similares con comentarios tales como: "es de simple sentido común" o "cualquiera conoce que esta es la forma".

Los empleados que en el entrenamiento se sienten seguros que pueden hacer preguntas sin ser humillados, hacen saber lo que le falta por aprender. Estarán mas

dispuestos a ayudar si se les ayuda a evitar pérdidas de tiempo y errores costosos.

✓ **Observar el comienzo de la tarea y verificar a tiempo.**

Generalmente se quiere observar a un nuevo empleado en la iniciación de una nueva tarea y verificar su labor poco después. Al paso que el empleado progresa, podrá dejarse que empiece solo el trabajo y verificar poco tiempo después del inicio. Cuando se tiene plena confianza en el empleado, se recomienda hacer sólo verificaciones ocasionales.

✓ **Dar al empleado una sensación de triunfo.**

Esta es una de las funciones más importantes de un entrenador, debido a que es la confianza propia, nacida del éxito, lo que hace que el aprendiz se mantenga alerta y esté ansioso de pasar pruebas de mayor importancia.

C. TOMA DE DECISIONES.

Para la realización de la toma de decisiones es importante que de acuerdo a la relevancia del asunto sean las personas más cercanas al problema aquellas que estén presentes para resolverlas se puede utilizar la técnica de lluvia de ideas la cual se desarrolla a continuación:

1. DESCRIPCIÓN.

Un grupo de personas, organizadas por el Director, Ejecutivo o la persona que necesita resolver una situación problemática, emite libre y creativamente sus puntos de vistas sobre la situación o pregunta específica a resolver para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado.

2. MATERIAL REQUERIDO:

Debe especificarse el problema a tratar o tener una guía de preguntas, así como documentos o informes que puedan servir de apoyo para establecer con claridad la situación a resolver.

3. TIPO DE APLICACIÓN.

Colectiva.

4. NÚMERO DE EMPLEADOS.

Se requerirá al menos de 4 empleados; es recomendable no incluir más de doce.

5. DESTINATARIOS.

Personas que ocupen puestos de cualquier nivel, desde mandos medios hasta trabajadores; se recomienda que todas ellas desempeñen el mismo puesto.

6. VENTAJAS.

- Proporcione información abundante respecto a evidencias del problema y posibilidades de resolver necesidades.
- Facilite la libre participación de todos los sujetos.
- Comprometa emocionalmente al grupo con las propuestas formuladas y motive.

7. DESVENTAJAS.

- No arroja específicamente necesidades individuales de capacitación.
- En muchos casos la información que genera representa opiniones y deseos más que datos objetivos.
- Requiere de habilidades especializadas para su manejo ya que de no poseerlas, el coordinador del grupo puede crear una situación problemática que escape de su control.

8. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE MATERIALES.

Aunque sólo se trate en ocasiones de situaciones poco complejas, es necesario plantearlas de tal modo que:

- Propicien una variedad de respuestas.
- No despierten la hostilidad del grupo hacia la empresa, el jefe o el propio investigador.
- Involucren a todos los empleados por su enfoque emotivo y participativo.
- Prever el tipo de respuestas que podrá abstenerse y el monto de las mismas. Se sugiere eliminar aquellas que puedan traer a colación asuntos que no conozca bien el coordinador o sean muy conflictivas.
- Anotar si se dispone de material, cada una de las preguntas en una hoja de rotafolio o carteles.

9. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN.

- Confirme con anticipación la asistencia de los empleados.
- Preséntese poco antes de la hora señalada para la reunión, de tal manera que pueda verificar que las condiciones materiales del local sean las adecuadas.
- Explique los propósitos de la reunión y la forma de trabajo, verifique que todos hayan comprendido como funciona la técnica de lluvia de ideas.

- Lea la primera cuestión, de preferencia ya preparada en una hoja y pida al grupo que emita libremente, sin inhibiciones, las ideas que pasen por su mente, sin que importe su aparente corrección o justificación.
- Anote las ideas que se generan en 3 ó 4 minutos, registrando con frecuencia las que sean similares en rotafolios o carteles.
- Indique a los sujetos que ahora si se analizarán las ideas desde un punto de vista racional para obtener los resultados deseados, sin importar quien haya aportado cada una de ellas.
- Analizar la información y abordar las conclusiones.
- Proceder de igual manera con las siguientes cuestiones.

10. RECOMENDACIONES.

- Estimule la imaginación del grupo en la primera etapa de generación de ideas.
- Procure crear un clima de libertad y a la vez de respeto mutuo.

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.

Este apartado comprende el plan que será necesario para implementar el modelo administrativo de dirección, de manera

que sea efectivo y sea una realidad en la institución, en él se detallan: los objetivos, políticas, recursos, actividades a realizar y los mecanismos de evaluación.

1. OBJETIVOS.

- Mejorar mediante la implementación del modelo las actividades referentes a la dirección administrativa que se realizan en la institución y darlo a conocer a todo el nivel directivo y a su vez que estos lo transmitan a sus subordinados.
- Proporcionar al nivel directivo los criterios necesarios para la efectiva aplicación del modelo propuesto.

2. POLÍTICAS.

- Los procedimientos, las técnicas y herramientas propuestos de motivación, comunicación, liderazgo y supervisión deben estar de acuerdo a la realidad de la institución.
- Para lograr que los procedimientos, herramientas y técnicas propuestas en este modelo sean consistentes es necesario que se revisen con el fin de adaptarlas de acuerdo a las condiciones del ambiente laboral.

3. RECURSOS .

Para poner en práctica lo que es el modelo administrativo de dirección es necesario contar con recursos humanos, financieros, y técnicos, los cuales son imprescindibles para que las labores se desarrollen eficientemente en PRO-VIDA.

3.1. Recursos Humanos .

La aplicación de este modelo necesitará del apoyo del siguiente personal:

Nivel Directivo	Directora Ejecutiva
Nivel Administrativo	Directora Administrativa Directora de Programas Directora de Gestión Encargados de: Finanzas, Recursos Humanos, Compras, Contabilidad, Informática y Coordinadores Departamentales, así como recepcionista, secretaria, auxiliar contable, etc.
Nivel Operativo	Promotores, Ordenanza, vigilante, etc.

3.2. Recursos Materiales.

Se requiere para la reproducción del material, papelería computadora con impresora y fotocopidora todo esto actualmente lo posee la institución por lo cual se estima que no habrá ningún inconveniente.

3.3. Recursos Financieros.

Para la implementación del Modelo Administrativo de Dirección en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, se estiman necesarios, los siguientes recursos financieros:

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
RECURSOS HUMANOS:		
➤ Un profesional en administración de empresas	\$ 800.00	\$ 9,600.00
➤ Un auxiliar administrativo.	\$ 400.00	\$ 4,800.00
RECURSOS MATERIALES:		
➤ Papelería y Útiles		\$ 102.86
➤ Mobiliario y Equipo		\$ 285.71
➤ Fotocopias de Material		\$ 42.86
➤ Refrigerios		\$ 36.00
SUB TOTAL		\$ 14,867.43
➤ Imprevistos 5%		\$ 743.37
T O T A L		\$ 15,610.80

3.4. Recursos Técnico Administrativos.

son todas las herramientas administrativas con que la institución cuenta tales como Reglamento Interno de Trabajo, Manuales, organigrama, etc.

4. ACTIVIDADES A REALIZAR.

Es necesario realizar las siguientes actividades para que sea una realidad la implementación del Modelo Administrativo de Dirección.

Actividad	Responsable
- Presentación	Dirección Administrativa.
- Aprobación	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.
- Reproducción y distribución	Dirección Administrativa.
- Seminario	Dirección Ejecutiva y Administrativa.
- Implementación	Dirección Ejecutiva y demás áreas funcionales.
- Seguimiento y Retroalimentación	Dirección Ejecutiva y demás áreas funcionales.
- Evaluación	Dirección Ejecutiva y demás áreas funcionales.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN

ACTIVIDAD	1 ^{er.} MES				2 ^{do.} MES				3 ^{er.} MES				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación													Dirección Administrativa.
Aprobación													Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.
Reproducción													Dirección Administrativa.
Distribución													Dirección Administrativa.
Seminario													Dirección Ejecutiva con apoyo de la Dirección Administrativa.
Implementación													Dirección Ejecutiva y demás áreas funcionales.
Seguimiento y Retroalimentación													Dirección Ejecutiva y demás áreas funcionales.
Evaluación													Dirección Ejecutiva y demás áreas funcionales

5. MECANISMOS DE EVALUACIÓN.

A medida se implemente el plan es necesario que la Dirección Ejecutiva y la Dirección Administrativa a través del Director Ejecutivo y el Administrador respectivamente deberán hacer una supervisión para verificar como se desarrolla la aplicación del modelo.

Los mecanismos para supervisar son los siguientes:

- Deberá hacerse una matriz que de seguimiento a la implementación de técnicas en relación con la motivación, comunicación, liderazgo y supervisión.
- Retroalimentar con el personal si se ha comprendido cuales son los fines que se persiguen con la implementación del modelo.
- Los Directores o Encargados de Departamentos deben ayudar mediante una orientación directa a aquellos empleados que tengan problemas de adaptación.
- Se debe dar seguimiento del modelo y actualizarlo siempre que sea necesario pues así conservará su validez y utilidad a la institución.

BIBLIOGRAFIA**LIBROS:**

BITEL, R. LESTE Y E. JACKSON. *Enciclopedia de management*. España, Océano Grupo Editorial, S.A.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (1998). *Administración de recursos humanos*. Santa fé de Bogotá, Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Segunda edición.

DIAZ CALLEJAS, OSMIN ERNESTO Y DIAZ MENDOZA, JUDITH VIRGINIA. (1994). *Administración de empresas*. El Salvador, Offsset, Ricaldone, Primera edición.

FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. (1987). *El proceso administrativo*, México, D.F.: Editorial Diana, Tercera edición.

GIBSON, JAMES L. y Otros. (1990) *Organizaciones, conducta, estructura, procesos*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Tercera Edición.

GOMEZ CEJA, GUILLERMO. (1994) *Planeación y organización de empresas*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill, Octava Edición.

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO y Otros. (1998). *Metodología de la Investigación*, 2ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1998, 501 Págs.
- KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH HEINZ. (1998), *Administración. Una perspectiva global*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill, Onceava edición.
- MERCADO, SALVADOR. (1995). *Administración Aplicada, teoría y práctica*. México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V., Quinta edición.
- ROBBINS, STHEPEN P. (1994). *Administración. Teoría y práctica*. México, D.F.: Editorial Prentice Hall, Cuarta edición.
- ROJAS SORIANO, RAUL. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, D.F.: Editorial Plaza y Valdez, Séptima Edición.
- STONER, JAMES A. F. (1989). *Administración*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill, Tercera edición.
- WERTHER, WILLIAM B. y DAVIS, KEITH. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. México, D.F.: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Cuarta Edición.

TESIS:

CHACON, SEGISMUNDO EDILBERTO. *Modelos de Optimización aplicados a la toma de decisiones en la administración de empresas*. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, Junio de 1993.

ROSALES ORTIZ, LETICIA. *Propuesta de un Modelo Administrativo para mejorar la toma de decisiones en el Polígono Industrial Don Bosco*. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1

**ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE
AYUDA HUMANITARIA "PRO-VIDA"**

ACUERDO EJECUTIVO No. 153

DIARIO OFICIAL, TOMO No. 303

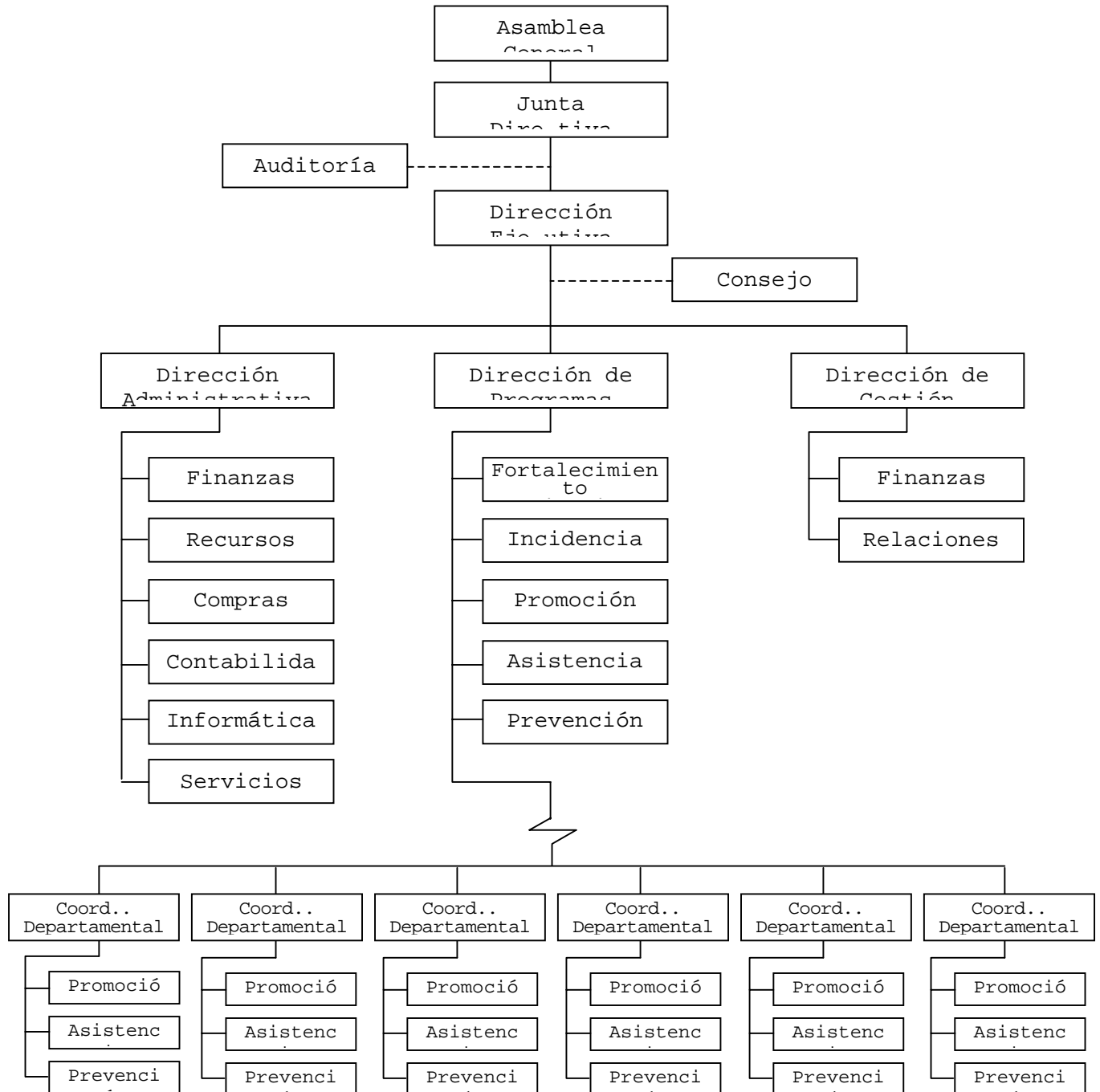
SAN SALVADOR, 15 DE JUNIO DE 1989

ANEXO 2

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA
HUMANITARIA "PRO-VIDA"**



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA HUMANITARIA "PRO-VIDA"



——— *Autoridad Lineal*
----- *Autoridad Staff*

Elaborado por : Dirección Administrativa
Aprobado por : Junta Directiva
Fecha : Abril, 2001

ANEXO 3

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS
DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE AYUDA
HUMANITARIA "PRO-VIDA"**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información, que servirá de base para el diseño de un Modelo Administrativo de Dirección para facilitar la toma de decisiones en la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria (PRO-VIDA).

INDICACIONES:

Lea las preguntas cuidadosamente y marque con una "X" la(s) respuesta(s) que considere correctas y complete en caso necesario.

I. DATOS GENERALES:

Sexo: F M
Nivel Académico : _____
Depto. al que pertenece : _____
Puesto que desempeña : _____
Puestos que ha desempeñado en la Institución : _____
Tiempo de trabajar en la Institución : _____

II. DATOS DE CONTENIDO:

1. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?
Malo Bueno Excelente
Por qué? _____

2. ¿Se identifica usted con su puesto de trabajo? Si No
Por qué? _____

3. ¿Es reconocida su participación en la Asociación por su trabajo?
Sí No No lo sabe
4. Si su trabajo es reconocido, ¿cada cuánto tiempo?
Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual
5. ¿La Asociación promueve ascensos de personal?
Sí No
Comente: _____

6. ¿Sabe usted cuando ha obtenido un buen desempeño en su trabajo?

Sí No

Comente: _____

7. ¿Si no se desempeña bien en su trabajo, sufre alguna reprimenda o castigo?

Sí No

Explique: _____

8. De los siguientes incentivos ¿Cuáles proporciona PRO-VIDA?

a) Bonos e) Reconocimiento Verbal

b) Regalos f) Reconocimiento Escrito

c) Aumentos Salariales g) Estabilidad Laboral

d) Ascensos h) Ninguno

i) Otros Especifique: _____

9. De los incentivos anteriormente señalados ¿Cuáles le proporcionan un mayor grado de motivación para desarrollar su trabajo?

_____, _____, _____

10. De los siguientes aspectos, ¿Cuáles considera que le desmotivan más en su trabajo?

a) Le reconocen a otro por el trabajo que usted ha desempeñado

b) Le asignan las tareas más difíciles

c) Le asignan más trabajo que a otros que tienen salario y puesto similar

d) Ambiente laboral inestable

e) No le toman en cuenta en algunas decisiones concernientes a su puesto de trabajo

f) Salarios por debajo del mercado

11. ¿Existen renunciaciones de personal constantemente?

Sí No

Comente: _____

12. ¿Se producen cambios de personal con frecuencia?

Sí No

Comente: _____

13. ¿Cuál(es) de las siguientes opciones de comunicación es la más utilizada por la Dirección de la Asociación y cuáles son los medios más empleados por la misma?

_____ **Verbal**

Instrucciones personales

Juntas con el personal

_____ **Escrita**

Memorándums

Boletines

Circulares

Cartas

Reportes

Informes

Sugerencias

_____ **Ninguna**

_____ **Ambas**

14. ¿La Asociación le mantiene informado en su puesto de trabajo de manera que pueda cumplir con sus deberes?

Sí No

Comente: _____

15. ¿Elija los aspectos que contiene la información que le proporcionan sus jefes o compañeros de trabajo?

a) Información clara

b) Información completa

c) Información correcta

d) Información concisa y concreta

e) Información Oportuna

16. ¿En qué dirección fluye la información?

- a) Del nivel superior al inferior
- b) Del nivel inferior al superior
- c) Entre individuos del mismo nivel

17. ¿Cuál(es) de los siguientes tipos de liderazgo seleccionaría para calificar a su jefe inmediato superior?

- a) Ordena y espera obediencia (autocrático)
- b) Le consulta o toma en cuenta su opinión (democrático)
- c) Permite libertad de acción (liberal)

18. ¿Qué características propias considera que posee su jefe superior?

- a) Poder de decisión
- b) Firmeza
- c) Influencia sobre los demás
- d) Respeto a sus subordinados
- e) Buenas relaciones interpersonales
- f) Motiva a alcanzar logros personales y de la Asociación
- g) Trabajo en equipo
- h) Acepta sugerencias y opiniones
- i) Distribuye bien el trabajo entre los empleados
- j) Señala problemas y da soluciones inmediatas

19. ¿Su jefe inmediato le hace evaluaciones para mantener o mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

Sí No

Comente: _____

20. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan para tomar decisiones?

- a) Reuniones de grupo
- b) Directivos solamente

Comente: _____

21. ¿Quién (es) toman las decisiones en su departamento?

- a) Solo el jefe inmediato toma decisiones
- b) Se le permite al empleado tomar decisiones sencillas
- c) Las de decisiones se toman en grupo
- e) El comité ejecutivo las toma

NOTA: Si usted tiene un cargo de Dirección por favor contestar este apartado.

22. ¿Motiva usted a sus empleados?

Sí No

De qué forma?: _____

23. ¿Utiliza usted la retroalimentación cuando comunica algo a sus empleados para cerciorarse que lo entendieron?

Sí No

Explique?: _____

24. ¿Qué tipo de líder se considera usted?

Autocrático Democrático Liberal

25. ¿Usted como jefe, delega la toma de decisiones a sus empleados para solucionar problemas comunes?

Sí No

Por qué?: _____

26. ¿De qué forma supervisa el trabajo de sus subordinados?

27. ¿Cuáles son las técnicas o herramientas que Ud. Utiliza para evaluar el desempeño de sus subordinados?

- a) Informes escritos
- b) Manual de evaluación de desempeño
- c) Otras

¡Muchas Gracias!

ANEXO 4

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

1. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los empleados sobre el ambiente interno de trabajo en el cual se desenvuelven.

Cuadro N° 1

Respuesta	Fr	Porcentaje(%)
Malo	0	0
Bueno	32	76
Excelente	10	24
Total	42	100

Comentario:

El 76% de los trabajadores encuestados contestaron que el ambiente de trabajo es bueno, ya que existe buena relación entre compañeros, cuentan con los recursos y medios para desarrollar adecuadamente el trabajo, existe buena comunicación entre empleados, se trabaja en equipo, no existen relaciones laborales tensas. El 24% de empleados calificaron el ambiente de trabajo como excelente porque existe confianza en el trabajo que ellos realizan, se fomenta la responsabilidad y se respeta la dignidad de las personas. Ninguno de los empleados dijo que el ambiente sea malo.

2. ¿Se identifica usted con su puesto de trabajo?

Objetivo: Saber si los empleados se sienten cómodos realizando su trabajo por identificarse con las actividades que en él realizan.

Cuadro N° 2

Respuesta	Fr	Porcentaje(%)
Si	42	100
No	0	0
Total	42	100

Comentario:

El 100% de los empleados contestaron que si se identifican con su puesto de trabajo ya que les permite trabajar en diversas áreas y ampliar así sus conocimientos, otros porque se encuentran estudiando carreras universitarias afines al área en que se desempeñan, les gusta brindar apoyo y resolver la problemática de las comunidades en que tienen participación, también consideran que la institución tiene una orientación humanitaria lo cual permite ayudar a las personas más desprotegidas, y unos pocos manifiestan que el poco liderazgo que tienen les facilita el desarrollo de las actividades.

3. ¿Es reconocida su participación en la Asociación por su trabajo?

Objetivo: Determinar si la Dirección reconoce la participación de cada empleado, dentro de la institución por la labor que este desempeña.

Cuadro N° 3

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
Sí	41	98
No	0	0
No lo Sabe	1	2
Total	42	100

Comentario:

La mayoría de los empleados encuestados representados por el 98%, consideran que sí se les reconoce su trabajo, ya que al final los resultados se ven en el beneficio social, esto se debe a que PRO-VIDA es una institución creada para beneficiar a comunidades dentro de la zona urbana o rural más olvidadas por el gobierno y mencionan que su objetivo no es como la empresa privada a la que solo le interesa la acumulación de capital, solamente uno de los encuestados contestó que no sabe si su participación es reconocida.

4. Si su trabajo es reconocido, ¿Cada cuánto tiempo?

Objetivo: Indagar sobre los períodos de tiempo en que se dan los reconocimientos a los empleados que laboran en la institución.

Cuadro N° 4

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
Semanalmente	2	5
Mensualmente	10	24
Trimestral	4	10
Semestral	7	17
Anual	19	45
Total	42	100

Comentario:

En esta pregunta la opinión de los empleados varía, ya que PROVIDA trabaja con base a proyectos que tienen diferente tiempo de duración; sin embargo, el 45% de los encuestados manifestaron que se tiene un reconocimiento por parte de la institución anual, el 24% contestaron que mensual, lo cual dicen que sucede cuando se tienen que entregar los informes, el 17% considera que se les reconoce su trabajo cada seis meses, mientras que el 10% de los empleados señalaron que su trabajo era reconocido trimestralmente y solo el 5% de los empleados comentaron que el reconocimiento de su labor es cada semana. Se considera prudente que los reconocimientos se den en un corto plazo, ya que de esta manera se motivaría más a los empleados y por ende la institución lograría sus metas satisfactoriamente.

5. ¿La asociación promueve ascensos de personal?

Objetivo: Conocer si los empleados de la institución pueden ascender a otros puestos.

Cuadro N° 5

Respuesta	Fr	Porcentaje(%)
Sí	29	69
No	11	26
Abstención	2	5
Total	42	100

Comentario:

El 69% de los encuestados dijeron que la empresa brinda la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de ella, ya que cada vez que ha sido necesario contratar a alguien, primero se estudia el perfil de todos los que trabajan en la institución verificando su desempeño, capacidad y experiencia, para que sea promovido, mientras que otros empleados expresaron que no existen ascensos ya que no se cuenta con una política institucional, o que no se cuenta con el perfil requerido para esos puestos, o que simplemente a pesar de tener mucho tiempo laborando en la institución jamás se les ha hablado de ascensos, mientras que dos personas se limitaron a no contestar esta pregunta.

6. ¿Sabe usted cuándo ha obtenido un buen desempeño en su trabajo?

Objetivo: Saber si a los empleados se les informa sobre su desempeño laboral.

Cuadro N° 6

Respuestas	Fr	Porcentaje (%)
Sí	31	74
No	9	21
Abstención	2	5
Total	42	100

Comentario:

El 74% de los encuestados dicen conocer cuando han obtenido un buen desempeño, ya que cada mes se revisa la planificación y se verifica el alcance de los objetivos mediante evaluaciones, mientras que el 21% de los empleados señalan que no saben cuando han hecho bien las cosas y que solo les informan del trabajo que no se ha realizado bien, ya que manifiestan que para las sedes departamentales no existe un método de evaluación, lo cual no permite visualizar el trabajo que ellos realizan y por lo tanto no se sienten motivados o no saben cuales son las deficiencias que tienen en su desempeño.

7. ¿Si no se desempeña bien en su trabajo, sufre alguna reprimenda o castigo?

Objetivo: Indagar sobre las reprimendas o castigos que se implantan en la institución cuando el empleado no se desempeña bien.

Cuadro N° 7

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
Sí	23	55
No	19	45
Abstención	0	0
Total	42	100

Comentario:

El 55% de los empleados opinaron que sufren reprimendas de tipo verbal por parte de sus jefes inmediatos, cuando no realizan bien su trabajo, o que el llamado de atención que les hacen es en público, mientras que el 45% opina que nunca han sufrido una reprimenda a pesar que tienen mucho tiempo de laborar en la empresa y mencionan que lo mucho que han hecho es hacerles sugerencias para mejorar la forma en como están realizando su trabajo. En toda institución debe existir orden por lo tanto es bueno decirle al empleado cuando no se desempeña bien, aunque consideramos que no es correcto decirlo en público porque se debe respetar la dignidad de las personas y no humillarlas.

8. De los siguientes incentivos ¿Cuáles proporciona PRO-VIDA?

Objetivo: Conocer cuales son los incentivos que proporciona la institución para motivar a sus empleados.

Cuadro N° 8

Respuesta	Fr	Porcentaje(%)
a) Bonos	0	0
b) Regalos	5	11.9
c) Aumentos Salariales	4	9.5
d) Ascensos	5	11.9
e) Reconocimiento Verbal	22	52.4
f) Reconocimiento por escrito	2	4.8
g) Estabilidad Laboral	5	11.9
h) Ninguno	17	40.5
i) Otros	0	0

Comentario:

El 52.4% de los encuestados contestaron que el incentivo que más proporciona la institución es el reconocimiento verbal y el 11% mencionan que se les proporcionan regalos, ascensos y estabilidad laboral; es importante hacer mención que el incentivo por excelencia en PRO-VIDA solo sea de tipo verbal y aún más preocupante que un 40.50% dicen no tener incentivos, los jefes deben trabajar más en este sentido y averiguar sobre los incentivos que les agradan a sus empleados para motivarlos y lograr una mayor eficiencia.

9. De los incentivos anteriormente señalados ¿Cuáles le proporcionan un mayor grado de motivación para desarrollar su trabajo?

Objetivo: Identificar aquellos incentivos que proporcionan un mayor grado de motivación en los empleados de la institución.

Cuadro N° 9

Respuesta	Fr	Porcentaje(%)
a) Estabilidad Laboral	29	69
b) Aumentos Salariales	27	64.3
c) Ascensos	15	35.7
d) Reconocimiento Verbal	17	40.5
e) Reconocimiento Escrito	19	45.2

Comentario:

La anterior fue una pregunta abierta en la cual las respuestas más comunes de los incentivos que más les agradaría tener a los empleados son en un 69% la estabilidad laboral, ya que es uno de los incentivos que menos se da en la institución debido a que cuando finalizan los proyectos muchos de los empleados son despedidos; el 64.3% expresó que desearían un aumento salarial ya que comentan que desde hace algún tiempo no lo reciben, por lo que convendría hacer un ajuste de salarios; el 43.2% opinaron que les gustaría recibir un reconocimiento escrito. De los incentivos que más se dan opinaron que es el reconocimiento verbal.

10. De los siguientes aspectos, ¿cuáles considera que le desmotivan más en su trabajo?

Objetivo: Determinar qué situaciones le desagradan al empleado y le desmotivan en el trabajo.

Cuadro N° 10

Respuesta	Fr	Porcentaje(%)
a) Le reconocen a otro por el trabajo que usted ha desempeñado.	6	14.3
b) Le asignan tareas más difíciles	6	14.3
c) Le asignan más trabajos que a otros del mismo nivel.	2	4.8
d) Ambiente laboral inestable.	21	50
e) No toman en cuenta en decisiones concernientes a su puesto de trabajo.	6	14.3
f) Salarios menores a los del mercado.	19	45.2

Comentario:

De los aspectos antes mencionados, el que más les preocupa a los empleados(50%) es el ambiente laboral inestable, esto debido a la naturaleza del trabajo que la institución realiza, ya que cuando terminan los proyectos muchos quedan sin empleo; otro factor que disminuye la motivación de los empleados es el bajo salario que les ofrecen en la institución en comparación con otras organizaciones; es importante tomar en cuenta estos factores aunque su motivación tiene un alcance limitado los jefes deben preocuparse por dar una motivación duradera a través de un reconocimiento justo por el trabajo o tomar en cuenta las opiniones de los empleados pues así estos se identificarán con la institución.

11. ¿Existen renunciaciones de personal constantemente?

Objetivo: Conocer si existen renunciaciones dentro de la institución, y poder establecer algunas de las causas.

Cuadro N° 11

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
Sí	8	19
No	34	81
Total	42	100

Comentario:

El 81% de los encuestados opinó que no existen renunciaciones, puede observarse entonces que existe un ambiente laboral agradable, el 19% que contestaron que sí aclararon que no es que se den renunciaciones sino que al finalizar los proyectos, finalizan los contratos con los empleados involucrados en esos proyectos y ya no resulta necesario el servicio de ese personal. Esto hace que las personas se sientan muchas veces con poco sentido de pertenencia a la institución y por lo tanto puede perjudicar el alcance de las metas y la toma de decisiones.

12. ¿Se producen cambios de personal con frecuencia?

Objetivo: Conocer si la institución realiza despidos con frecuencia que ayude a elevar el índice de rotación de personal.

Cuadro N° 12

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
Sí	32	76
No	10	24
Total	42	100

Comentario:

El 76% de los empleados encuestados coinciden que se ha dado un alto grado de rotación de personal, pero no en el área administrativa, sino más que todo en el área de proyectos, esto se entiende en parte por la naturaleza de la ONG, ya que la duración de los proyectos varía y si no existen plazas en otros proyectos para ser reubicados se tienen que ir de la institución; el 24% opinaron que cuando se pertenece al área administrativa no se dan despidos, Esta es la forma de pensar que debe ser eliminada de la mente de los demás trabajadores ya que les puede dificultar en su creatividad y buen desempeño en el trabajo.

13. Cuál (es) de las siguientes opciones de comunicación es la más utilizada por la Dirección de la Asociación y cuáles son los medios más empleados por la misma?

Objetivo: Conocer el tipo de comunicación que utiliza la asociación y dentro de estos tipos cuáles son los medios más empleados para comunicarse en la Asociación en mención.

Cuadro N° 13

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
Verbal	0	0
Escrita	6	11.9
Ninguna	1	2.4
Ambas	36	85.7
Total	42	100

Comentario:

El 85.7% de los empleados opinaron que la comunicación verbal y escrita es la más utilizada en la empresa lo cual quiere decir que tienen un tipo de comunicación de tipo formal en la cual los medios que más sobresalen son memorandums, informes, juntas de personal, etc. Mientras que el 11.9% sostiene una comunicación formal escrita las cuales tienen que ver únicamente con sus funciones laborales. Un 2.4% hace mención que jamás se le comunica nada o que la información no es oportuna lo cual retrasa la toma de decisiones.

14. ¿La asociación le mantiene informado en su puesto de trabajo de manera que pueda cumplir con sus deberes?

Objetivo: Determinar si en la Asociación le brindan a sus empleados la información necesaria para que pueda desempeñarse bien en su puesto de trabajo y cumpla así con sus obligaciones.

Cuadro N° 14

Respuesta	Fr	Porcentaje(%)
Si	20	47.6
No	22	52.4
Total	42	100

Comentario:

El 52.4% de los encuestados manifestaron que dentro de la institución no se les proporciona la información necesaria para poder cumplir sus labores ya que en algunas sedes departamentales no cuentan con medios para poderse comunicar o tienen que viajar hasta la sede central para estar informados retrasando así el trabajo, estas situaciones son inadecuadas ya que la comunicación debe fluir en todos los puestos de trabajo, ya que de no ser así esto retrasa la toma de decisiones lo cual puede provocar errores en la toma de decisiones y perjudicar el alcance de las metas de la asociación. El otro 47.6% opinaron que a ellos se les proporciona la información por lo tanto pueden trabajar de manera eficiente.

15. ¿Elija que características contiene la información que le proporcionan sus jefes o compañeros de trabajo?

Objetivo: Determinar si la información que le proporcionan los jefes o los compañeros a cada puesto, contiene los elementos suficientes para que se pueda comprender la información y utilizarla para sus actividades laborales.

Cuadro N° 15

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
a) Información clara	27	64.3
b) Información completa.	13	30.9
c) Información correcta.	15	35.7
d) Información concisa y concreta.	8	19
e) Información oportuna	10	23.8
f) Abstención	4	9.5

Comentario:

De acuerdo al cuadro anterior la información dentro de la institución si cumple con todas las características, excepto para un 9.5% de los empleados que no contestaron; sin embargo como observación del grupo aunque un 64.3% dijo recibir la información clara es decir comprensible, un 35.7% manifesto que era correcta y un 30.9% dijo que era completa lo cual no da lugar a dudas, es importante notar que solo un 23.8% opino que es oportuna así como un 19% dijo tener información concreta y concisa, lo cual se considera un porcentaje muy bajo ya que la información debe estar justo a tiempo para tomar decisiones correctas.

16. ¿En qué dirección fluye la información?

Objetivo: Identificar hacia que sentido o dirección fluye la información en la estructura organizativa de la Asociación.

Cuadro N° 16

Respuesta	Fr	Porcentaje(%)
a) Del nivel superior al inferior.	40	95.2
b) Del nivel inferior al superior	27	64.3
c) Entre individuos del mismo nivel	19	45.2

Comentario:

El tipo de comunicación que más prevalece en la institución de acuerdo a lo manifestado por los encuestados es vertical descendente (95.2%) ya que son los jefes quienes informan a los subordinados; y vertical ascendente porque la otra información fluye de los subordinados a sus jefes, esta comunicación es una de las que más debería fomentarse para que el empleado ayude a tomar decisiones importantes; así deberá fomentarse la relación entre individuos del mismo nivel o la comunicación horizontal ya que son un mismo equipo de trabajo y no es bueno que cada quien trabaje bajo sus propios interés esto no ayuda en nada a la asociación.

17. ¿Cuál(es) de los siguientes tipos de liderazgo seleccionaría para calificar a su jefe inmediato superior?

Objetivo: Establecer que tipo o tipos de liderazgo de acuerdo a los subordinados, emplean sus jefes inmediatos.

Cuadro N° 17

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
a) Ordena y espera obediencia (Autocrático)	10	23.8
b) Consulta y toma en cuenta su opinión(Democrático)	29	65
c) Da libertad de acción(Liberal)	17	40.5

Comentario:

De acuerdo a las respuestas obtenidas el tipo de liderazgo que más prevalece es el democrático con un 65% ya que los empleados dicen que sus opiniones son tomadas en cuenta, luego el liberal con un 40.5%, que opinaron que tienen libertad de trabajar como ellos quieren y por último el autocrático con un 23.8% que solo espera obediencia; como puede observarse los subordinados clasifican a sus jefes inmediatos no solo en un tipo de liderazgo, lo cual es consecuencia de la confusión con la que desarrollan las actividades por lo que el jefe debe ser el ejemplo a seguir y por lo tanto debe poseer un estilo de liderazgo definido.

18. ¿Qué características propias considera que posee su jefe superior?

Objetivo: Conocer si los jefes inmediatos poseen características de líderes de acuerdo a la opinión de los subordinados.

Cuadro N° 18

Respuesta	Fr	Porcentaje(%)
a) Poder de decisión	15	35.7
b) Firmeza	8	19
c) Influencia sobre los demás	13	30.9
d) Respeto	17	40.5
e) Buenas relaciones interpersonales	25	59.5
f) Motiva a alcanzar las metas	13	30.9
g) Trabajo en equipo	25	59.5
h) Acepta sugerencias y opiniones	23	54.8
i) Distribuye bien el trabajo	15	35.7
j) Señala problemas y da soluciones	21	50
k) Ninguna	2	4.7

Comentario:

Analizando las respuestas se detecta que la mayoría de los jefes si tienen ciertas características de líderes dentro de las que se destacan la buenas relaciones interpersonales (59.5%), fomenta el trabajo en equipo(59.5%), es abierto a las sugerencias y opiniones(54.8%), y que guarda el respeto debido(40.5%), sin embargo un 4.7% considera que sus jefes no poseen ninguna de esas características lo cual es preocupante porque los jefes en alguna medida deben aprender a ser líderes para que sepan guiar a sus subordinados de manera más eficiente al alcance de metas.

19. ¿Su jefe inmediato le hace evaluaciones para mantener o mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si los jefes evalúan el desempeño del personal, para sugerir una forma más eficiente, para que el empleado alcance las metas establecidas.

Cuadro N° 19

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
Si	16	38.1
No	26	61.9
Total	42	100

Comentario:

En la Asociación, los empleados opinaron en un 61.9% que sus superiores no les hacen evaluaciones sobre el desempeño en su puesto de trabajo para buscar maneras de cómo mejorar las actividades y poder alcanzar las metas. Un 38.1% dijo que sus jefes les hacen sugerencias para mejorar el desempeño a través de reuniones, señalamientos oportunos para solucionar problemas y ayudar al empleado a mejorar sus actividades dentro de su puesto de trabajo. Es importante que la evaluación de los jefes se hagan en todas las áreas y no descuidar el trabajo de los subordinados ya que solo trabajando en equipo se logrará obtener resultados mejores y en un corto plazo.

20. ¿Cuál es el procedimiento que utilizan para tomar decisiones?

Objetivo: Identificar el procedimiento utilizado en la toma de decisiones de la Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria (PRO-VIDA) para mejorarlo o cambiarlo

Cuadro N° 20

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
a) Reuniones de grupo	42	100
b) Directivos solamente	0	0
Total	42	100

Comentario:

El 100% de los empleados contestaron que para tomar su decisión lo hacen en reuniones de grupo y siguen el siguiente procedimiento el cual es muy sencillo ya que en primer lugar se revisa la información, luego el grupo da ideas y por último ejecutan la que creen más adecuada, esto es bueno aunque no suficiente ya que para la toma de decisiones debe seguirse un proceso un poco más racional y completo.

21. ¿Quién(es) toman las decisiones en su departamento?

Objetivo: Determinar quien toma las decisiones en cada departamento de la Asociación.

Cuadro N° 21

Respuestas	Fr	Porcentaje(%)
a) Solo el jefe inmediato toma decisiones	7	16.7
b) Se le permite al empleado tomar decisiones sencillas	12	28.6
c) Las decisiones se toman en grupo	27	64.3
d) El Comité Ejecutivo	18	42.9

Comentario:

Al analizar los resultados se determino que la mayor parte de las decisiones las toman en equipo (64.3%) por lo que no es sólo el jefe superior o el empleado quien las toma. Cada quien conoce las funciones de su cargo y sabe hasta que punto puede decidir solo(28.6%) y hasta que punto consultar. Es preciso tomar en cuenta que muchas de las decisiones únicamente las toma el comité ejecutivo (42.9%) si representan complejidad, por lo tanto no todas las decisiones son democráticas.

Este apartado del Cuestionario fue llenado únicamente por los empleados que tienen un Cargo de Dirección.

22. ¿Motiva usted a sus empleados?

Objetivo: Establecer si los jefes motivan a sus empleados para que se desempeñen como se espera que lo hagan y alcancen sus metas.

Cuadro N° 22

Respuestas	Fr	Porcentaje(%)
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Comentario:

El 100% de los jefes superiores consideran que si motivan a sus subordinados para que se desempeñen en sus puestos de trabajo obteniendo los resultados que ellos esperan, y lo hacen explicando la importancia del trabajo, fomentando la obtención de metas en equipo y tomando las decisiones de manera democrática. Y realizando actividades de recreación para sus subordinados.

23. ¿Utiliza usted la retroalimentación cuando comunica algo a sus empleados para cerciorarse que lo entendieron?

Objetivo: Conocer que tanta importancia tienen los jefes de que sus empleados comprendan cuales son sus tareas para que las puedan desempeñar sin problemas y ahorrarse tiempo y problemas a la larga.

Cuadro N° 23

Respuestas	Fr	Porcentaje(%)
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Comentario:

Los niveles superiores consideran en su 100% que hacen uso de la retroalimentación para asegurar los buenos resultados dentro de la institución a través del siguiente proceso: En primer lugar se detalla la información, en segundo lugar se discute, tercero se hace las aclaraciones pertinentes si hay dudas, evitando los malos entendidos. Y a través de preguntarle lo que ha entendido para asegurar que comprendió lo que se le dijo. El que todos los jefes superiores consideren que es importante asegurarse de que las ordenes sean comprendidas y ayude a obtener los resultados deseados es bueno porque no se entorpecen las actividades cuando no se entendió lo que se tenía que hacer ayudando al buen desempeño de los empleados.

24. ¿Que tipo de líder se considera usted?

Objetivo: Determinar dentro de que tipo de liderazgo se encuentran los jefes de la asociación.

Cuadro N° 24

Respuestas	Fr	Porcentaje(%)
a) Autocrático	0	0
b) Democrático	7	100
c) Liberal	0	0
Total	7	100

Comentario:

El 100% de los empleados del nivel superior, estiman que ellos aplican un estilo de liderazgo democrático, por que toman en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones o en la misma realización de las actividades. Es común que los altos directivos opinen que toman en cuenta a los empleados en la toma de decisiones; pero es de aclarar que sólo lo hacen con decisiones comunes o pequeñas. Las decisiones más complejas las toma el Comité Ejecutivo. El liderazgo democrático puede resultar mucho más eficiente que el autocrático. El tomar en cuenta a los empleados para la toma de decisiones ayuda a que ellos se identifiquen con la asociación, satisfaciendo así sus necesidades de estima y autorrealización, también ayuda porque los empleados pueden aportar mejores ideas para la toma de decisiones de acuerdo a la cercanía que tengan con los problemas.

25. ¿Usted como jefe, delega la toma de decisiones a sus empleados para solucionar problemas comunes?

Objetivo: Conocer si los jefes de la asociación comparten la toma de decisiones con sus empleados cuando son problemas comunes y sencillos para que estos se sientan parte de la misma.

Cuadro N° 25

Respuestas	Fr	Porcentaje(%)
Si	7	100
No	0	0
Total	7	100

Comentario:

De acuerdo al 100% de los altos directivos solo delega la toma de decisiones a sus empleados en problemas comunes que pueden resolver sin implicar mayores problemas algunas veces resulta de mucha ayuda el tomar en cuenta las opiniones o ideas de algunos empleados que demuestran capacidades por encima de lo normal. Logrando así tener muchas más alternativas para poder tomar una mejor decisión y tener un panorama más amplio de la situación. Resulta de beneficio no subestimar las capacidades de algunos empleados.

26. ¿De qué forma supervisa el trabajo de sus subordinados?

Objetivo: Establecer las maneras que los jefes de la asociación supervisan el trabajo de sus subordinados para que los resultados no varíen de acuerdo a lo establecido en los planes.

Cuadro N° 26

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
Monitoreos y acompañamiento a trabajo de la comunidad	3	42.8
Informes por escrito	5	71.4
Reuniones de equipo	5	71.4

Comentario:

Esta pregunta fue abierta y las respuestas más comunes fueron las que se presentan en el cuadro en el cual se puede observar que algunos altos directivos confunden el revisar informes por escrito (71.4%) y reuniones de equipo(71.4%) con la supervisión; pero ese tipo de actividades ya forma parte del control. Supervisar a los empleados es verificar que las actividades se realicen tal y como fueron planeadas de manera que alcancen los objetivos con eficiencia. Es necesario que la supervisión se realice en el momento de la ejecución de los proyectos para alcanzar las metas propuestas; y el restante 42.8% si es supervisado porque es el área de la ejecución de proyectos dentro de las comunidades atendidas por PRO-VIDA.

27. ¿Cuáles son las técnicas o herramientas que Ud. Utiliza para evaluar el desempeño de sus subordinados?

Objetivo: Conocer cuales son las técnicas más utilizadas en la institución para evaluar al personal.

Cuadro N° 27

Respuesta	Fr	Porcentaje (%)
a) Informes por escrito	7	100
b) Manual de evaluación de desempeño.	0	0
c) Otras	5	71.4

Comentario:

Los jefes opinaron en un 100% que los empleados son evaluados por los informes escritos que presentan en donde se comprueba si alcanzaron las metas establecidas, mientras que otro 71.4% menciona en otros que ellos utilizan las reuniones en grupos para evaluar a sus subalternos, los dos aspectos mencionados son importantes pero para que el empleado conozca y sea participe en su evaluación debería realizarse por medio de una herramienta más objetiva como es un manual de evaluación de desempeño para que sea más fácil dar un reconocimiento a aquellos que obtengan un buen rendimiento y reorientar a los que no lo tengan.

ANEXO 5

FORMULARIOS PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**GUIA PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO
DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(Método de Escalas Gráficas)**

Instrucciones al Evaluador:

La presente información se ha elaborado a efecto de facilitar la aplicación correcta del instrumento de evaluación correspondiente. En ella se define paso a paso, los criterios y conceptos que deberán tenerse presentes en la aplicación del mismo.

1. Nombre:

Anote exactamente el nombre de la persona que será evaluada.

2. Fecha:

Se refiere al día, mes y año en que se aplica el instrumento de evaluación.

3. Cargo:

Se refiere a la denominación que dentro de la organización le corresponde al empleado, según las funciones que realiza.

4. Sección:

Anote el nombre de la unidad en donde el empleado desarrolla sus funciones.

5. Coloque una marca ("X") en el espacio correspondiente, que indique su opinión con respecto a la característica evaluada.

6. Traslade el puntaje marcado al espacio correspondiente en la columna "Puntos".

7. Al finalizar la evaluación sume el puntaje en la columna correspondiente, este total deberá tener una escala asignada que facilite al evaluador identificar ante qué tipo de empleado se encuentra y hacer las observaciones pertinentes.



FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

– Nivel Directivo –

(Método de Escalas Gráficas)

Nombre: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

Cargo: _____

Sección: _____

CARACTERÍSTICAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PUNTOS
➤ Conocimiento del área de trabajo. Es la experiencia o facilidad con que realiza las funciones asignadas.	Constantemente realiza trabajos excelentemente.	Generalmente no comete errores.	Su trabajo es aceptable.	Se equivoca con frecuencia.	Siempre se equivoca.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Desarrollo de ideas y proyectos. Capacidad para poner en marcha nuevas ideas o proyectos aportados por él/ella.	Posee una capacidad envidiable para poner en marcha nuevas ideas y proyectos	Generalmente tiene capacidad para poner en marcha nuevas ideas y proyectos.	Su capacidad para poner en marcha nuevas ideas y proyectos es aceptable.	Su capacidad para poner en marcha nuevas ideas y proyectos no siempre es aceptable	Posee poca capacidad para poner en marcha nuevas ideas y proyectos.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Solución de Problemas. Representa la capacidad para solucionar problemas de la organización.	Posee una excelente capacidad para solucionar problemas de la organización.	Generalmente tiene capacidad para solucionar problemas de la organización.	Su capacidad para solucionar problemas de la organización es aceptable.	Su capacidad para solucionar problemas de la organización es regular.	Posee poca capacidad para solucionar problemas de la organización.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Capacidad para delegar. Representa la capacidad para delegar autoridad y responsabilidades.	Posee una excelente capacidad para delegar autoridad y responsabilidades.	Generalmente tiene capacidad para delegar autoridad y responsabilidades.	Su capacidad para delegar autoridad y responsabilidades es aceptable.	Su capacidad para delegar autoridad y responsabilidades es regular.	Posee poca capacidad para delegar autoridad y responsabilidades.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Creatividad. Representa la capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales.	Posee una excelente capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales.	Generalmente tiene capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales.	Su capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales es aceptable.	Su capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales es regular.	Posee poca capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Iniciativa. Está representada por la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Constantemente posee una excelente iniciativa.	Generalmente posee iniciativa.	Su iniciativa ante el trabajo es aceptable.	Demuestra iniciativa con frecuencia.	Posee poca iniciativa.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Seguridad en sí mismo. Está representada por la certeza al realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar.	Posee una seguridad envidiable al realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar.	Generalmente es seguro(a) al realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar.	Su seguridad para realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar, es aceptable.	Su seguridad para realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar, es regular.	Posee poca seguridad para realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	

CARACTERISTICAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PUNTOS
➤ Calidad. Representa los aspectos con los que presenta el trabajo (orden, aseo, etc.).	Constantemente presenta trabajos con excelente calidad.	Generalmente presenta trabajos con calidad.	Su calidad en trabajo es aceptable.	La calidad de su trabajo es regular.	Posee poca calidad para presentar su trabajo.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Habilidad Gerencial. Representa la habilidad para obtener buenos resultados.	Posee una excelente habilidad para obtener buenos resultados.	Generalmente tiene habilidad para obtener buenos resultados.	Su habilidad para obtener buenos resultados es aceptable.	Su habilidad para obtener buenos resultados es regular.	Posee poca habilidad para obtener buenos resultados.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Cooperación. Voluntad de trabajo y ayuda a la organización, la jefatura y a compañeros de trabajo.	Posee una excelente voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros. Además colabora al máximo.	Generalmente tiene voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros.	Su voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros es aceptable.	Su voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros es regular.	Posee poca voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros. Constantemente muestra falta de educación.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Comprensión. Está representada por la facilidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas.	Posee una excelente capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización.	Generalmente tiene capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización.	Su capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización es aceptable.	Demuestra capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización con frecuencia.	Posee poca capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Presentación y aseo. Está representada por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, etc.	Es sumamente cuidadoso y muy bien presentable.	Generalmente es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse.	A menudo está bien presentable.	A veces descuida su apariencia.	Es negligente y descuidado.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Adaptación General. Facilidad con que se adapta al lugar de trabajo y al cargo asignado.	Posee una excelente facilidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado.	Posee una buena capacidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado.	Su facilidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado es aceptable.	Su facilidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado es regular.	Posee poca capacidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Superación. Representa el interés por buscar superarse en su trabajo y en lo personal.	Su interés por superarse en el trabajo y en lo personal es envidiable.	Generalmente demuestra interés por superarse en el trabajo y en lo personal.	Su interés por superarse en el trabajo y en lo personal es aceptable.	Su interés por superarse en el trabajo y en lo personal es regular.	Posee poco interés por superarse en el trabajo y en lo personal.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Trabajo en equipo. Capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	Posee una excelente capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	Generalmente tiene la capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	Su capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo es aceptable.	Su capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo es regular.	Posee poca capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
TOTAL DE PUNTOS						

Responsable de la Evaluación: _____.



FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

– Nivel Administrativo –

(Método de Escalas Gráficas)

Nombre: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

Cargo: _____

Sección: _____

CARACTERÍSTICAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PUNTOS
➤ Conocimiento del área de trabajo. Es la experiencia o facilidad con que realiza las funciones asignadas.	Constantemente realiza trabajos excelentemente.	Generalmente no comete errores.	Su trabajo es aceptable.	Se equivoca con frecuencia.	Siempre se equivoca.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Responsabilidad. Representa la capacidad para cumplir con el trabajo asignado.	Merece la máxima confianza. No requiere fiscalización, es sumamente responsable.	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción.	Puede confiarse en él/ella, si se ejerce una fiscalización normal.	Su responsabilidad no siempre produce los resultados deseados sin mucha fiscalización.	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Solución de Problemas. Representa la capacidad para solucionar problemas de la organización.	Posee una excelente capacidad para solucionar problemas de la organización.	Generalmente tiene capacidad para solucionar problemas de la organización.	Su capacidad para solucionar problemas de la organización es aceptable.	Su capacidad para solucionar problemas de la organización es regular.	Posee poca capacidad para solucionar problemas de la organización.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Capacidad para delegar. Representa la capacidad para delegar autoridad y responsabilidades.	Posee una excelente capacidad para delegar autoridad y responsabilidades.	Generalmente tiene capacidad para delegar autoridad y responsabilidades.	Su capacidad para delegar autoridad y responsabilidades es aceptable.	Su capacidad para delegar autoridad y responsabilidades es regular.	Posee poca capacidad para delegar autoridad y responsabilidades.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Creatividad. Representa la capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales.	Posee una excelente capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales.	Generalmente tiene capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales.	Su capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales es aceptable.	Su capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales es regular.	Posee poca capacidad para definir y aportar ideas nuevas y racionales.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Iniciativa. Está representada por la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Constantemente posee una excelente iniciativa.	Generalmente posee iniciativa.	Su iniciativa ante el trabajo es aceptable.	Demuestra iniciativa con frecuencia.	Posee poca iniciativa.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Seguridad en sí mismo. Está representada por la certeza al realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar.	Posee una seguridad envidiable al realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar.	Generalmente es seguro(a) al realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar.	Su seguridad para realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar, es aceptable.	Su seguridad para realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar, es regular.	Posee poca seguridad para realizar las actividades en su puesto de trabajo sin vacilar.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Calidad. Representa los aspectos con los que presenta el trabajo (orden, aseo, etc.).	Constantemente presenta trabajos con excelente calidad.	Generalmente presenta trabajos con calidad.	Su calidad en trabajo es aceptable.	La calidad de su trabajo es regular.	Posee poca calidad para presentar su trabajo.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	

CARACTERISTICAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PUNTOS
➤ Personalidad. Representa las características de comportamiento hacia los compañeros de trabajo (carácter, valores, costumbres, etc.).	Posee una personalidad envidiable, es buen compañero(a), es amable y comprensivo(a). Trata a todos por igual.	Generalmente tiene habilidad para llevarse bien con todos.	Su habilidad para tratar a sus subordinados y compañeros es aceptable.	Su habilidad en el trato con sus subordinados y compañeros de trabajo es regular.	Siempre está de mal humor, tiene un trato pésimo con los subordinados y compañeros. Es poco amigable.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Cooperación. Voluntad de trabajo y ayuda a la organización, la jefatura y a compañeros de trabajo.	Posee una excelente voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros. Además colabora al máximo.	Generalmente tiene voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros.	Su voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros es aceptable.	Su voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros es regular.	Posee poca voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros. Constantemente muestra falta de educación.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Comprensión. Está representada por la facilidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas.	Posee una excelente capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización.	Generalmente tiene capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización.	Su capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización es aceptable.	Demuestra capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización con frecuencia.	Posee poca capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Presentación personal. Está representada por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de actuar, su cabello, etc.	Es sumamente cuidadoso y muy bien presentable.	Generalmente es cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse.	A menudo está bien presentable.	A veces descuida su apariencia.	Es negligente y descuidado.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Adaptación General. Facilidad con que se adapta al lugar de trabajo y al cargo asignado.	Posee una excelente facilidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado.	Posee una buena capacidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado.	Su facilidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado es aceptable.	Su facilidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado es regular.	Posee poca capacidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Superación. Representa el interés por buscar superarse en su trabajo y en lo personal.	Su interés por superarse en el trabajo y en lo personal es envidiable.	Generalmente demuestra interés por superarse en el trabajo y en lo personal.	Su interés por superarse en el trabajo y en lo personal es aceptable.	Su interés por superarse en el trabajo y en lo personal es regular.	Posee poco interés por superarse en el trabajo y en lo personal.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Trabajo en equipo. Capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	Posee una excelente capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	Generalmente tiene la capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	Su capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo es aceptable.	Su capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo es regular.	Posee poca capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Cuidado de equipo. Representa la responsabilidad y cuidado con el equipo e instrumentos de trabajo.	Siempre cuida el equipo e instrumentos de trabajo que tiene a su cargo.	Por lo general cuida de su equipo de trabajo y los instrumentos a su cargo.	Su responsabilidad y cuidado con el equipo e instrumentos de trabajo es aceptable.	Su responsabilidad y cuidado con el equipo e instrumentos de trabajo es regular.	Es poco responsable en el cuidado de equipo e instrumentos de trabajo.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
TOTAL DE PUNTOS						

Responsable de la Evaluación: _____.



FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

– Nivel Operativo –

(Método de Escalas Gráficas)

Nombre: _____

Fecha: ____ / ____ / ____

Cargo: _____

Sección: _____

CARACTERISTICAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PUNTOS
➤ Conocimiento del área de trabajo. Es la experiencia o facilidad con que realiza las funciones asignadas.	Constantemente realiza trabajos excelentemente.	Generalmente no comete errores.	Su trabajo es aceptable.	Se equivoca con frecuencia.	Siempre se equivoca.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Responsabilidad. Representa la capacidad para cumplir con el trabajo asignado.	Merece la máxima confianza. No requiere fiscalización, es sumamente responsable.	Se dedica apropiadamente y es suficiente una breve instrucción.	Puede confiarse en él/ella, si se ejerce una fiscalización normal.	Su responsabilidad no siempre produce los resultados deseados sin mucha fiscalización.	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Eficiencia. Representa la capacidad para realizar el trabajo con el mínimo de recursos.	Posee una excelente capacidad para realizar el trabajo optimizando recursos.	Generalmente tiene capacidad para realizar el trabajo asignado con pocos recursos.	Su capacidad para realizar el trabajo con el mínimo de recursos es aceptable.	Su capacidad para realizar el trabajo con el mínimo de recursos es regular.	Posee poca capacidad para realizar el trabajo asignado con el mínimo de recursos.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Rapidez. Representa la capacidad para realizar el trabajo en el menor tiempo posible.	Posee una excelente capacidad para realizar el trabajo rápidamente.	Generalmente tiene capacidad para realizar el trabajo rápidamente.	Su capacidad para realizar el trabajo en el menor tiempo posible es aceptable.	Su capacidad para realizar el trabajo en el menor tiempo posible es regular.	Posee poca capacidad para realizar el trabajo en el menor tiempo posible.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Iniciativa. Está representada por la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	Constantemente posee una excelente iniciativa.	Generalmente posee iniciativa.	Su iniciativa ante el trabajo es aceptable.	Demuestra iniciativa con frecuencia.	Posee poca iniciativa.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Manejo de materiales y productos. Está representada por la habilidad en el manejo de materiales y productos.	Es sumamente cuidadoso en el manejo de materiales y productos	Generalmente es cuidadoso en el manejo de materiales y productos.	Su habilidad en el manejo de materiales y productos es aceptable.	Su habilidad en el manejo de materiales y productos es regular.	Nunca tiene cuidado en el manejo de materiales y productos.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	

CARACTERISTICAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PUNTOS
➤ Calidad. Representa los aspectos con los que presenta el trabajo (orden, aseo, etc.).	Constantemente presenta trabajos con excelente calidad.	Generalmente presenta trabajos con calidad.	Su calidad en trabajo es aceptable.	La calidad de su trabajo es regular.	Posee poca calidad para presentar su trabajo.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Cooperación. Voluntad de trabajo y ayuda a la organización, la jefatura y a compañeros de trabajo.	Posee una excelente voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros. Además colabora al máximo.	Generalmente tiene voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros.	Su voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros es aceptable.	Su voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros es regular.	Posee poca voluntad de trabajo y ayuda a la organización, jefatura y a compañeros. Constantemente muestra falta de educación.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Comprensión. Está representada por la facilidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas.	Posee una excelente capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización.	Generalmente tiene capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización.	Su capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización es aceptable.	Demuestra capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización con frecuencia.	Posee poca capacidad para entender instrucciones, hechos, situaciones y problemas en la organización.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Adaptación General. Facilidad con que se adapta al lugar de trabajo y al cargo asignado.	Posee una excelente facilidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado.	Posee una buena capacidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado.	Su facilidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado es aceptable.	Su facilidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado es regular.	Posee poca capacidad para adaptarse al lugar de trabajo y al cargo asignado.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Solidaridad. Representa el grado de solidaridad que muestra el empleado con sus compañeros de trabajo.	Es sumamente solidario con sus compañeros de trabajo.	Generalmente demuestra solidaridad ante sus compañeros de trabajo.	Su solidaridad ante sus compañeros de trabajo es aceptable.	Su solidaridad ante sus compañeros de trabajo es regular.	Muestra poca solidaridad con sus compañeros de trabajo.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Trabajo en equipo. Capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	Posee una excelente capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	Generalmente tiene la capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	Su capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo es aceptable.	Su capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo es regular.	Posee poca capacidad para relacionarse con los demás y desarrollar trabajo en equipo.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
➤ Cuidado de Maquinaria y equipo. Representa la responsabilidad y cuidado con el equipo y maquinaria de trabajo.	Siempre cuida el equipo y maquinaria de trabajo que tiene a su cargo.	Por lo general cuida de su equipo de trabajo y maquinaria a su cargo.	Su responsabilidad y cuidado con el equipo y maquinaria de trabajo es aceptable.	Su responsabilidad y cuidado con el equipo y maquinaria de trabajo es regular.	Es poco responsable en el cuidado del equipo y maquinaria de trabajo.	
	15 14 13	12 11 10	9 8 7	6 5 4	3 2 1	
TOTAL DE PUNTOS						

Responsable de la Evaluación: _____.