

UNIVERSIDAD AMERICANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO



**Propuesta de mejora del control administrativo del Fondo de Población de las Naciones Unidas de Nicaragua para el 2005.**

**Autor**  
Br. Roberto Mena

**Monografía para optar al grado de  
Licenciatura en Administración de Empresas**

**Profesor Tutor**  
Lic. Carlos Vegacruz Blandón

Managua, Nicaragua, Marzo de 2005

## ***DEDICATORIA***

*Esta Monografía primordialmente me la dedico a mi, por el esfuerzo, las noches de desvelo, tenacidad, dedicación y deseo de superación que me he demostrado. He logrado culminar esta etapa de mi vida... Sigo hacia adelante!*

*A mi papá, por enseñarme la importancia de la autosuficiencia y el verdadero valor de no caminar bajo la sombra de nadie*

*A mi Mamá, quien con su acentuado amor me enseñó la importancia de la paciencia y perseverancia, cualidades necesarias para el éxito.*

*Roberto Mena Arguello.*

## ***AGRADECIMIENTOS***

*Agradezco de una manera incalculable el apoyo moral he incondicional que me han dado Daniel Alvarado y Lucia Karina Mendieta. Personalmente reconozco que no habrá forma de recompensar lo que me dieron.*

*Agradezco a Lucia Karina Alvarado, por su absoluta confianza en mi, lo que me ayudo a sobre pasar dificultades brindándome su apoyo y fortaleciéndome en cada paso que tomaba.*

*Roberto Mena Arguello.*

## INDICE

CONTENIDO	NÚMERO DE PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	4
III. MARCO TEÓRICO	
1- Aspectos Generales de la Administración	
1.1 Las funciones de la Administración	6
2- Grupos, motivación, comunicación y liderazgo.	
2.1 Formación de Grupos.	7
2.2 Razones por las que se forman grupos.	9
2.3 Motivación	11
2.4 Comunicación	14
2.5 Liderazgo	16
3- Recursos Humanos	
3.1 Definición de los Recursos Humanos	21
3.2 Reclutamiento	22
3.3 Selección de Personal	23
3.4 Descripción y análisis de cargos	26
3.5 Evaluación del desempeño	30
3.6 Orientación, capacitación y desarrollo	37
4- Manuales Administrativos	
4.1 Conceptos	43
4.2 Objetivos	43
5- Cuadro de Mando Integral	
5.1 La Perspectiva Financiera	46
5.2 La Perspectiva del Cliente	46
5.3 La Perspectiva del Proceso Interno	47
5.4 La Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	49
5.5 La vinculación de los indicadores	50
5.6 Las relaciones causa-efecto	51
5.7 Los indicadores de actuación	52
6- Clima Organizacional.	53
IV. HIPOTESIS	55
V. DISEÑO METODOLOGICO	56
VI. RESULTADOS	
1- Hallazgos de mayor relevancia durante el periodo de Observación realizado en el Fondo de Población de las Naciones Unidas de Nicaragua.	59
2- Entrevista al departamento administrativo-financiero del Fondo de la Población de las Naciones Unidas.	62
3- Análisis del proceso interno para el control	64

administrativo del Fondo de la Población.	
4- Encuesta aplicada a los trabajadores del Fondo de la Población.	67
5- Encuesta aplicada a los beneficiarios del Fondo de la Población.	80
6- Plan de mejoras para el control administrativo para el Fondo de la Población.	96
VII. DISCUSIÓN	100
VIII. CONCLUSIONES	107
IX. RECOMENDACIONES	109

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

## I. INTRODUCCIÓN

El Fondo de Población de las Naciones Unidas, es la mayor fuente internacional de financiación para programas de población y salud reproductiva en todo el mundo. Desde el comienzo de sus operaciones en 1968, ha desempeñado un papel fundamental ayudando al mundo a abordar los problemas de Población, proporcionado casi 6,000 millones de dólares para prestar asistencia a los países en desarrollo.

El UNFPA colabora con gobiernos y organizaciones no gubernamentales en más de 150 países, a solicitud de estos, y con el apoyo de la comunidad internacional. El UNFPA apoya programas que ayudan a las mujeres, los hombres y los jóvenes a:

- Acceso Universal a los servicios de Salud Reproductiva, incluidos los de Planificación de la Familia y Salud Reproductiva.
- Planificar sus familias y evitar los embarazos accidentales.
- Tener embarazos y partos en condiciones de seguridad, reduciendo la Mortalidad Materna y en la Infancia.
- Combatir y evitar el contagio de enfermedades de transmisión sexual, inclusive el VIH/SIDA.
- Combatir la violencia contra la mujer, promoviendo la igualdad de Genero y la Autonomía de la Mujer.

Estos elementos, en su conjunto promueven la salud reproductiva: un estado completo de bienestar físico, mental y social en todas las cuestiones relativas al sistema reproductor. Se reconoce que la salud reproductiva es un derecho humano y parte del derecho a la salud.

En los países más pobres del mundo y en otros países necesitados, el UNFPA también ayuda a los gobiernos a formular políticas y estrategias de población, en apoyo del desarrollo sostenible. Todos los programas financiados por el UNFPA promueven la igualdad en la condición de la mujer.

El UNFPA trata de crear conciencia sobre esas necesidades en los habitantes de todos los países para prestar suma atención a los problemas de población y contribuir a movilizar recursos para resolverlos.

La administración adecuada de estos recursos es una tarea difícil de llevar, ya que requiere principalmente de un control interno administrativo eficiente que pueda controlar, distribuir y monitorear todas las actividades.

Desde el inicio de sus operaciones en Nicaragua, sus principales problemas han sido internos, en su forma de trabajar (procesos internos), en su control administrativo, ya que se ha laborado de forma desorganizada y sin utilizar herramientas administrativas de una forma adecuada. El UNFPA está anuente a estos problemas, teniendo plena conciencia que el desempeño se mejorará a través del trabajo en equipo, coordinación, orden, supervisión y retroalimentación constante. Además de la motivación e incentivos del personal por medio de capacitación y la filosofía de mejoramiento continuo.

Sus problemas internos son primordialmente causados por el manejo inadecuado de sus procesos administrativos, dentro de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Políticas Internas: No posee políticas que comprometan a sus empleados a tener una responsabilidad con sus horarios, permisos, descansos, etc., que controlen, coordinen y responsabilicen el trabajo ordenado.
- Manuales de Organización: Actualmente no tienen un manual que indique a cada uno las tareas que deben desarrollar. Hasta la fecha se rigen bajo términos de referencia de otras oficinas de país. Se recomienda tener un Manual de

Procedimientos propio y acorde a las necesidades que les permita conocer sus responsabilidades.

- Compromiso con el plan diario de trabajo: No existe compromiso o cumplimiento a un plan operacional, lo que colaboraría a mejorar la coordinación y comunicación entre los empleados.
- Las reuniones no son eficaces: Cada uno trabaja por su cuenta por lo que no se compromete a realizar un trabajo en equipo que permita a través de retroalimentación realizar recomendaciones y observaciones.
- No hay supervisión constante por parte de la dirección, que vele por el trabajo eficiente y el destino de los recursos.

Adicionalmente a los problemas internos previamente mencionados, existen factores externos que no están permitiendo el buen desarrollo de las funciones del UNFPA Nicaragua, de estos podría mencionar los siguientes:

- Los procesos administrativos con sus contrapartes se retrasan debido a la burocracia existente.
- Descontento por la mala coordinación del trabajo por parte de las contrapartes.
- A corto plazo existe la posibilidad de que provoque una imagen negativa del Fondo de la Población de las Naciones Unidas de Nicaragua.

El resultado final de la propuesta es ofrecer a la Organización identificar las causas y efectos de los problemas internos que son obstáculo para el desarrollo eficiente de la administración de los recursos. La propuesta por un lado recomendará al Fondo de la Población sede en Nicaragua una reestructuración en sus procesos internos para ofrecer un mejor servicio, atención y satisfacer las necesidades y administración eficiente de los recursos.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar una propuesta de control administrativo para el Fondo de Población de las Naciones Unidas Nicaragua que permita promover el desarrollo eficiente de sus procesos internos, con el fin de controlar y monitorear adecuadamente los recursos, y destinarlos equitativamente.

### **Objetivos Específicos**

- 1- Conocer las principales causas y efectos que generan los problemas internos que impiden al Fondo de Población de las Naciones Unidas coordinar eficientemente su trabajo a través de sus clientes, procesos internos y recursos humanos.
- 2- Identificar las delimitantes externas que obstaculizan la labor de los trabajadores.
- 3- Aplicar una encuesta a los destinatarios que se benefician con los programas del Fondo de la Población de las Naciones Unidas para determinar sus expectativas y preferencia como clientes.
- 4- Elaborar un plan de mejoras que permita al Fondo de Población por medio de herramientas e instrumentos administrativos, mejorar sus procesos internos y manejo de los recursos.

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **1- Aspectos generales de la Administración**

La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen esas cosas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible. Algunos gerentes fracasan en ambos, o se centran en uno a expensas del otro. Los mejores gerentes mantienen la atención firme en ambos casos.

##### **1.1 Las Funciones de la administración.**

¿Qué puede hacer los gerentes para ser eficaces y eficientes?. Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control.

##### ***Planeación***

La planeación consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planeación se cuentan el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la compañía, la elección de estrategias corporativas y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Se desarrollan planes para la organizaciones completas, para unidades específicas de trabajo y para individuos. Estos planes pueden abarcar largos periodos (de cinco o más años), o un horizonte de tiempo cercano (días o semanas). Pueden ser muy generales (por ejemplo, para mejorar las utilidades mediante el desarrollo de nuevos productos) o muy específicos (por ejemplo, para reducir 10 por ciento los defectos de los productos durante el

mes siguiente). Sin embargo, en cada caso los gerentes son responsables de recopilar y analizar la información sobre la que se basan los planes, de establecer los objetivos y de decidir qué se necesita hacer.

### ***Organización***

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que se incluyan atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

### ***Dirección.***

La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupo. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. La dirección se da en los equipos, departamentos y divisiones, y en la cima de organizaciones completas.

### ***Control***

Los planes completos, una organización sólida y líderes sobresalientes no son garantía de éxito. La cuarta función, el control, supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios.

Cuando los gerentes implementan sus planes, a menudo se encuentran con que las cosas no funcionan como se había planeado. La función de control asegura el cumplimiento

de las metas. Esta función formula y responde a la pregunta: ¿nuestros resultados actuales son consistentes en relación con nuestras metas?. Y hacen ajustes según se necesite.

Se establecen actividades específicas de control para definir estándares de comportamiento que muestren el progreso con respecto a las metas de largo plazo: supervisar el desarrollo de las personas y de las áreas recopilando datos de su desempeño: proporcionar a las personas retroalimentación o información acerca de su progreso: identificar los problemas de desempeño mediante la comparación de los datos de éstos con las normas; y actuar para corregir los problemas. La presupuestación, los sistemas de información, la reducción de costos y la acción disciplinaria son sólo algunas de las herramientas de control.<sup>1</sup>

## **2- Grupos, motivación, comunicación y liderazgo.**

### **2.1 Formación de grupos.**

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales.

Con **grupos formales**, nos referimos a aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales.

En contraste, **los grupos informales** son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de un contacto social.

---

<sup>1</sup> Bateman, Snell, “*Administración: Una Ventaja Competitiva*”, 4ª Edición, Editorial McGrawHill, México (2001), Pág. 6-9.

Es posible subclasificar a los grupos como grupos de mando, de tarea, de interés o de amistad. Los grupos de mando y de tarea están dictados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

Un **grupo de mando** se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado. Un director de una escuela primaria y sus 12 maestros forman un grupo de mando.

Los **grupos de tareas** , están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada. Sin embargo, las fronteras de grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar las relaciones de mando. Por ejemplo, si un estudiante de un colegio es acusado de crimen en el campus de la universidad, podría requerir de comunicación y coordinación entre el director de asuntos académicos, el director administrativo de los estudiantes, el jefe de servicios escolares, el director de seguridad y el consejero del estudiante. Tal información constituiría un grupo de tarea. Es de notarse que todos los grupos de mando son también grupos de tarea, pero debido a que estos últimos pueden cruzar a lo largo de la organización, lo contrario no necesariamente es verdad.

La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un **grupo de interés**. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.

Los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones **grupos de amistad**. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse en edad similar o en herencia étnica.

Los grupos informales proporcionan un servicio muy importante al satisfacer las necesidades sociales de los miembros. Debido a las interacciones que resultaran de la cercanía de las estaciones de trabajo o interacciones en las tareas, encontramos trabajadores que juegan golf juntos, llegan y se van del trabajo juntos, comen y pasan sus descansos alrededor del despachador de agua juntos. Debemos reconocer que estos tipos de interacciones entre los individuos, aún cuando informales, afectan profundamente su comportamiento y desempeño.

No existe una razón única por la que los individuos se reúnen en grupos. Ya que la mayoría de la gente pertenece a varios grupos, es obvio que diferentes grupos proporcionan diferentes beneficios a sus miembros.

## **2.2 Razones por las que se forman grupos**

### ***Seguridad***

Al unirse a un grupo, los individuos pueden reducir la inseguridad de “ser uno solo”. La gente se siente más fuerte, tiene pocas dudas de sí mismo y son más resistentes a las amenazas cuando son parte de un grupo.

### ***Estatus***

Inclusión en un grupo que es visto como importante por los demás, proporciona reconocimiento y estatus a sus miembros.

### ***Autoestima***

Los grupos pueden proporcionar a la gente sentimientos de autovaloración. Esto es, además de transmitir el estatus a aquellos fuera del grupo, la membresía también da sentimientos mayores de valor a los miembros del grupo.

### ***Afiliación***

Los grupos pueden satisfacer las necesidades sociales. La gente disfruta la interacción regular que viene con la pertenencia al grupo. Para mucha gente, estas interacciones en el trabajo son la fuente principal por cubrir sus necesidades de afiliación.

### ***Poder***

Lo que no puede lograrse individualmente a menudo se vuelve posible por medio de la acción del grupo. Hay poder en el número.

### ***Logro de la meta***

Hay ocasiones en que se necesita de una persona para lograr una tarea en particular; es decir, existe una necesidad de agrupar los talentos, el conocimiento o el poder a fin de determinar un trabajo. En tales instancias, la gerencia se apoyará en el uso del grupo formal<sup>2</sup>.

El hombre siempre se ha interrogado sobre los motivos que guían su acción. Los filósofos de la antigüedad encontraron diversas respuestas:

- a) Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad, para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas la hombre, ya que éstas son caducas y van y vienen; en cambio, la felicidad interior del hombre nadie puede quitársela.
- b) Epicuro, por otra parte, pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales más que los físicos.

---

<sup>2</sup> P Robbins Stephen, **Comportamiento Organizacional**, 8 a. edi, Prentice Hall, 1999, páginas 42-51,68, 240-243.

- c) Muchos siglos después, Spinoza llegó a la conclusión de que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre. Ya se encuentra aquí una estrecha liga con lo que posteriormente se catalogaría como uno de los instintos, aunque Spinoza aclaró que el esfuerzo debía ser racional.
- d) Para Nietzsche, es el deseo de poder la causa principal de la acción humana.
- e) Para otros filósofos, el amor constituye el motor que mueve a los hombres.

### **2.3 Motivación**

Es tiempo ya de dar un concepto de motivación; puede decirse que está constituido por *todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo*.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos más directamente nos caminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos mucha hambre no se nos ocurrirá ponernos a estudiar la lección de psicología administrativa, ni pensar en resolver problemas de matemáticas; por el contrario tenemos hambre y vamos al alimento; es decir, la motivación nos impele a satisfacer esa necesidad.

Por otra parte, se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico, como pueden ser hambre, sed, sueño, el respirar, etc; factores de tipo psicológico, y aún de tipo social y cultural.

#### **2.3.1 La motivación hacia el trabajo**

Es común escuchar en las organizaciones la sentencia: “Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más”.

Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles, se destaca la “motivación hacia el trabajo”, pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un *fin* ; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un *medio* para lograr otras cosas.

Si negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no podemos pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, debemos conocer cuáles son los *objetivos* de las personas, que pueden ser logrados por una vía de un *medio*: el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador “contento” produce más y mejor. Es común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas, muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Sin embargo, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

El individuo realiza un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene materia prima, no logrará esa producción elevada. Si trabaja a un ritmo impuesto por la línea de montaje (tecnología) su motivación elevada no servirá de nada. Volviendo al esfuerzo, éste tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización.

Entre más cercanos están unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización con ese esfuerzo (si es que lo hay). Por ejemplo: si una muchacha busca trabajo en un banco sólo por huir de los quehaceres domésticos, su escaso esfuerzo contribuirá muy poco a alcanzar los objetivos de la organización: estos últimos la tienen sin cuidado. Si contribuye a

alcanzar los objetivos de la organización el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc), pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc). Tanto los premios como las sanciones van a reanudar en su motivación.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre el comportamiento de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización a fin de desenterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a éstos para lograr sus objetivos personales.

Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales. Sin embargo, ya sea tomando como base una “naturaleza humana” común a todos los seres humanos o recurriendo al concepto de cultura, podemos pensar en encontrar objetivos o motivaciones generales que puedan reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad. Aunque se han ofrecido muchas teorías de la motivación, aquí sólo nos ocuparemos de algunas que actualmente están en boga en relación con las organizaciones de trabajo.

### ***Teoría de Maslow***

El doctor Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a saber:

*Fisiológicas (o primarias).* Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas.

*De seguridad.* El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo con las necesidades primarias; necesita, igualmente. Sentir seguridad en cuanto al respecto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

*Sociales.* Para sobrevivir, el ser humano necesita, salvo raras excepciones. Aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

*De estima.* Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además, desea destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. Dentro de la sociedad existen estatus adscritos y estatus adquiridos.

*De autorrealización.* El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella a su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad<sup>3</sup>.

## **2.4 Comunicación**

La comunicación sirve a cuatro funciones principales de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

---

<sup>3</sup> Arias Galicia, Fernando/ Heredia Espinosa Víctor, **Administración de Recursos Humanos**, 1999, Editorial Trillas, V Edición, páginas 232, 237, 241, 243-244.

La comunicación actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que comuniquen primero a su jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con el trabajo, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación funge como una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás (y hacen que el resto del grupo se vea mal), informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

La comunicación favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función final que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel de facilitador de la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas.

Ninguna de estas cuatro funciones debería considerarse más importante que las otras. Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

## 2.5 Liderazgo

### 2.5.1 Definición de liderazgo.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigaciones del liderazgo, señalaba que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el **liderazgo** gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a *otras personas*; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del **poder** entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

Así pées, el tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para **influir** en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de *valores*. James McGregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el

momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, y el primero es muy importante para las segundas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración<sup>4</sup>.

### 2.5.2 Características del liderazgo

El enfoque en las características es la perspectiva de liderazgo más antigua y dominó durante muchas décadas. Este enfoque parece lógico para el estudio del liderazgo: Se enfoca en líderes individuales e intenta determinar las características personales (rasgos) que comparten los grandes líderes.

Características del liderazgo:

- **Empuje.** El empuje se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel de esfuerzo elevado. El empuje incluye grandes necesidades de logro, esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia ante los obstáculos) e iniciativa. En varios países se ha visto que las necesidades de realización de los altos ejecutivos están relacionadas con las tasas de crecimiento de sus organizaciones. Pero la necesidad de logros puede ser una desventaja si los líderes se enfocan en la conquista personal y se involucran tanto con el trabajo que no delegan autoridad y responsabilidad suficiente.
- **Motivación de liderazgo.** Los grandes líderes no sólo tienen empuje; quieren dirigir. Poseen una gran necesidad de poder y prefieren estar en posiciones de liderazgo que en posiciones de seguidores. Una gran necesidad de poder induce a la gente a intentar influir sobre los demás y sostiene el interés y la satisfacción en el proceso del liderazgo. Cuando se ejerce la necesidad de poder en forma

---

<sup>4</sup> Stoner James, Freeman Eduard, **Administración**, 1996, Editorial Prentice Hall, VI Edición, página 514.

moral y socialmente constructiva en vez de un perjuicio de los demás, los líderes inspirarán más confianza, respeto y compromiso con su visión.

- **Integridad.** La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, aparte de ser características deseables por sí mismas, son especialmente importantes para los líderes porque inspiran confianza en los demás.
- **Confianza en uno mismo.** La confianza en uno mismo es importante por un número de razones. El rol de liderazgo es desafiante y los reveses son inevitables. La confianza es sí mismo permite al líder superar obstáculos, tomar decisiones, a pesar de las incertidumbres, e infundir confianza en otros.
- **Conocimiento del negocio.** Los líderes efectivos tienen un grado elevado de conocimiento acerca de las industrias, compañías y cuestiones técnicas. Los líderes necesitan contar con su inteligencia para interpretar información abundante. Los estudios superiores son útiles en una carrera, pero finalmente menos importantes que la pericia adquirida en cuestiones relevantes para la organización.

Finalmente, hay una habilidad personal que puede ser la más importante: la capacidad para percibir las necesidades y metas de los demás y para adaptar en consecuencia el enfoque de liderazgo propio. Liderazgo significa ser capaz de conocer a los demás, evaluar la situación y seleccionar o cambiar el comportamiento para responder con mayor efectividad a las exigencias de las circunstancias. Esta cualidad es la clave de los enfoques situacionales al liderazgo.

### 2.5.3 Estilos de liderazgo

El enfoque conductual en el liderazgo intenta identificar lo que hacen los buenos líderes. ¿Éstos deben realizar el trabajo o mantener contentos a los seguidores?. ¿Deben tomar decisiones en forma autocrática o democrática?. En el enfoque conductual, las

características personales se consideran menos importantes que las conductas exhibidas por los líderes.

Merecen particular atención tres categorías de estilos de liderazgo: conductas relacionadas con el desempeño de tareas, mantenimiento grupal y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

### ***Desempeño de la tarea***

El Liderazgo requiere que se haga el trabajo. Los comportamientos de desempeño de tareas son los esfuerzos del líder por asegurar que la unidad de trabajo u organización alcance sus metas. A esta dimensión se le llama también preocupación por la producción, liderazgo directivo, estructura de iniciación o cercanía de supervisión. Incluye un enfoque sobre velocidad del trabajo, calidad y precisión, cantidad de producción y cumplimiento de las reglas.

### ***Mantenimiento grupal***

Al exhibir un comportamiento de mantenimiento del grupo, los líderes actúan para asegurar la satisfacción de sus miembros, desarrollar y mantener relaciones de trabajo armoniosas y preservar la estabilidad social del grupo. Esta dimensión a veces se le llama preocupación por la gente, liderazgo de apoyo o consideración. Incluye un enfoque sobre los sentimientos de la gente y su comodidad, el reconocimiento de éstos y reducción de tensión.

¿Qué comportamientos específicos implican el liderazgo orientado al desempeño y el mantenimiento?

La teoría del intercambio miembro-líder (LMX), destaca la importancia del comportamiento de los líderes no sólo hacia el grupo como un todo, sino hacia cada una de las personas. El enfoque es principalmente sobre los comportamientos del líder,

históricamente considerado mantenimiento grupal. De acuerdo con la teoría LMX y apoyado por evidencias de investigación, los comportamientos de mantenimiento, como la confianza, comunicación abierta, respeto, obligación y lealtad mutuas son la clave para relaciones satisfactorias y quizá mas productivas.

Recordemos, sin embargo, el potencial para las diferencias transculturales. Los comportamientos de mantenimiento son importantes en todas partes, pero los comportamientos específicos pueden diferir de una a otras cultura.

### ***Participación en la toma de decisiones***

¿Cómo debe tomar decisiones un líder?. Más específicamente, hasta que grado los líderes deben involucrar a su gente en la toma de decisiones?. La dimensión de la participación en la toma de decisiones del estilo de liderazgo puede variar entre autocrática y democrática. El liderazgo autocrático toma decisiones y luego las anuncia al grupo. El liderazgo democrático solicita información de los demás. El liderazgo democrático busca información, opiniones y preferencias, a veces al punto de reunirse con el grupo, conducir discusiones y utilizar el consenso o voto mayoritario para tomar la última decisión.

### ***Los efectos del estilo del líder***

El comportamiento del líder influye en las actitudes y rendimiento de la gente. Los estudios de estos efectos se enfocan sobre estilos autocrático con respecto a democrático o sobre comportamientos de desempeño con respecto a mantenimiento.

### ***Estilos de decisión***

El estudio clásico que compara los estilos autocrático y democrático encontró que el estilo democrático resultó en actitudes más positivas, mientras que el enfoque autocrático resultó en mayor productividad. Un estilo laissez-faire, donde esencialmente el líder no tomaba decisiones, condujo a actitudes más negativas y menor rendimiento. Estos estilos

parecen lógicos y quizá representan las creencias prevalecientes entre los gerentes acerca de los efectos de estos enfoques en la toma de decisiones.

No obstante, se han obtenido conclusiones en forma autocrática o democrática depende de las características del líder, los seguidores y la situación. Así pues, es precedente un enfoque situacional de los estilos de decisión del líder.<sup>5</sup>

### **3- Recursos Humanos**

#### **3.1 Definición de los Recursos Humanos.**

Recursos Humanos se define como “la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación, el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo ”.<sup>6</sup>

Para comprender de mejor manera lo que es Administración de Recursos Humanos, se debe de conocer primero el proceso administrativo que consta de las cinco funciones básicas de la administración, que son: *planeación, organización, formación de grupos, dirección y control.*

De estas cinco funciones, la administración de personal se relaciona o está orientada al estudio de la formación de grupos de manera simple, como aquellos conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación .<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Bateman, Snell, “*Administración: Una Ventaja Competitiva*”, 4ª Edición, Editorial McGrawHill, México (2001), Pág. 439-443.

<sup>6</sup> Chiavenato Idalberto, “*Administración de Recursos Humanos*”, 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1994, pág. 123

<sup>7</sup> Dessler Gary, “*Administración de Personal*”, 6ta Ed, Edit. Prentice-Hall, México 1994, pág. 402.

### 3.2 Reclutamiento

Los individuos y las organizaciones están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos. Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es simple.

El **reclutamiento** es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.<sup>8</sup>

El propósito de reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita. El reclutamiento general, que es el más apropiado para los empleados operativos, tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores. Antes de reclutar empleados, los reclutadores deben tener una clara idea acerca de las actividades y responsabilidades de los nuevos empleados. Una de las primeras actividades antes de reclutar es el análisis y

---

<sup>8</sup> Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1994, pág 166

descripción del trabajo, que no es más que el organigrama y la descripción, obligaciones y responsabilidades del puesto.<sup>9</sup>

### 3.3 Selección de personal

#### *Definición*

El **reclutamiento** y la **selección** de personal son dos fases de un mismo proceso; consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por lo tanto, una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados a aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido. En consecuencia, el reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección; es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

La **Selección** de recursos humanos que puede definirse como la escogencia del individuo adecuado al cargo, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

---

<sup>9</sup> Stoner A. F. James y Freeman Edward R., " **Administración**", Editorial Prentice Hall, México 1994, pág. 405-406.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo, y
- Eficiencia del hombre en el cargo.<sup>10</sup>

Selección se refiere a la toma de decisiones. La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas. Sin embargo, cuando el mercado de trabajo está muy deprimido, en la práctica el proceso de selección será unilateral. Varios candidatos solicitarán una serie de medios de selección. Cuando se trata de obreros poco calificados o el candidato es un ejecutivo bien capacitado o un profesional que está siendo solicitado por varias organizaciones, la compañía tendrá que mejorar su oferta y llegar a una más rápida decisión.<sup>11</sup>

La selección del personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.

Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente. (Deesler, 1994)

#### *La selección como proceso de comparación*

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan; esto con el fin de mantener la

---

<sup>10</sup> Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, 2da Edición, Editorial MC Graw Hill, Colombia 1994, pag 185.

<sup>11</sup> Stoner A. F. James y Freeman Edward R., " **Administración**", Editorial Prentice Hall, México 1994, pág. 412.

objetividad y la precisión. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa que cuenta con psicólogos, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior. (Chiavenato, 1994)

#### *La selección como proceso de decisión*

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que los organismos requeriente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: cuando no se contempla rechazo.
- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante.

- Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. (Chiavenato, 1994)

### **3.4 Descripción y análisis de cargos (Subsistema de Aplicación)**

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización –sea en cantidad o en calidad- se establecen mediante un esquema de *descripción y especificación de cargos*, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis.

El ocupante del puesto de trabajo debe tener características compatibles con las especificaciones del mismo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Puesto que en la mayor parte de las organizaciones, los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de *ARH*, falta saber cómo los proyectan y los diseñan las otras dependencias. En otras palabras, es necesario que se analicen y se describan los cargos, para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El concepto de cargo se basa en algunas nociones fundamentales:

- *Tarea*: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo; en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.

- *Atribución:* es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.
- *Función:* es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.
- *Cargo:* es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quién responde) y los subordinados (sobre los que ejercen autoridad).

Por consiguiente, un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas o atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal dentro del organigrama.

Todo cargo tiene uno o más ocupantes, que son las personas designadas para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.<sup>12</sup>

#### *Descripción de cargos*

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

---

<sup>12</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 2da Edición, Editorial MC Graw Hill, Colombia 1994, pág. 237-238.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa”.

En lo fundamental, tareas o atribuciones, son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. (Chiavenato, 1994)

#### *Análisis de cargos*

Después de la descripción, viene el análisis del cargo. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos) se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación. (Chiavenato, 1994)

### *Estructura del análisis de cargos*

Chiavenato (1994). La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

- 1- Requisitos intelectuales;
- 2- Requisitos físicos;
- 3- Responsabilidades implícitas;
- 4- Condiciones de trabajo.

### *Métodos de descripción y análisis de cargos*

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidades de línea y función de staff, es decir, las responsabilidades por la información que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de staff, representando en primera instancia por el analista de cargo. El analista de cargo puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción de cargos son:

- Observación directa;
- Cuestionario;

- Entrevista directa;
- Métodos mixtos. (Chiavenato, 1994)

### 3.5 Evaluación del Desempeño (Subsistema de Aplicación)

#### *Definición*

El término de la evaluación del desempeño de una manera sistemática: “Es el potencial de desarrollo del individuo en el cargo, en la que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

La Evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización, puede hacerse mediante distintos enfoques que reciben denominación como; Evaluación del Desempeño, Calificación de méritos, Evaluación de los empleados, Informes de Progreso, Evaluación de eficiencia funcional, etc.<sup>13</sup>

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez, permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la Evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.<sup>14</sup>

La Evaluación del Desempeño es una de las actividades más importantes del administrador, sin embargo, casi todos admiten con franqueza que les cuesta trabajo, cumplirla a satisfacción.

La Evaluación del Desempeño se divide en informal y sistemática, la primera; es el proceso de retroalimentación continua a los subordinados con información acerca de su Desempeño en el trabajo, la segunda; es el proceso formalizado de Evaluación para calificar el Desempeño actual de los subordinados, identificando los aumentos y descensos

---

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, 2da Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1994, pág. 261.

<sup>14</sup> Dessler Gary, **“Administración de Personal”, 6ta Edición**, 6ta Edición, Editorial Prentice-Hall, México 1994.

merecidos en aquellos subordinados que necesitan mayor capacitación. (Stoner y Freeman 1994)

La Evaluación del Desempeño proporciona insumos en decisiones tan importantes como los ascensos, transferencias y terminaciones de empleo. Las evaluaciones identifican las necesidades de capacitación y desarrollo, identifican habilidades y competencias de los empleados que actualmente son inadecuadas, como un criterio contra el cual se validan los programas de selección y desarrollo. (Robins P. Stephen, 1996)

Se puede identificar a los empleados recién contratados que se desempeñan mal, así como la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo al evaluar como se desempeñan aquellos empleados que han participado, esto proporciona las evaluaciones de asignación de recompensas.

#### *¿Qué se debe evaluar?*

El criterio o criterios que la administración escoge para evaluar, al calificar el desempeño de los empleados, tendrán una gran influencia sobre lo que hacen los empleados, las medidas de desempeño caen dentro de tres categorías como son: los resultados de las tareas individuales, los comportamientos y los rasgos o características.

- *Resultados de tareas individuales:* Tienden a ser más objetivas y se enfocan a la producción de datos como: volumen de ventas (para un vendedor), unidades producidas (para un trabajador de línea) o utilidades (para un gerente). Si lo que cuenta es el fin, y no los medios, entonces la administración deberá evaluar los resultados de la tarea del empleado (es un enfoque a la evaluación de resultados, llamado Administración por Objetivos).
- *Comportamientos:* En muchos casos es difícil identificar resultados específicos que se puedan atribuir directamente a las acciones de un empleado. Esto es específicamente cierto con el personal que está en puestos de staff y de los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman una parte intrínseca del esfuerzo

de un grupo. En este segundo caso se puede evaluar con facilidad el desempeño del grupo, pero puede ser difícil o imposible identificar con claridad la contribución de cada miembro del grupo. En tales casos, no es raro que la administración evalúe el comportamiento del empleado.

- *Rasgos*: El conjunto más débil de criterios, que sin embargo, sigue siendo ampliamente utilizado por las organizaciones, son los rasgos del individuo. Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o los comportamientos, porque son los más alejados del desempeño real del puesto en sí. Los rasgos como tener “una buena actitud, mostrar confianza, ser responsable, o cooperativo, mostrarse ocupado, o poseer un cúmulo de experiencia”, pueden estar, o no, muy relacionados con los resultados positivos de la tarea, pero sólo el ingenuo pasaría por alto la realidad de que se utilizan frecuentemente dichos rasgos en las organizaciones como criterios para evaluar el nivel del desempeño de un empleado. (Robbins, 1996)

*¿Quién debe evaluar?*

*La responsabilidad por la evaluación del desempeño*

Chiavenato (1994). La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de Recursos Humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño, en este caso se asigna en su totalidad a un organismo staff perteneciente al área de Recursos Humanos, en otros casos se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de diversas áreas de la organización. En otras organizaciones la responsabilidad es descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con algo de control por parte del superior directo.

### *El supervisor directo*

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de cada jefe y función del departamento de staff. Quién evalúa al personal es el propio jefe, que, mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado, señalando sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal.

### *El empleado*

Algunas organizaciones utilizan la auto evaluación por parte de los empleados como método de evaluación del desempeño. En realidad, ese tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural, además del equilibrio emocional y de la capacidad para hacer una auto evaluación despojada de subjetivismo y de distorsiones de índole personal.

No obstante, la evaluación no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

1. Puede haber una increíble heterogeneidad de objetivos, con la fijación de patrones individuales de comportamiento profesional;
2. Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo que provocaría distorsiones y pérdida de exactitud de los mismos;
3. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior acerca de la evaluación de su desempeño;
4. Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales, subjetivos y personalizados.

### *La comisión de evaluación del desempeño*

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño se asigna a una comisión especialmente nombrada para este fin y constituida por funcionarios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva, y cada miembro tendrá igual participación y responsabilidad en los juicios.

Por lo general, la comisión de evaluación del desempeño consta de miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes pueden ser el Presidente o Directores, Director de Recursos Humanos, Especialista en evaluación del desempeño y un ejecutivo de organización y métodos. Los miembros transitorios dependen de donde esté localizado el evaluado, pueden ser un director de área, gerente del departamento, jefe de sección y supervisor del evaluado

En realidad, si la organización consigue obtener pleno funcionamiento de la comisión y, a través de ella, una armonía consistente en las evaluaciones, habrá alcanzado una técnica avanzada de evaluación del desempeño humano.

Existen cinco posibles interesados que pueden llevar a cabo la evaluación: 1. El superior o los superiores de la persona que será evaluada; 2. Los iguales del evaluado en la organización; 3. El evaluado mismo; 4. Los subordinados del evaluado y 5. Alguna persona que se encuentre fuera del ambiente de trabajo del evaluado. Cada uno de estos interesados puede ser el adecuado, depende del objetivo de la evaluación y de las dimensiones que se evalúan.

La práctica organizacional y las pruebas empíricas indican que, casi siempre, el proceso de evaluación es conducido por el superior inmediato del desempeñante. Los temores y las angustias asociados a este procedimiento, así como otros problemas, han llevado a algunas organizaciones a hacer uso de otro tipo de evaluación. Así, las evaluaciones hechas por los iguales del desempeñante resultan adecuadas sólo bajo condiciones de gran confianza

interpersonal, una profunda visibilidad del desempeño ante los iguales y habilidades y destrezas altamente especializadas.

La auto evaluación es útil cuando se tiene por objetivo el desarrollo personal y cuando es necesaria la aceptación psicológica de la evaluación para lograr cambios en el evaluado.

La evaluación por los subordinados del gerente es útil cuando se pretende el desarrollo del fuero interno del gerente, en cuanto a cómo lo ven los demás, para cambiar su conducta como supervisor. Generalmente, la evaluación de los subordinados se percibe dudosa por parte de los supervisores y de algunos subordinados. Las evaluaciones de personas ajenas a la organización, cada vez se tienen más en cuenta en la selección y para identificar el posible talento directivo a largo plazo.

#### *¿Cuándo se debe evaluar?*

Específicamente, la mayoría de las organizaciones utilizan un procedimiento de evaluación a intervalos fijos y no a intervalos variables. Una de las programaciones a intervalos fijos más frecuente, establece la evaluación en el aniversario de la fecha de ingreso del empleado (por ejemplo, una vez al año dentro de los quince días siguientes a la fecha en que el empleado empezó a trabajar).

Desde un punto de vista psicológico, este tipo de programación a intervalos fijos es difícil de defender. Es muy poco probable que el proceso de evaluación sea programado en forma significativa, en relación con los incidentes críticos o con determinados periodos de desempeño. Muchas organizaciones usan un intervalo fijo, el mismo período anual de evaluación y para todos los empleados (por ejemplo todos los empleados son evaluados dentro de las dos semanas siguientes al 15 de abril de cada año).

Esta programación sólo es ligeramente más defendible desde un punto de vista psicológico. Es poco probable que el desempeñante perciba una relación significativa entre las variaciones en su desempeño y la revisión de éste. Por otra parte, este sistema permite a

la organización comparar a los desempeñantes entre sí, puesto que son evaluados al mismo tiempo.

Además, permite al evaluador llevar a cabo su tarea en un corto período de tiempo. Desde el punto de vista psicológico y de generación del desempeño, las revisiones del desempeño a intervalos variables son las más lógicas. En primer lugar, los intervalos variables, tanto en diferentes tiempos para cualquier desempeñante y entre los desempeñantes, tienen mayores probabilidades de ser percibidos con vínculos más significativos con las variaciones reales del desempeño.

De hecho, uno de los métodos para establecer los programas de intervalos variables, hacen hincapié en el intervalo espontáneo del desempeño como primera determinante en la planeación de la revisión del desempeño. En segundo lugar, los intervalos variables de revisión tienden a promover revisiones más frecuentes y no una al año, como es característico en muchos programas de revisión a intervalo fijo. En tercer lugar, los intervalos variables tienden a estimular al evaluador para que provea retroalimentación al evaluado en el momento en que el primero advierte incidentes críticos en la conducta del evaluado, esto significa que hay un flujo natural entre las variaciones del desempeño y la revisión tanto para el evaluador como para el evaluado

#### *Objetivos de la Evaluación del Desempeño*

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa), la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios que son:

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento

- Promociones
- Incentivo salarial por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
2. 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;
3. 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. (Chiavenato, 1994)

### **3.6 Orientación, Capacitación y Desarrollo (Subsistema de Desarrollo)**

#### *Orientación*

La inducción y la orientación tienen por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita, a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo regular, la inducción y la orientación transmite tres tipos de información:

1) información general sobre la rutina diaria del trabajo; 2) un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y 3) una presentación detallada, quizá un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentación del personal.<sup>15</sup>

La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información básica incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado. La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos. La orientación inicial del empleado, si se maneja correctamente, puede ayudar a reducir el nerviosismo del primer día de los nuevos empleados, así como el choque con la realidad que podrían experimentar. El choque con la realidad se refiere a la discrepancia entre lo que el nuevo empleado espera de su nuevo empleo y la realidad.

Los programas de orientación son desde introducciones breves, hasta programas largos y formales. En este último, los nuevos empleados por lo general obtienen un manual o material impreso que explica asuntos como los horarios de trabajo, las revisiones de desempeño, la obtención del pago de nómina y las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.<sup>16</sup>

### *Capacitación*

Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las habilidades de los trabajos futuros.

---

<sup>15</sup> Stoner A. F. James y Freeman Edward R., "*Administración*", Edit. Prentice Hall, México 1994, pág. 417.

<sup>16</sup> Dessler Gary, "*Administración de Personal*", 6ta Edición", 6ta Ed, Edit. Prentice-Hall, México 1994, pág. 235.

Tanto los administradores como los que no lo son pueden recibir ayuda de ambos tipos de programa, pero tiende a variar la combinación de experiencias. Quienes no son administradores tienen mayores probabilidades de ser capacitados en las habilidades técnicas requeridas en su trabajo actual; en cambio, los administradores con frecuencia reciben ayuda en la adquisición de las habilidades, en particular las conceptuales y las relaciones humanas, que necesitarán en su trabajo futuro.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas habilidades, y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto. Por otra parte, capacitar a empleados expertos para hacer más eficaz su desempeño puede ser problemático. Sus necesidades de capacitación no siempre son fáciles de determinar y, cuando se logra determinarlas, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de realizar el trabajo.

Existen cuatro procedimientos que los administradores pueden aplicar para determinar las necesidades de capacitación del personal de su empresa o subunidad:

- 1- Evaluación del desempeño: el trabajo de cada empleado se mide a partir de estándares y objetivos del desempeño establecidos para su trabajo.
- 2- Análisis de los requisitos del trabajo (o puesto): se examinan las habilidades o conocimientos específicos en la descripción apropiada del trabajo. Los empleados que carezcan de unas u otros serán candidatos para un programa de capacitación.
- 3- Análisis organizacional: la eficacia de la organización y su éxito en la obtención de las metas se analizan para determinar dónde existen diferencias.
- 4- Estudio de recursos humanos: a los administradores y a los que no lo son se les pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo y qué acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos.

Una vez que han sido detectadas las necesidades de capacitación de una organización, corresponde al departamento de personal iniciar la actividad correspondiente de capacitación. Para ello cuenta con varios métodos. Los más comunes de ellos son los métodos de capacitación en el trabajo. Esos métodos incluyen la rotación de puesto, en la cual el empleado desempeña una serie de trabajos durante un periodo, aprendiendo así una amplia gama de capacitación; el internado, en el cual la capacitación en el trabajo se combina con instrucciones relacionadas con él que se imparte en el aula; y el aprendizaje, en que al empleado se le capacita bajo la guía de un compañero de trabajo muy hábil.

La capacitación fuera del lugar de trabajo, trata de simular las condiciones reales del lugar de trabajo. Este tipo de capacitación incluye la capacitación vestibular, en el cual los empleados trabajan con equipo verdadero y en un ambiente realista, aunque en un local diferente de aquel en que desempeñarán sus labores. La finalidad es evitar las presiones en el trabajo que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje. En la capacitación con experiencia conductuales se utilizan algunos de los métodos aplicados en los centros de evaluación, de modo que el sujeto aprenda la conducta apropiada del trabajo mediante la representación de vales. La capacitación en el trabajo se centra en la enseñanza en el aula, con seminarios, conferencias y películas.<sup>17</sup>

### *Desarrollo*

Stoner y Freeman (1992). El desarrollo administrativo, tiene por objeto mejorar la eficacia global de los administradores en sus puestos actuales y prepararlos para tener mayor responsabilidad cuando los asciendan. Los programas de desarrollo administrativo han prevalecido en los últimos años ante las crecientes exigencias que se imponen a los administradores, y porque dejan que la experiencia únicamente los capacite es un proceso lento y poco confiable.

---

<sup>17</sup> Stoner A. F. James y Freeman Edward R., " **Administración**", Editorial Prentice Hall, México 1994, pág. 417.

Las primeras actividades relacionadas con el desarrollo administrativo estaban centradas en el programa; es decir, un programa se diseñaba y aplicaba a los administradores sin importar sus diferencias en capacidad, experiencia y personalidad. De ahí que los programas de desarrollo administrativo se centren cada vez más en los administradores, adaptándose para que satisfagan las necesidades especiales del desarrollo de los administradores a quienes se destinan. Antes de escoger un programa, se efectúa un análisis de necesidades para determinar las necesidades y problemas del administrador o de un grupo de administradores.

Las técnicas de desarrollo administrativo tienden a adaptarse según el individuo, a relacionarse según el puesto de trabajo y a impartirse en un lugar de fácil acceso para todos.

Se conocen cuatro métodos formales de desarrollo en el lugar de trabajo:

- La instrucción particular; o sea la capacitación proporcionada al subordinado por su superior inmediato, es sin duda la técnica más eficaz de desarrollo administrativo. Por desgracia, muchos administradores o no pueden o no están dispuestos a proporcionar esta asesoría a sus subordinados. Para que dé buenos resultados, la instrucción particular en el trabajo ha de impartirse con cierta flexibilidad; los subordinados no se desarrollarán, si no se les permiten resolver sus problemas por sí mismos. A menudo, los administradores se sienten obligados a decirles exactamente lo que deben hacer; con lo cual anulan la eficacia de la instrucción particular. Además, algunos se sienten amenazados ante la idea de darles este tipo de enseñanza a sus subordinados, pues temen crear un rival. En realidad, es el administrador quien tiene mucho que ganar con ella, puesto que frecuentemente no será promovido si no hay un sucesor que pueda tomar su lugar.
- La rotación de puestos (trabajos) consiste en cambiar a los administradores de un puesto a otro, para que adquieran más experiencia y se familiaricen con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa.

- Los puestos de entrenamiento son un tercer método que sirve para capacitar a los administradores. A los capacitados se les dan puestos inmediatamente debajo de un administrador, a menudo con el título de “ayudantes”. Tales trabajo les brindan la oportunidad de trabajar con administradores destacados y de imitarlos; de otra manera, tendrían poco contacto con ellos.
- Por último, la planeación de las actividades de trabajo dan a los capacitados importantes actividades para adquirir experiencia y habilidad. También se les puede pedir que encabecen un grupo especial de trabajo o que participen en una importante reunión de comité. Tales experiencias les ayudan a conocer mejor cómo opera la organización y también a mejorar sus habilidades de relaciones humanas.<sup>18</sup>

#### **4- Manuales Administrativos**

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se le asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindibles el uso de instrumentos que apoyen la atención de quehacer cotidiano, ya que en ellos consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

Asimismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para si diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

---

<sup>18</sup> Stoner A. F. James y Freeman Edward R., “*Administración*”, Editorial Prentice Hall, México 1994, pág. 419-420.

#### **4.1 Concepto**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

#### **4.2 Objetivos**

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

## **5- Cuadro de Mando Integral (CMI).**

El tipo de sistema de control estratégico que utiliza la organización es el Cuadro de Mando Integral.

El concepto de cuadro de mando, como instrumento de información y control de la gestión empresarial, existe desde hace décadas y su uso esta bastante extendido en muchas organizaciones. La propuesta del CMI de Kaplan y Norton constituye un enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de gestión de cualquier tipo de organización.

El CMI esta compuesto por los siguientes elementos:

- Un instrumento que mide un objeto sobre el que la gerencia debe decidir.
- Una meta genérica , definida por la mejor practica del mercado.
- Una demostración gráfica , de la evolución del objeto.
- Una serie de análisis con respecto a los problemas asociados.

El CMI relaciona estrategia y organización con control y gestión, constituyendo un sistema que permite visualizar la capacidad y habilidad para crear y mantener una ventaja competitiva a partir de la creación de valor de la organización.

Este incluye cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva interna.
- La perspectiva de Innovación y Capacitación.

El CMI permite traducir la visión y la estrategia organizacional en objetivos estratégicos específicos y medibles , en todas las perspectivas de su estructura. También permite transmitir y relacionar objetivos e indicadores, la comunicación moviliza a los integrantes de la organización hacia un objetivo compartido. La planificación de las

estrategias y la posterior adhesión de los integrantes de la organización a su cumplimiento, son necesarias para lograr la ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo.

Desde su concepción, el CMI favorece la formulación de la estrategia, es decir, a partir de la información que se obtiene de la estrategia implementada y ejecutada, que funciona como una herramienta de ajuste de la puesta en práctica de la estrategia presente o la reformulación futura.

Para establecer este proceso de retroalimentación, es necesario revisar la gestión mensual y trimestralmente, evaluando los objetivos logrados en relación a los clientes, procesos internos, capacitación, rentabilidad, innovación tecnológica, etc. En este sentido, los controles realizados no solo deberán orientarse a la revisión de las metas u objetivos pautados en el pasado, sino que a su vez deberán ser utilizados como un feed-back a tener en cuenta en las futuras acciones.

La retroalimentación permite la formulación de objetivos cuantitativos y cualitativos, específicos y realistas. evalúa las desviaciones y los apoya cuando su orientación es la correcta.

El proceso de retroalimentación cuestiona los supuestos fundamentales sobre los que se desarrolla la estrategia. El CMI, al tener como parámetro de estudio las relaciones Causa-Efecto, articula la estrategia del negocio. Al partir de errores o desviaciones en los resultados, puede ir reformulando la teoría sobre la que se construyó la estrategia.

Una vez puesto en marcha el sistema de control, este deberá centrarse en el desenvolvimiento del mercado, la oferta de bienes, las capacidades internas para su elaboración, y como resultado del análisis, redefinir una nueva estrategia.

En conclusión, he optado por este sistema de control por que es el mas apropiado ya que aporta los siguientes factores, necesarios para el buen curso de la organización:

- Su diseño causa-efecto brinda a la organización de forma optima la información necesaria para lograr los objetivos planeados.
- Es muy útil para comunicar la misión y metas de la organización a todos los integrantes, para que ellos realicen su trabajo eficientemente.
- Es un buen parámetro para el planteo de objetivos, a nivel organizacional y particular.
- Forma parte de un sistema de control, información, motivación y formación a la vez; ya que colabora con una amplia gama de funciones relacionadas con la causa y el efecto.
- Es fundamental para el control de gestión.
- Favorece el diseño y la mejora continua.
- Por último, el CMI revisa permanentemente la estrategia. Recoge la retroalimentación, revisa las hipótesis, realiza los ajustes y redefine la estrategia.<sup>19</sup>

### **5.1 La perspectiva financieras**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas.

### **5.2 La perspectiva del cliente**

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y

---

<sup>19</sup> Información extraída de Internet (Cuadro de Mando Integral).

bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva de los clientes permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

### **5.3 La perspectiva del proceso interno**

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el

tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelentes para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy.

Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, el ciclo de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos internos vitales. La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora

objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

#### **5.4 La perspectiva de formación y crecimiento**

La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

Es poco probable que las empresas sean capaces del alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y procedimientos; al mismo tiempo mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva de los clientes, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos (satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados), junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrados de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

### **5.5 La vinculación de los indicadores múltiples del Cuadro de Mando Integral para formar una sola estrategia.**

Puede que muchas empresas ya estén utilizando una mezcla de medidas financieras y no financieras, incluso en revisiones de alta dirección y para comunicar con el consejo de administración. Especialmente en los últimos años, el enfoque renovado sobre los clientes y la calidad del proceso ha hecho que muchas organizaciones sigan la pista y comuniquen medidas sobre la satisfacción y quejas de los clientes, los niveles de defectos del proceso y los productos, y fechas de entrega no cumplidas.

El CMI ha sido diseñado para ayudar a los empleados a “pilotar” la organización gracias a la identificación de factores clave del éxito, especialmente aquellos que pueden medirse como las variables físicas. Un CMI de indicadores financieros y no financieros, proporciona un Cuadro de Mando Integral.

La experiencia es que los mejores Cuadros de Mando Integrales son algo más que una colección de indicadores críticos o factores clave del éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un CMI adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. El CMI ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de *feedback* que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de

causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

## **5.6 Las relaciones causa-efecto**

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI, sin excepción. Por ejemplo, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida en el CMI en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida podría ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre esos clientes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el CMI (en la perspectiva del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE. Pero ¿cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes?. Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos (EPP) es altamente valorada por ellos. Así pues, se espera que la EPP conduzca a una mayor fidelidad de los clientes, que a su vez espera conduzca a una mejor actuación financiera. Así pues, tanto la fidelidad del cliente como la EPP se incorporan a la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional. Puede que para el negocio alcance una EPP mejorada tenga que conseguir unos tiempos de ciclo cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores ambos que pueden ser medidas del Cuadro de Mando Integral en la perspectiva interna. ¿Y de qué forma pueden las organizaciones mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos? Entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones, un objetivo que sería un candidato para la perspectiva de crecimiento y formación. Ahora ya podemos ver cómo toda una cadena de relaciones causa-efecto pueden establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

De esta forma similar, el trabajo reciente en la cadena de beneficio del servicio ha puesto de relieve las relaciones causales entre la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes, la fidelidad de los clientes, la cuota de mercado y, finalmente, la actuación financiera.

Así pues, un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocios. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

### **5.7 Los inductores de la actuación**

Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultado, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación –como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos-, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocios sea capaz de conseguir una mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera. Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de actuación (Indicadores provisionales) de la estrategia de la unidad de negocio.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Kaplan S. Robert y Norton P. David, “*Cuadro de Mando Integral*”, 2da edición, España (2000), pág. 34-54.

## **6. Que es clima organizacional**

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

*El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).*

#### **IV. HIPÓTESIS**

La falta de un control administrativo que permita controlar, distribuir a sus beneficiarios y monitorear los recursos provenientes de diversos benefactores al Fondo de Población de las Naciones Unidas, repercute que no se pueda cumplir con metas, objetivos y tareas así como del descontento por parte de los entes reguladores.

El proponer a la Gerencia un plan para mejorar su control administrativo analizando el impacto de sus clientes, procesos internos y los recursos humanos se podrá evaluar las condiciones existentes de sus problemas y así promover un plan adecuado a las necesidades específicas de la Organización.

## V. DISEÑO METODOLOGICO

### *Tipo de Estudio*

El diseño de la investigación fue en primer orden de tipo exploratoria con el fin de examinar o buscar el problema o situación para dar una mejor idea o comprensión del mismo. Los propósitos principales fueron la formulación del problema, identificando la necesidad, el desarrollo de la hipótesis (así como objetivos y operacionalización de las variables) y las prioridades del estudio. Para el estudio exploratorio se recurrió a las fuentes secundarias externas e internas.

Posteriormente se desarrollo la etapa descriptiva del estudio en la cual se aplicaron dos encuestas, la primera a los trabajadores del Fondo de Población y otro cuestionario fue aplicado a los clientes que reciben la ayuda del Fondo de Población. Así mismo del análisis a través de documentos que miden a través de indicadores el desempeño en su administración financiera, clientes, procesos internos y recursos humanos.

Finalmente a través del análisis por medio de un diagnóstico del estudio exploratorio y descriptivo, así se pudo identificar sus fortalezas y debilidades de su control interno actual y poder elaborar un plan de acción a corto plazo que propicie fortalecer esta área de oportunidad.

### *Fuentes y técnicas de recolección de datos*

Los datos secundarios parten en la exploración de la investigación del problema a través de fuentes internas. Las fuentes internas fueron en documentación del Fondo de Población que nos indicaba los indicadores financieros, clientes (usuarios finales), procesos internos y recursos humanos. Estas fuentes tuvo como fin conocer los principales problemas según fue la incidencia. (*Ver anexos 1, 2, 3 y 4*)

También se aplicó una entrevista a la gerencia (*Ver Anexo 5*) con el fin de conocer los problemas actuales del Fondo de Población. Así mismo se aplicó una encuesta a los trabajadores (*Ver anexo 6*) y una encuesta a los clientes finales de los servicios que ofrece el Fondo de Población. (*Ver Anexo 7*).

### ***Población y Muestra***

La población en la que se aplicó la encuesta son todos los beneficiarios del Fondo de la Población. La muestra que se seleccionó por medio de un método no probabilístico por conveniencia, esto a través de que estos son los beneficiarios más importantes a quienes se les aplicó la encuesta.

1. Ministerio de Salud
2. Alcaldía de Managua
3. Consejo de la Juventud
4. Asamblea Nacional
5. Ejército de Nicaragua
6. Policía Nacional
7. Secretaría de la Juventud
8. Presidencia de la República
9. SETEC
10. SECEP
11. Ministerio de Relaciones Exteriores
12. Universidades Nacionales (UCA, UPOLI, UNAN)
13. AMUNIC (Asociaciones de Municipios de Nicaragua)
14. Marie Stopes Nicaragua
15. Asociación Fe y Alegría
16. Fundación Nimehuatzin

17. Fundación Violeta Barrios de Chamorro
18. Fundación Puntos de Encuentro
19. INEC
20. INIM

Así mismo se aplicó una encuesta a los 25 trabajadores que laboran en el Fondo de la Población de las Naciones Unidades de Nicaragua con sus oficinas en Managua, ubicada del Portón del Hospital Militar 1 cuadra al Sur y 1 cuadra abajo, con el fin de identificar su percepción de los problemas de control interno.

***Pasos a seguir***

- Entrevistas con expertos y sondeos para estructurar instrumentos para evaluar incidencia de los problemas.
- Aplicar encuestas a cada uno de los trabajadores del Fondo de la Población.
- Aplicar una encuesta a una muestra representativa para cada uno de los beneficiarios.
- Conocer las fortalezas y debilidades presentadas.
- Diseñar un plan de acción que permita fortalecer las condiciones internas del Fondo de la Población.

***Herramientas a utilizar:***

- Observación
- Guía de entrevistas.
- Guía de Encuestas.
- SPSS (Tablas y Gráficos)

## VI. RESULTADOS

### ***1- Hallazgos de mayor relevancia durante el periodo de Observación realizado en el Fondo de Población de las Naciones Unidas de Nicaragua.***

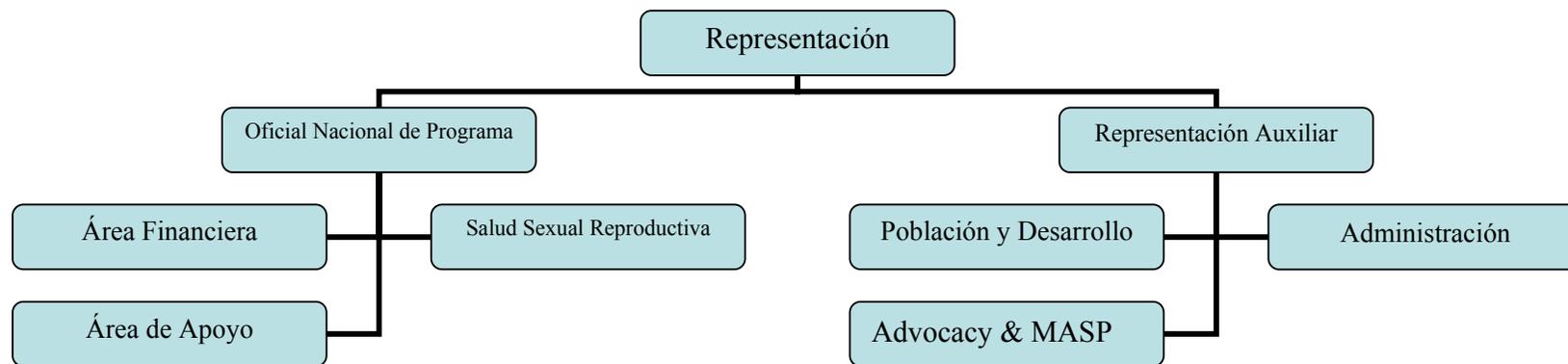
Se realizó un periodo de observación, el cual fue llevado a cabo en un lapso de dos semanas, la primera semana de observación se realizó del 18 al 22 de octubre visitando las instalaciones del UNFPA en Managua, todos los días laborales en diferentes horarios durante la jornada laboral, promediando una estadía aproximada de 2 horas cada visita. La segunda semana de observación se realizó del 15 al 19 de noviembre de 2004, de la misma manera se visitó las instalaciones todos los días laborales en diferentes horarios durante la jornada, al igual que la primera semana el promedio de estadía de cada visita fue de 2 horas.

Los principales hallazgos durante el periodo de observación fueron los siguientes:

- No existe un compromiso por parte de los trabajadores con el cumplimiento del horario laboral establecido. El horario oficial establecido es el siguiente:
  - Lunes a Jueves: de 8:00 AM hasta 5:30 PM (1 hora de almuerzo)
  - Viernes: 8:00 AM hasta 2:00 PM (sin hora de almuerzo)
- No se observó un compromiso con un plan de trabajo, ya que ninguno de los trabajadores planifican las visitas ni reuniones a las cuales tendrían que participar.
- Se observa una distribución inadecuada de las cargas de trabajo, ya que había personal que siempre se encontraba desocupado y otros sobrecargados de labores.
- No realizan reuniones formales de grupo con el fin de tener una retroalimentación constante y conocer los delimitantes en cada una de las áreas.
- No existe una supervisión constante por parte de la dirección, que vele por el trabajo eficiente.

- Aparentemente no hay un canal de comunicación formal establecido, debido a que en varias ocasiones se consultaban entre ellos mismos a quienes se le debería de informar sobre una situación.
- La estructura orgánica no esta oficialmente establecida, ya que la oficina se encuentra en un proceso de reestructuración a consecuencia de un nuevo Representante. A continuación de los hallazgos por medio del método de observación adjuntaré un organigrama, que a mi criterio es la forma que esta funcionando la organización.
- El flujo de procesos esta distribuido espacialmente equivocado, ya que áreas que tienen una relación estrecha se encuentran distanciadas dentro de las instalaciones.
- Se presencia un ambiente organizacional tenso, lo cual indica que las relaciones interpersonales dentro de la organización no están funcionando adecuadamente. Además de un trabajo rutinario bajo mucha presión.
- Se observa que gran cantidad de los trabajadores se encuentran desanimados, como que no tuvieran ninguna motivación a parte de la necesidad económica.
- La infraestructura es triste y esta pintada en colores no alentadores. Además de no poseer iluminación suficiente.
- No se observo ninguna campaña motivacional.

## Fondo de Población de las Naciones Unidas Nicaragua Organigrama General



## ***2- Entrevista al departamento administrativo-financiero del Fondo de Población de las Naciones Unidas.***

Se aplicó una entrevista exploratoria con el fin de tener una percepción más amplia del problema administrativo que desemboca en el control interno de dicha institución. Los resultados fueron los siguientes:

- El Fondo de las Naciones Unidas tiene un proceso de reclutamiento y selección de sus empleados. El reclutamiento se realiza a través de fuentes externas convocando a sus candidatos a través de medios como fuente de datos, periódicos y agencias que se dedican a tener base de datos. La selección es un proceso en el cual se selecciona al candidato más idóneo para ocupar dicho cargo.
- El modelo de evaluación del desempeño es reciente, el cual se ha diseñado con el fin de no solo evaluar el impacto financiero (si los fondos son manejados de manera adecuada acorde a los planes anuales que se tienen previstos). El modelo de evaluación del desempeño se basa en evaluar en cada una de las áreas su impacto del trabajador. Dichos indicadores serán punto de partida para comparar año con año su desempeño y así poder realizar planes de acción.
- Algunos empleados reciben capacitación de acuerdo a las decisiones de su ente regulador, en este caso la ONU, el cual no se toma en cuenta el desempeño del trabajador, sino se toma en cuenta las oportunidades de capacitación que se dan, ya sea talleres o cursos. Pero no se basa la capacitación de acuerdo al desempeño del trabajador.
- Se tiene manuales de organización y procedimiento, sin embargo, estos manuales no son para las necesidades específicas de nuestro país. Son manuales que se han desarrollado en otros países, en otras condiciones y por lo tanto el manual no se puede aplicar a las actividades que se desarrollan en Nicaragua. Así mismo se tiene un plan estratégico anual con sus correspondientes actividades, personal involucrado y recursos necesarios o destinados.

- No se realizan reuniones frecuentes para tener una retroalimentación y así coordinar las tareas, cada quien trabaja obteniendo resultados según su área.
- Hay un manual de procedimientos, pero este no es acorde a las necesidades específicas de este país.
- El Fondo de Población de las Naciones Unidas crea una plan anual denominado “Plan Gerencial de la Oficina del Año”, teniendo como objetivos principales:
  - Definir como cada unidad administrativa y programática contribuirá a la organización anualmente.
  - Identificar los resultado primordiales de cada área y registrar las actividades que se tiene que realizar durante el periodo. *(Ver anexo 4)*
- La estructura del Plan Gerencial de la oficina consiste en: *(Ver anexo 4)*
  - Establecimiento de los pilares programáticos primordiales.
  - Identificación del resultado deseado.
  - Indicadores del resultado específico. (Esto es opcional)
  - Actividades requeridas para cumplir con el resultado.
  - Fecha limite para cumplir con actividades registradas.
  - Estados de implementación durante revisiones durante el año (medio termino y revisión final)
  - Responsable de la actividad
  - Socios (personal involucrado para alcanzar dichas actividades)
- Las tareas que comúnmente se llevan a cabo son dependiendo al plan anual. Todo se basa en destinar los recursos en diversas áreas o diversos proyectos que controla, coordina y destina el Fondo de Población. Cada área tiene una diversa función en la coordinación de tareas.
- Se requiere de un proceso de mucho papeleo ya que se requiere de controlar y monitorear los recursos eficientemente, aunque se debería de tener un proceso más eficiente y rápido para solucionar problemas de la población justo a tiempo.
- El problema principal es que se trabaja con fondos que deben controlarse para su uso eficiente por lo que hay mucha burocracia.

- Esto si impide el proceso rápido de las tareas ya que la gente tiene necesidades que se deben solucionar al instante y estas se tienen que esperar.

### ***3- Análisis del proceso interno para el control administrativo del Fondo de la Población.***

#### *Instrumentos Financieros.*

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), realiza un informe anual de sus estados financieros a nivel global y mundial. Dicho informe esta constituido por lo siguientes:

- 1- Ingresos.
- 2- Gastos.
- 3- Gastos regionales.
- 4- Recursos Humanos.
- 5- Transición.

Se puede evaluar las fortalezas conforme al control de las finanzas lo siguiente:

- Sistema financiero global permite conocer el estado actual de toda la institución (programa específico).
- Control exhaustivo de fondos.
- Destinatarios del fondo.
- Indicadores de resultado a nivel mundial.
- Metas y objetivos con respecto a indicadores de resultado a nivel mundial.

Delimitantes:

- No es específico para un proyecto en particular que permita conocer por estrato sus finanzas.
- No es específico para Nicaragua, conociendo los alcances y limitaciones.
- No se puede evaluar si los indicadores en Nicaragua son alcanzados, que metas y objetivos con respecto a los indicadores se deben alcanzar en Nicaragua.

- Cual es el monto específico para Nicaragua y cuanto para cada uno de los proyectos. (**Ver Anexo 1, Instrumentos financieros actuales**)

#### *Clientes*

##### *Fortalezas:*

- Estudio que parte para conocer la situación de las personas que se les presta ayuda a través de fortalezas y debilidades con respecto a indicadores de resultado.

##### *Debilidades*

- No se da un control para evaluar la percepción de los clientes o beneficiarios directos.
- No se conoce la opinión de los beneficiarios directos. (**Ver Anexo 2, Control beneficiarios directos**)

#### *Procesos Internos*

##### *Debilidades*

- No hay un manual de procedimiento específico para Nicaragua que permita conocer cuales son las tareas a desarrollar.
- No hay un manual de organización para conocer la estructura actual de la organización.
- No hay un organigrama oficial, el organigrama adjunto no es oficial, si no es a mi criterio la forma que esta estructurada.
- No se aplican reuniones para alcanzar fines específicos y retroalimentación conforme las tareas. Además las reuniones que se llevan a cabo no son eficientes ya que son largas y no concluyen en nada. (**Ver Anexo 3, Manual actual**)

### *Instrumentos Recursos Humanos.*

El Fondo de Población de las Naciones Unidas desarrolló un modelo recientemente de evaluación del desempeño para sus recursos humanos. Dicho modelo se aplica vía Internet y está estructurado de la siguiente manera:

- 1- Evaluación de los productos de plan de trabajo.
  - 1.1 Tareas o metas que deben de ser alcanzadas durante un año, específicas de su cargo.
  - 1.2 Indicadores con los que se medirá el cumplimiento del trabajador.
  - 1.3 Personal involucrado para alcanzar dichas tareas.
- 2- Dominio de las competencias.
  - 2.1 Estructurado por un perfil o indicadores de valores, trabajo en equipo, liderazgo, etc que son necesarios para alcanzar las metas y objetivos.
  - 2.2 Comentarios para evaluar.
- 3- Productos de desarrollo profesional.
  - 3.1 Tareas recomendadas.
  - 3.2 Metas e indicadores de resultado.

### *Fortalezas*

- Modelo de evaluación actualizado y exhaustivo que permite medir indicadores de resultado con respecto a metas específicas, con respecto al perfil de atributos y de recomendaciones.
- La evaluación es de 360° es decir no solo la aplica el jefe inmediato, sino compañeros y la persona evaluada (autoevaluación).

### *Debilidades*

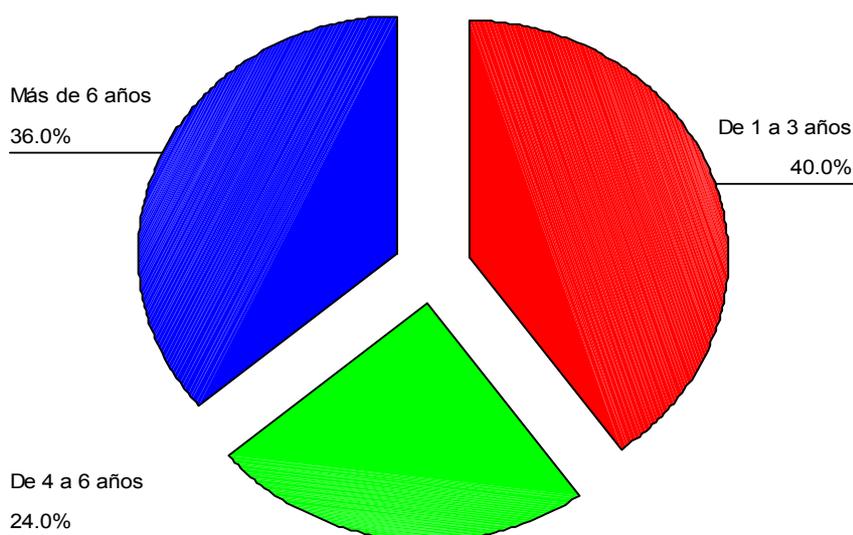
- Es un sistema computarizado vía Internet, debería aplicarse con documentación impresa con el fin de archivar los resultados y pérdida de datos.
- Es una evaluación que solo se aplica a nivel gerencial. (***Ver Anexo 4, Instrumento actual de evaluación***)

#### **4- Encuesta aplicada a los trabajadores del Fondo de Población de las Naciones Unidas.**

Se aplicó una encuesta a los 25 trabajadores que laboran en el Fondo de la Población de las Naciones Unidas con el fin de identificar su percepción de los problemas de control interno. Los resultados fueron los siguientes:

1- Años de estar laborando en el Fondo de la Población de las Naciones Unidas.

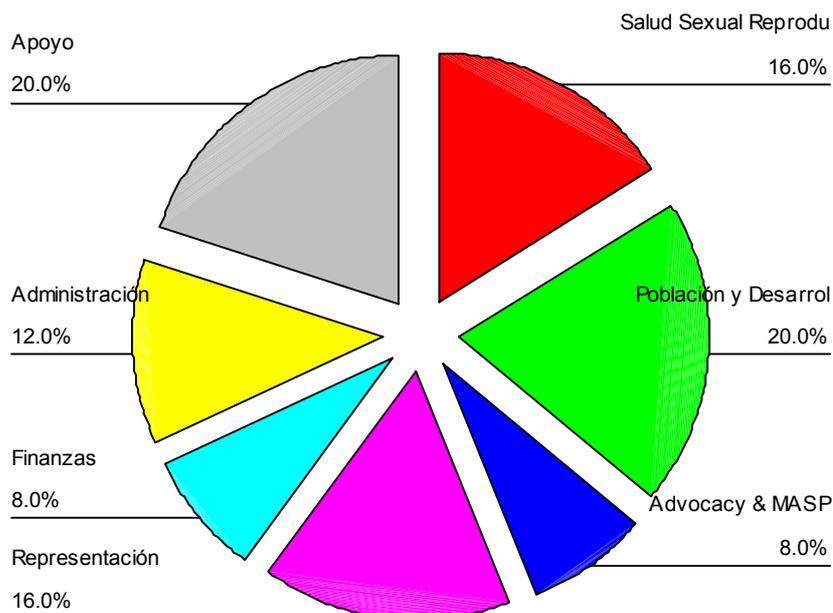
#### **¿Cuántos años tiene de usted laborando en el Fondo de Población?**



De los 25 trabajadores encuestados el 40% tiene entre 1 a 3 años laborando para el Fondo, un 24% tiene de 4 a 6 años laborando y el restante 36% más de 6 años, lo que nos indica que casi la mitad de los trabajadores han entrado recientemente.

2- ¿A que área del Fondo de Población pertenece usted?

### ¿A que área del Fondo de Población pertenece usted?

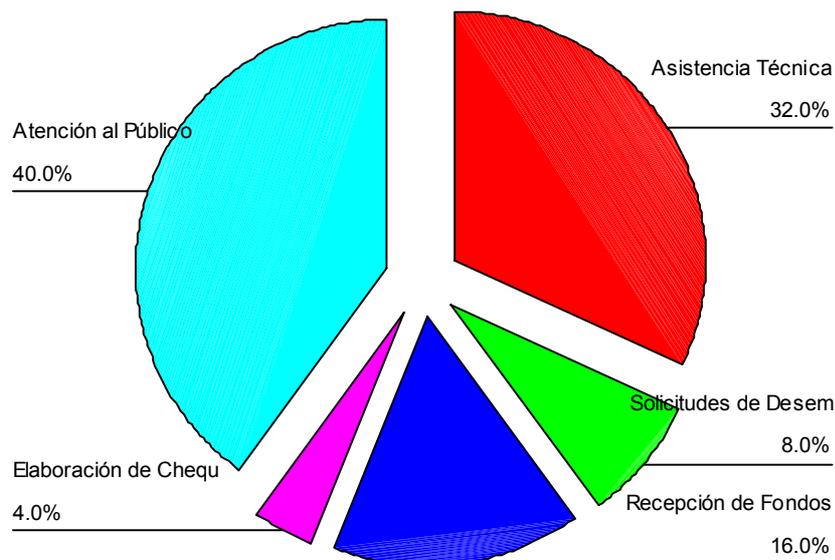


Un 16% de los trabajadores pertenecen al área de salud sexual y reproductiva, un 16% en la representación, un 20% en el área de apoyo y logística, un 20% en Población y Desarrollo, un 8% en el área financiera, un 8% en Advocacy y MASP y el 12% restante en la parte administrativa.

Las personas en lo que respecta al área de salud sexual y reproductiva son los que se encargan del programa de ayuda a la comunidad en los aspectos relevantes al área, el área de apoyo y logística en coordinar actividades y metas específicas, la parte financiera en obtención y desembolso eficaz de fondos. La parte legal y de porción de políticas le corresponde al área de Advocacy y las operaciones diarias al área administrativa.

3- Procesos frecuentes que se realizan en el programa de Fondo de la Población.

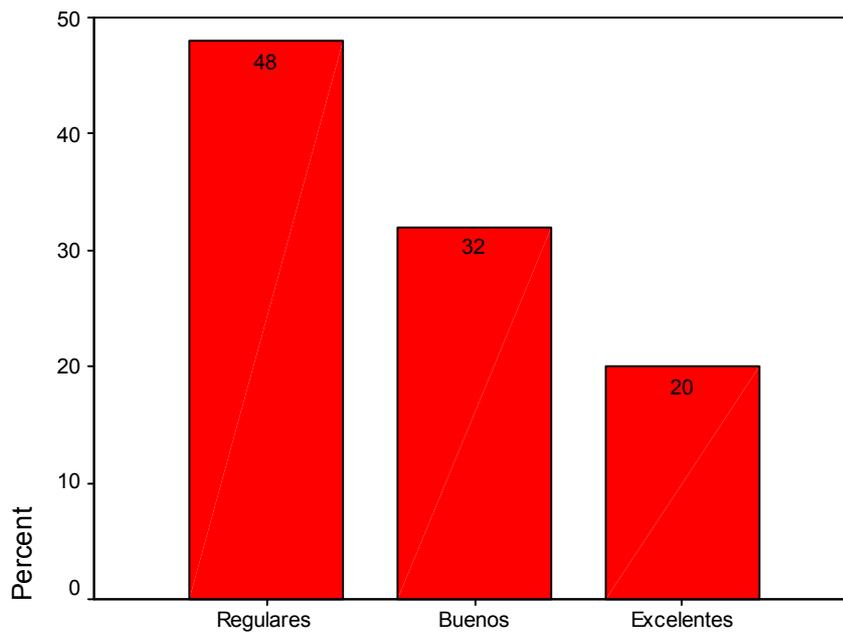
**Actividades que se realizan en las áreas**



El 32% de los trabajadores realizan actividades técnicas, un 40% laboran en lo que respecta la atención al público con el fin de detectar sus necesidades, un 16% en lo que respecta al manejo, control y eficiencia en la recepción de los fondos, un 8% en solicitar fondos de acuerdo a las necesidades y el 4% restante en la elaboración de cheques.

4- Evaluación de los procesos que se utilizan en el área.

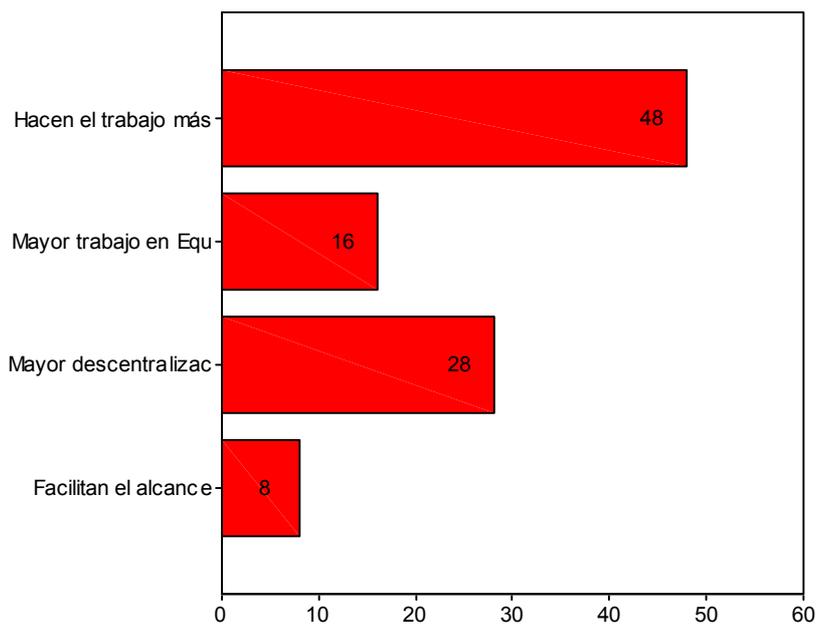
**De acuerdo a su criterio como calificaría los procesos que su área utiliza:**



Con respecto a la evaluación de los procesos internos para alcanzar objetivos, metas y indicadores, un 48% de los trabajadores indica que son regulares debido a la burocracia existente para obtener un fin y la falta de instrumentos que les permitan realizar en orden sus tareas. El 32% indican que son buenos y el 20% restante, que son excelentes los procesos que se utilizan en su área.

5- ¿Cómo afectan los procesos internos positivamente en el área donde desarrolla sus labores?

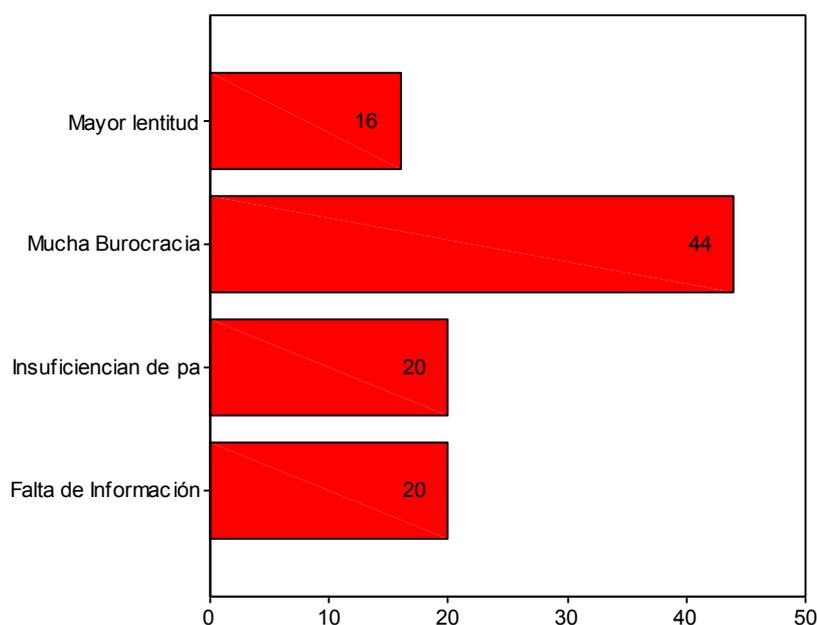
**De que forma considera que los procesos afectan su área positivamente:**



Los trabajadores indican que en un 48% los procesos los benefician para hacer su trabajo de forma más rápida conforme al cumplimiento de metas. Un 16% considera que les facilita ya que hay mayor trabajo en equipo. Un 28% en mayor descentralización en la toma de decisiones y el 8% restante indica que les facilita el alcance de los objetivos.

6- ¿Cómo afectan los procesos internos negativamente en el área donde desarrolla sus labores?

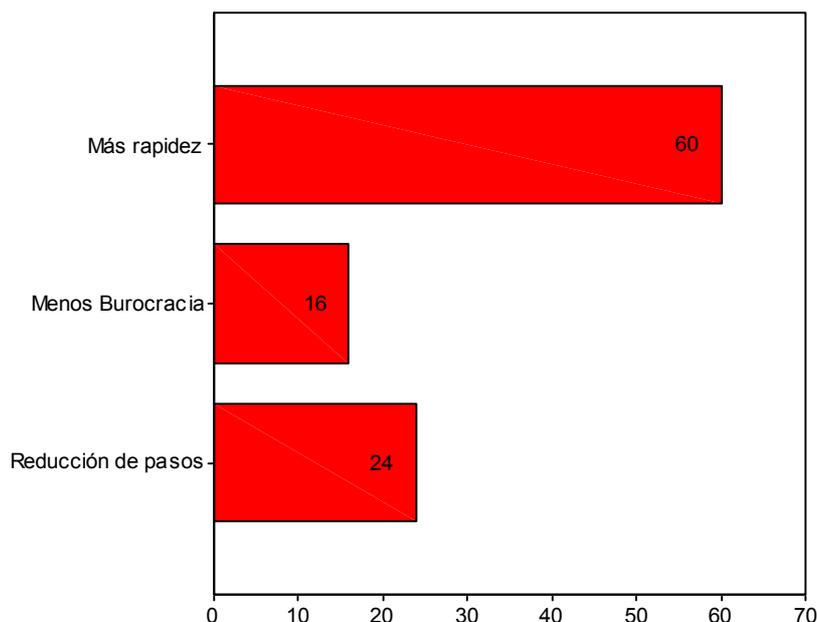
**De que forma considera que los procesos afectan su área negativamente:**



En cuanto si afectan negativamente, los trabajadores indican que en un 16% les genera mayor lentitud en sus tareas. Un 44% indica que generan mucha burocracia para alcanzar las metas a través de la obtención de recursos. Un 20% indica que la insuficiencia en pasos a seguir y el 20% restante exteriorizan una falta de información por lo que les dificulta llegar a cumplir con los objetivos de su área.

7- ¿Cómo considera usted que se podrían mejorar los procesos?

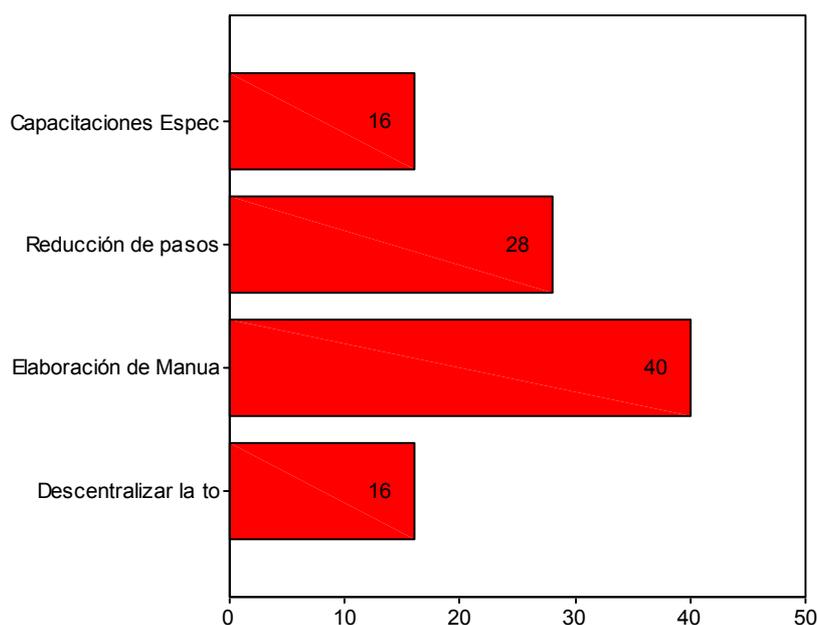
**En que cree usted que se podrían mejorar los procesos:**



Los procesos según la opinión de los trabajadores se podrían mejorar en un 60% al realizarse con mayor rapidez la toma de decisión, con respecto a la recepción y los desembolso de fondos, la solución de problemas en las diversas áreas (internas) y solución de problemas de los beneficiarios y intermediarios. Un 20% considera que se debe de disminuir la burocracia existente para la toma de decisión, y el 27% indica que se debe reducir los pasos para alcanzar una meta.

8- ¿Qué recomendaría usted para mejorar los procesos internos de su área y del Fondo de la Población de las Naciones Unidas?

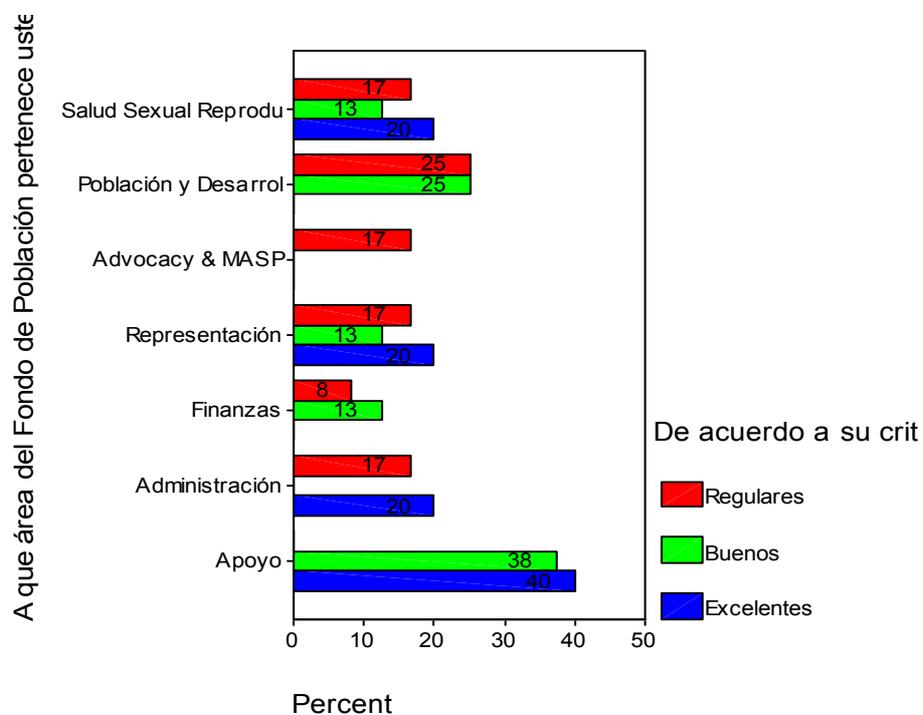
### ¿Qué recomendaría usted para mejorar los procesos?



Las recomendaciones a seguir desde la perspectiva de los trabajadores para mejorar los procesos son; un 40% de los trabajadores indica que deben elaborarse manuales tanto de organización y/o procedimiento para seguir con un orden las tareas . Un 28% considera una reducción de pasos para el cumplimiento de tareas y así eliminar cierta burocracia.. Un 16% indica que debe descentralizarse la toma de decisiones. El 16% restante, en desarrollar planes de capacitación específicas para los empleados de las diversas áreas.

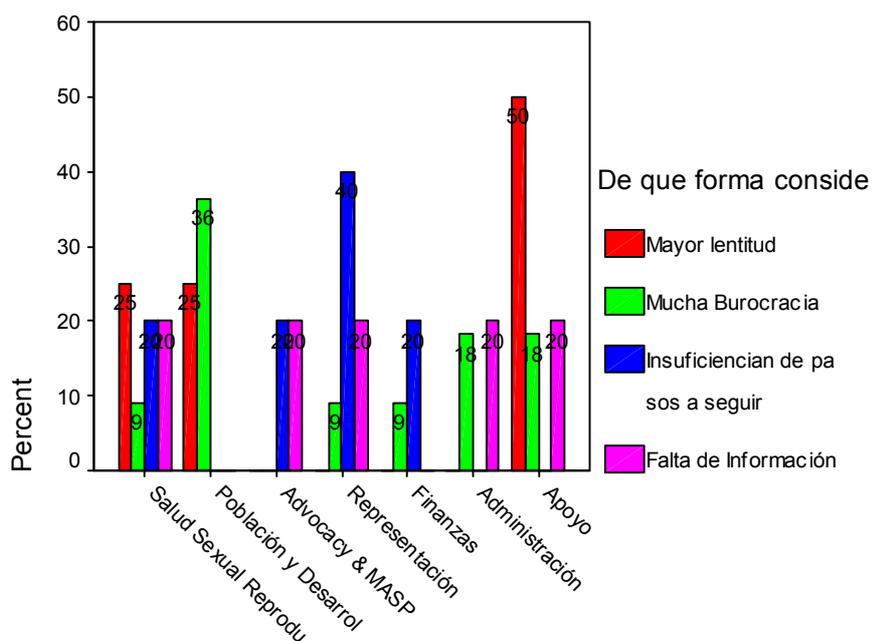


### Cruce: Área en que trabaja y como calificaron los procesos



Con este cuadro podemos apreciar la calificación que los trabajadores de las áreas correspondientes le asignaron a los procesos que utilizan respectivamente.

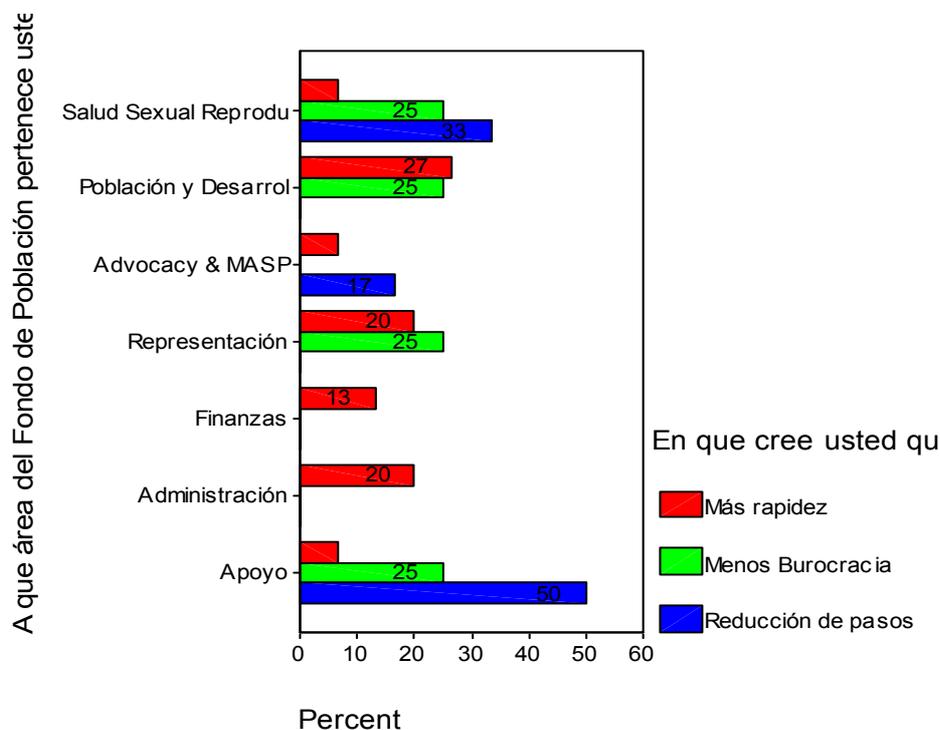
### Cruce: Área en que trabaja y en que forma los procesos les afecta Negativamente



A que área del Fondo de Población pertenece usted?

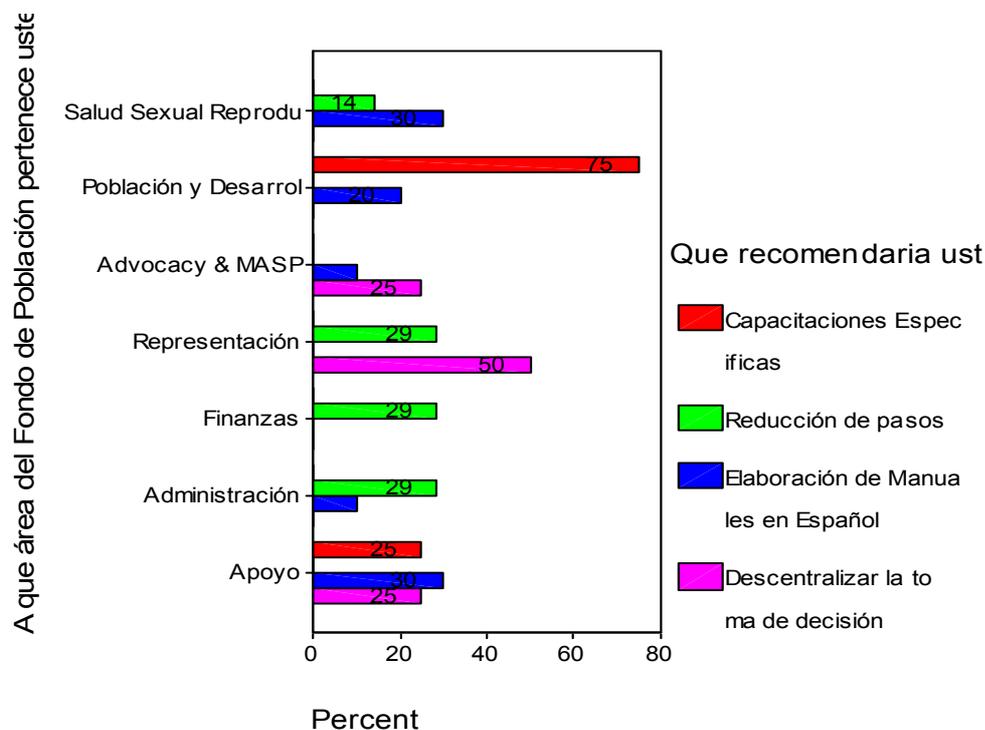
Con este gráfico podemos verificar que el 86% de las áreas internas del Fondo de Población, reflexionan que existe demasiada burocracia en las tomas de decisión. Un 57% considera que hay insuficiencia en los pasos a seguir y un 71% de que hay una falta de información, fortaleciendo nuestra propuesta de la necesidad de la elaboración de manuales de organización y/o procedimientos. Un 43% de las áreas, específicamente donde se encargan del programa de ayuda a la comunidad y donde se coordinan las actividades y metas específicas, consideran que generan lentitud en el desarrollo de sus labores.

**Cruce: Área en que trabaja y en que considera que se podrían mejorar los procesos**



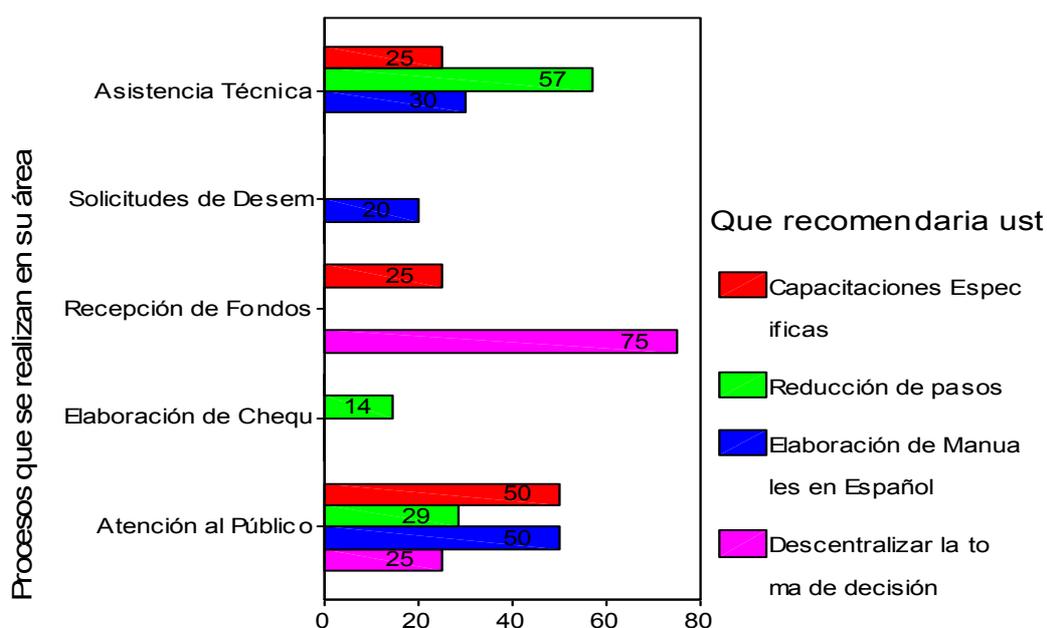
La perspectiva de los trabajadores coincide con la propia, ya que al igual que las estrategias tres y cuatro dentro de la propuesta del Plan de Mejoras en la sección de Control Interno presentado en el objetivo 5, un 57% de las áreas consideran esencial disminuir la burocracia dentro de la organización y a través de las juntas y el desarrollo del plan que estoy proponiendo se puede llegar a alcanzar esta meta. De la misma manera por medio de las juntas, propuestas en el plan se podría desarrollar formas de reducir pasos en y por ende realizar con mayor rapidez el trabajo ya que el 100% de las áreas lo contemplan como algo elemental.

### Cruce: Área en que trabaja y qué recomendaría para mejorar los procesos



Aquí podemos apreciar que el 71% de las áreas internas de la organización consideran imprescindible la elaboración de manuales específicos para Nicaragua, ya sea de organización y/o de procedimientos, de esta forma se podrá analizar y maximizar la eficiencia de cada una de las áreas y de las funciones realizadas por los trabajadores asegurando que no existe duplicación y/o pasos innecesarios. De la misma manera observamos que también prevalece la necesidad de capacitaciones específicas que de acuerdo a nuestra estrategia dos en la sección de Control de Recursos Humanos del Plan de Mejora propuesto esta cubierto.

### Cruce: Procesos que realizan en su área y en qué recomienda para mejorar los procesos

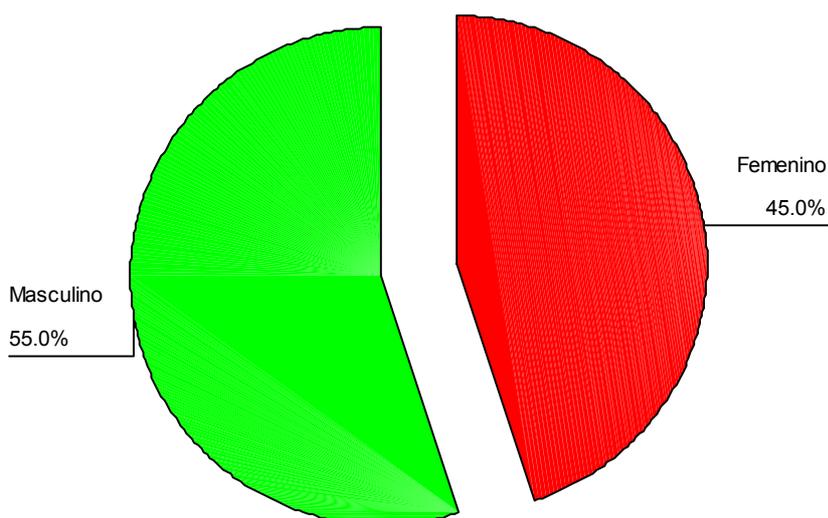


De acuerdo a la grafica podemos observar que los trabajadores en un 60% de los procesos consideran necesario obtener capacitaciones específicas, igualmente reflexionan sobre la necesidad de la elaboración de los manuales y de la necesidad de reducir los pasos. Igual en los procesos donde se puede negociar las condiciones que se manejaría una situación estiman necesario descentralizar la toma decisión.

**5- Encuesta aplicada a los beneficiarios del Fondo de Población de las Naciones Unidas.**

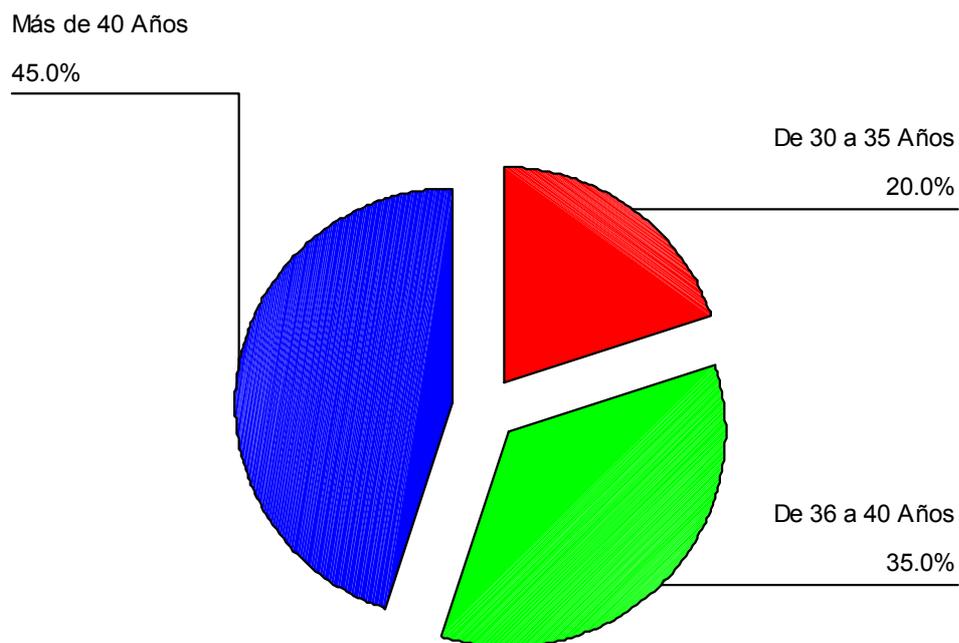
Se aplicó una encuesta a los 20 intermediarios o beneficiarios más importantes del Fondo de la Población de las Naciones Unidas para evaluar su percepción de los procesos de la Organización. Los resultados de la encuesta aplicada son los siguientes:

1- Datos generales:



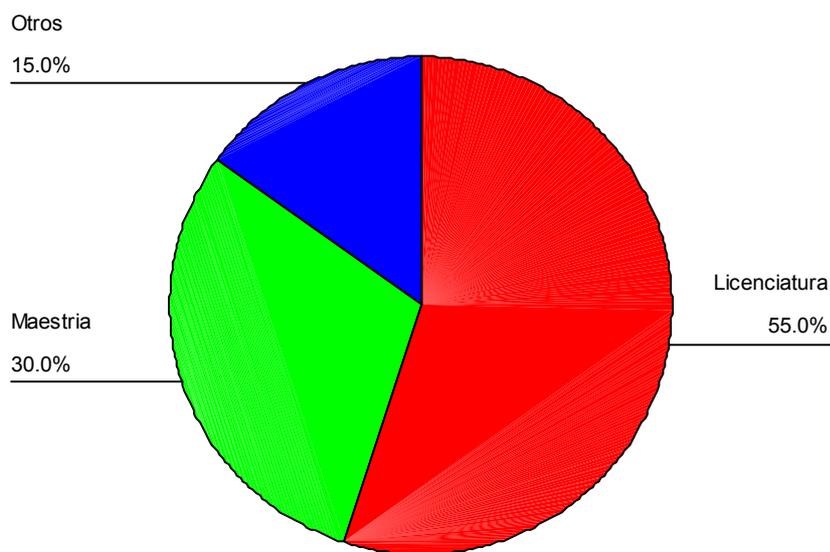
De las personas encuestadas el 55% corresponden al sexo masculino y el 45% restante al sexo femenino. Por lo que la gerencia la controlan los hombres en cada una de las instituciones antes mencionadas.

2- Edad.



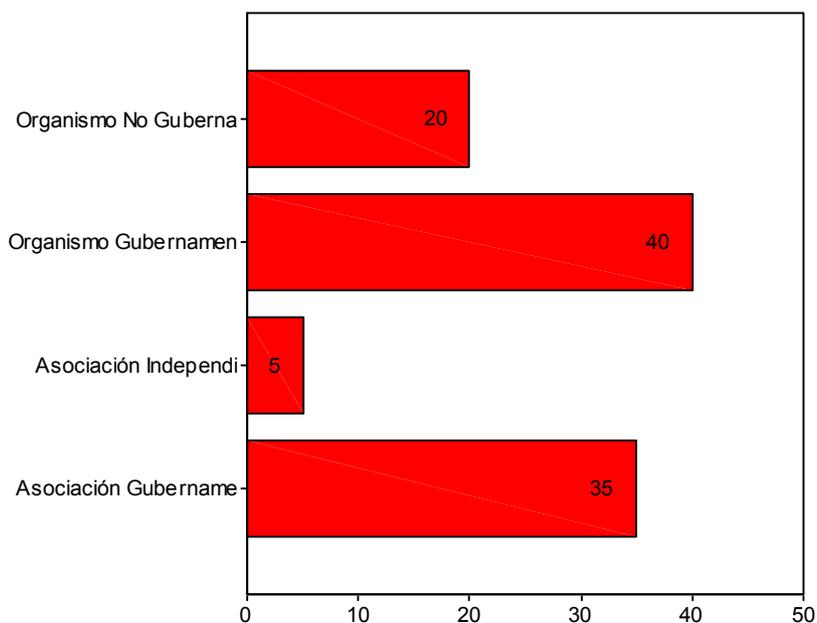
La edad que oscila de las personas encuestadas es un 45% con una edad superior a los 40 años, un 35% entre los 36 y 40 años y el 20% restante, tiene entre 30 y 35 años de edad.

### 3- Ocupación.



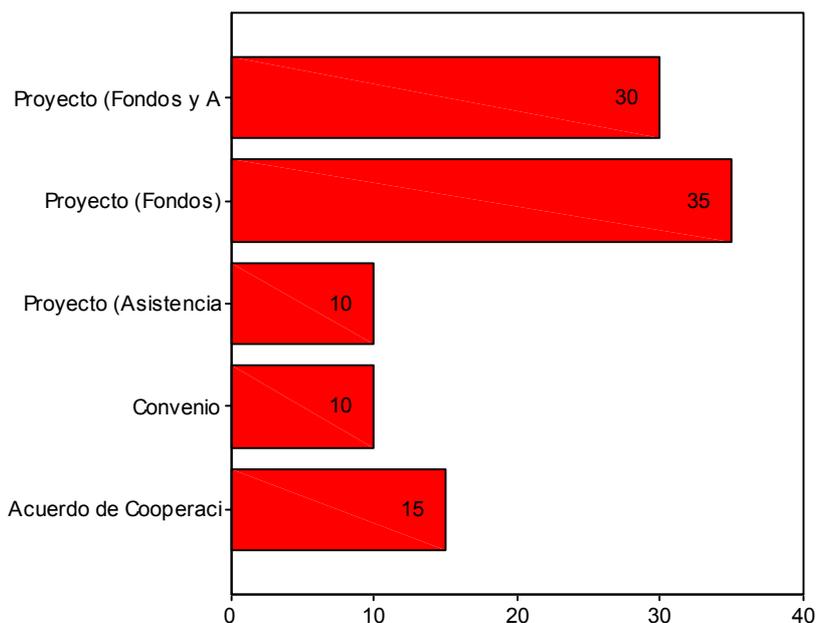
La ocupación de las personas encuestadas son, un 55% tienen un nivel de licenciatura, un 30% que ya han realizado estudios de maestría y un 15% restante estudios técnicos como computación, etc.

4- De que forma esta constituida su organización.



El 40% de los encuestados indican que pertenecen a un organismo del gobierno que capta fondos de otras instituciones, un 35% pertenece a una asociación gubernamental, un 20% pertenecen a Organismos No Gubernamentales (ONG's) y el 5% restante pertenece a asociaciones independientes.

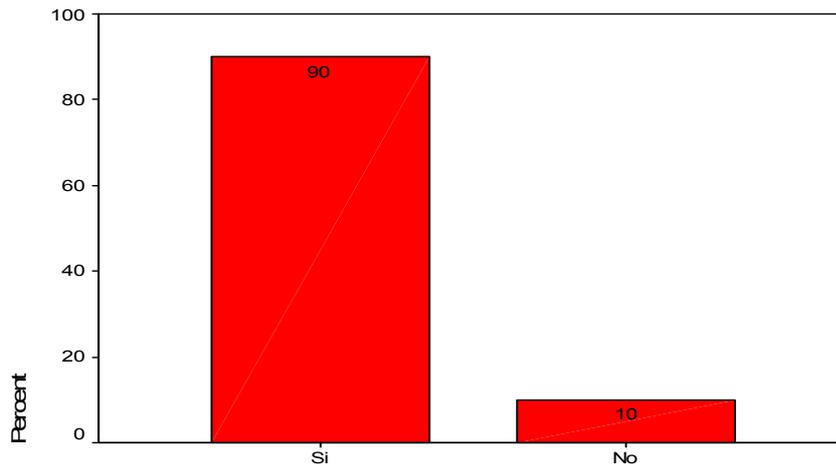
5- De que manera se relaciona usted con el Fondo de Población de las Naciones Unidas.



Un 30% se relaciona con el Fondo de Población beneficiándose a través de Proyectos donde obtienen fondos y asistencia técnica, un 35% se benefician únicamente con proyectos donde obtienen fondos, un 10% se benefician únicamente con proyectos donde obtienen asistencia técnica, un 10% realizan convenios entre las instituciones y un 15% realizan acuerdos de cooperación.

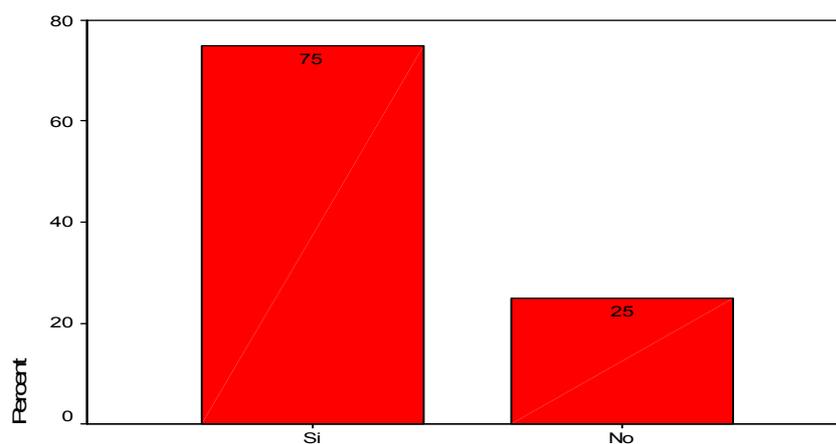
6- Los servicios que el Fondo de Población les brinda.

### ¿El UNFPA les brinda el servicio de Capacitación?



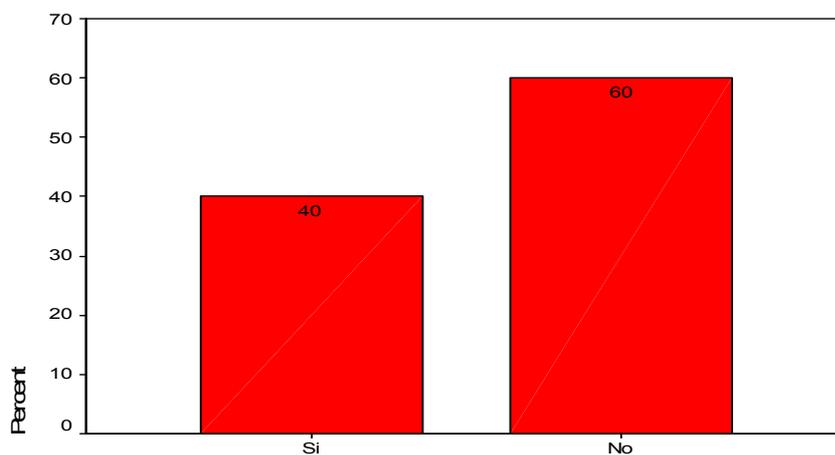
Aquí se observa que el 90% de los proyectos que tiene el Fondo de Población son beneficiados con el servicio de capacitación y el 10% restante no.

### ¿El UNFPA les brinda el servicio de Asistencia Técnica?



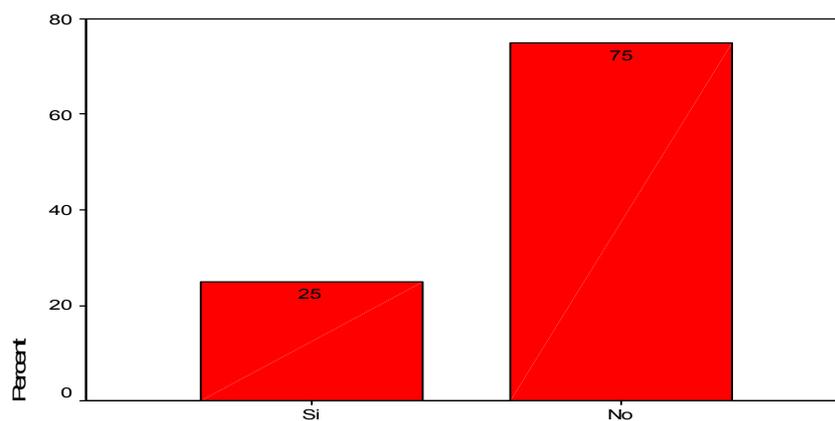
Un 75% de los proyectos son beneficiados con el servicio de asistencia técnica el restante 25% no brinda asistencia técnica.

### ¿El UNFPA les brinda el servicio de Pagos Directos?



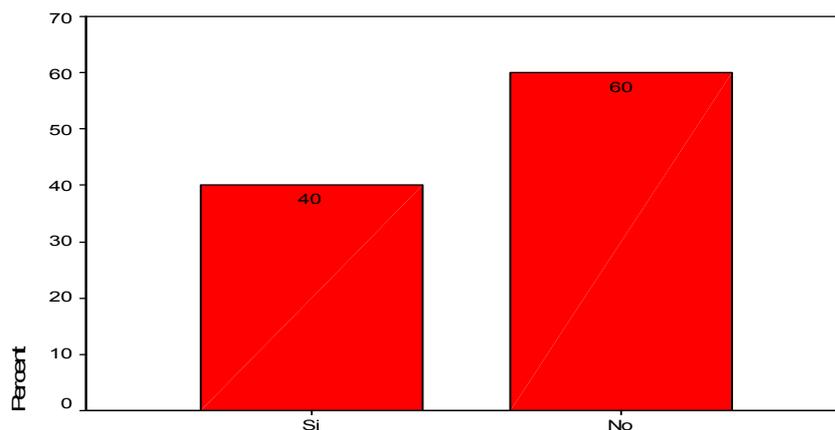
Únicamente el 40% de los proyectos del Fondo de Población son beneficiados con el servicio de Pagos Directos, el restante 60% no son beneficiados con pagos directos.

### ¿El UNFPA les brinda el servicio de Contratación de Consultores?



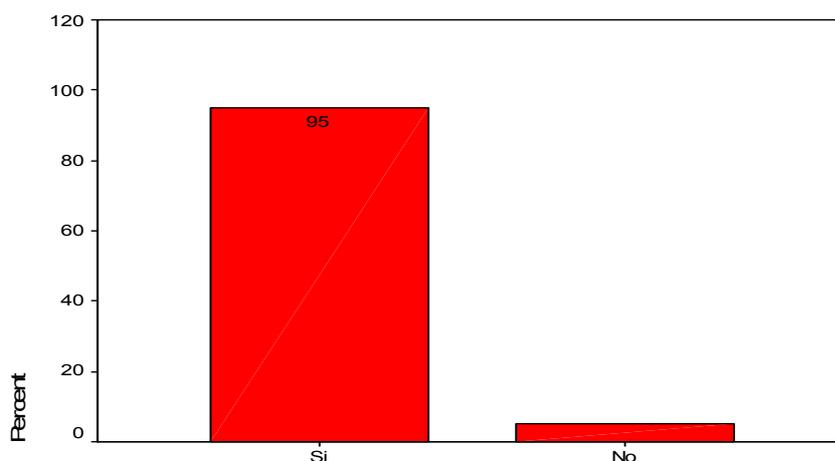
La grafica nos demuestra que el 25% de los proyectos del Fondo de Población son beneficiados con el servicio de contratación de consultores para apoyo en las áreas temáticas, el 75% restante no.

### ¿El UNFPA les brinda el servicio de Suministros de Inmuebles?



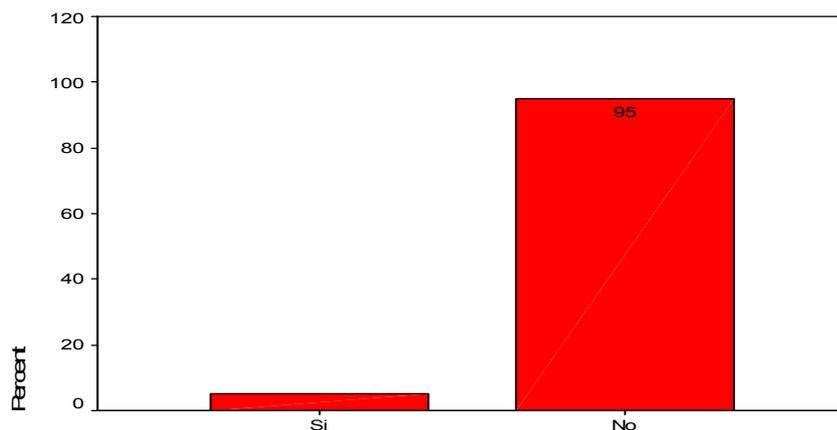
Un 40% de los proyectos del UNFPA son beneficiados con el servicio de Suministros de Inmuebles, es decir recibir el apoyo para compra de inmuebles, el 60% no.

### ¿El UNFPA les brinda el servicio de Suministros Tecnológicos?



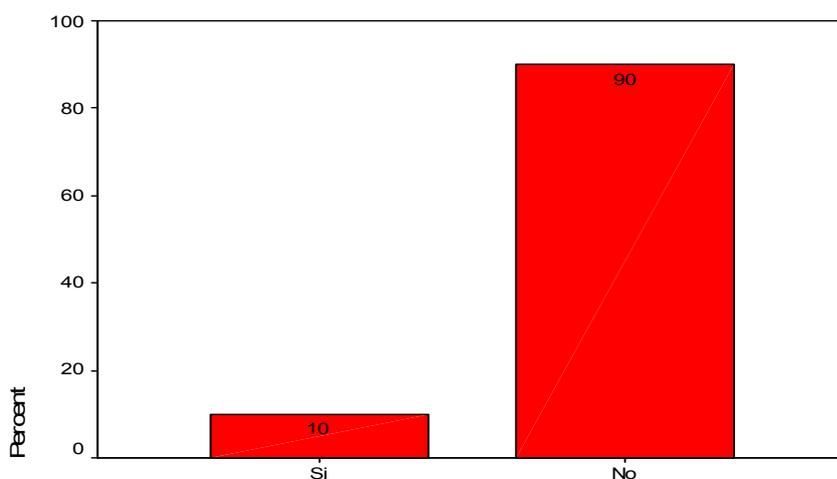
Un 95% de los proyectos son beneficiados con el servicio de Suministros Tecnológicos, de esa manera fortaleciendo la infraestructura tecnológica de la instituciones y apoyándolos a mantenerse actualizado en la informática, el 5% no tiene suministros tecnológicos.

### ¿El UNFPA les brinda el servicio de Suministro de Insumos?



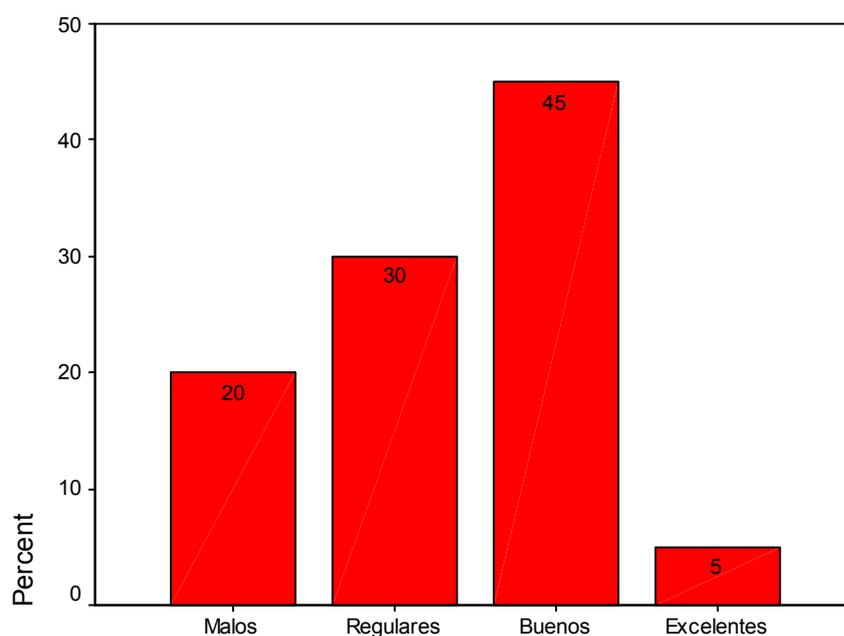
A un 5% de los proyectos beneficiados por el Fondo de Población se les brinda el servicio de Suministro de Insumos, el 95% no son beneficiados con suministros e insumos.

### ¿El UNFPA les brinda el servicio de Seminarios?



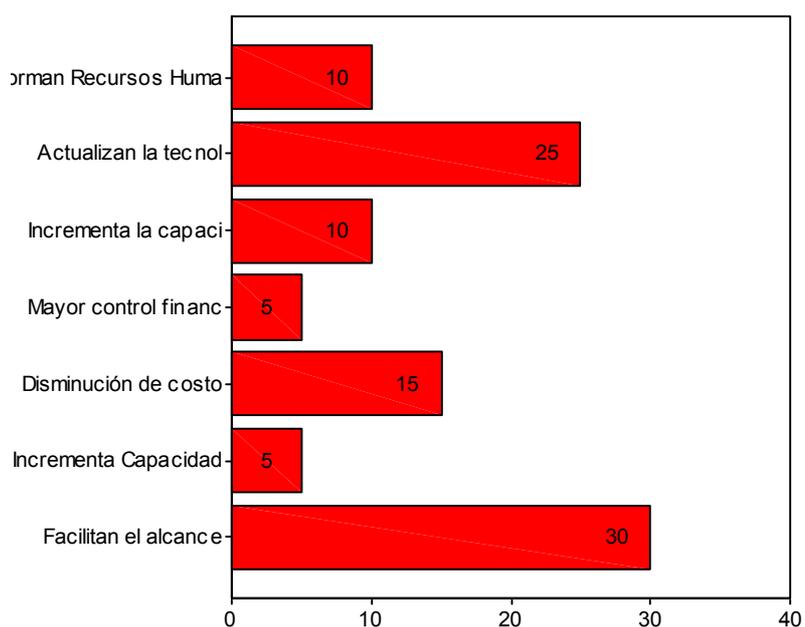
Un 10% de los proyecto se benefician con el servicio de Seminarios, el 90% no se benefician con seminarios.

#### 7- Evaluación de los servicios que brinda el Fondo de la Población.



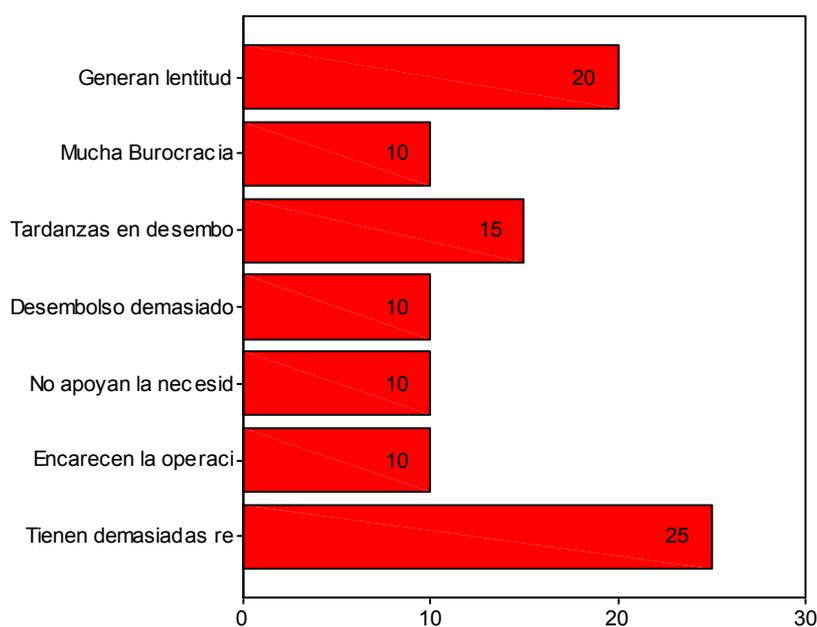
Con respecto a la evaluación de los servicios prestados por parte del Fondo de la Población; un 45% de los encuestados indican que los servicios son buenos, un 30% que son regulares, un 20% que son malos y el 5% restante, que son excelente los servicios prestados.

8- De que manera afecta los servicios que le brinda el Fondo de Población de las Naciones Unidas con su organización.



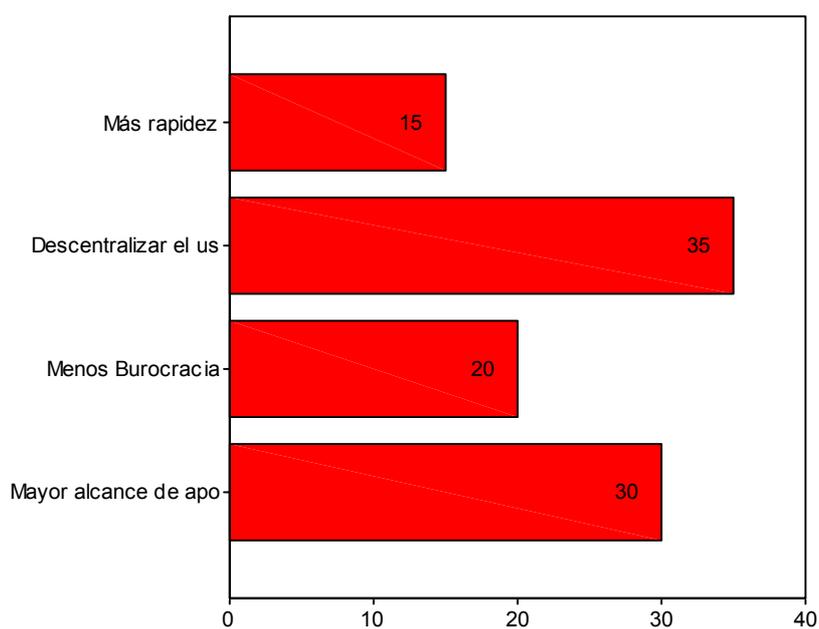
Con respecto a que el Fondo afecta positivamente se indica que el 30% facilita para alcanzar los objetivos de las instituciones (Fondos monetarios), un 25% actualizan la tecnología de la organización, un 5% en un control y monitoreo de los recursos financieros, un 15% reducción de los costos operativos, 5% incrementar la capacidad del trabajo, un 10% forman recursos humanos idóneos al puesto y un 10% incrementa la capacidad de logística.

9- De que forma considera que los servicios que les brinda el Fondo de Población de las Naciones Unidas afectan su organización negativamente:



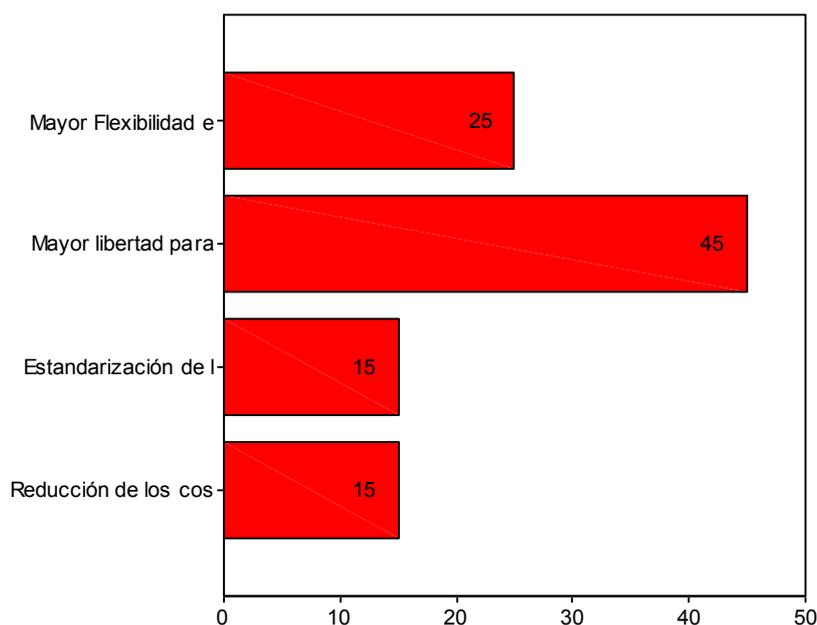
El 25% de los encuestados indica que los servicios afectan negativamente con respecto a las restricciones que tienen lo cual desemboca en que no se pueda brindar la ayuda o apoyo necesario. Un 15% en la tardanza de los desembolsos, un 10% en que hay mucha burocracia, un 20% en la lentitud de sus procesos, un 10% considera que los desembolsos que el Fondo de Población les realizan son demasiados específicos, un 10% que encarecen las operaciones y el 10% restante, en que no apoyan a las necesidades reales de la sociedad.

10- En que cree, usted se podría mejorar los servicios que presta el Fondo de Población de las Naciones Unidas.



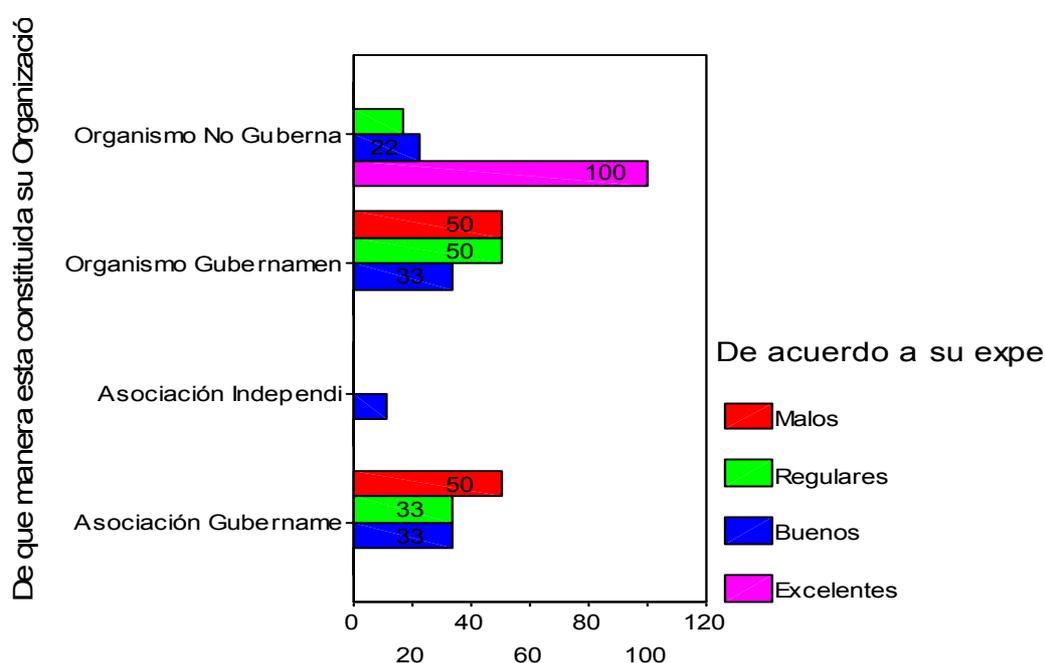
El 35% indica que debería descentralizar los usos de los fondos, ya que a veces se tienen proyectos que no se pueden llevar a cabo por las restricciones, el 20% indica menos burocracia en cuanto a obtención, aplicación y monitoreo de fondos, un 30% mayor alcance del apoyo y un 15% restante, en una mayor rapidez.

11- Que recomendaría usted para mejorar los servicios que el Fondo de Población brinda:



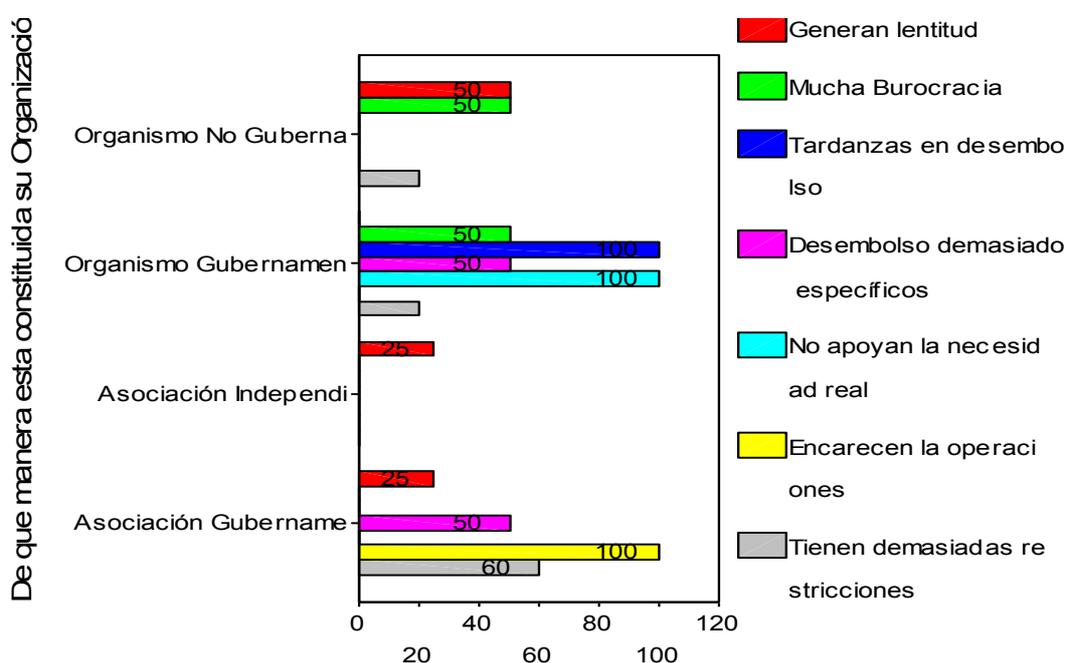
Los beneficiarios en un 45% recomendarían que debería de haber mayor libertad para la ejecución de fondos de esta manera reduciendo las restricciones que existen, un 25% considera que se mejorarían los procesos si hubiera mayor flexibilidad en los convenios, un 15% razonan que se mejorarían lo procesos con una estandarización de las políticas y el 15% restante, especulan que los procesos se enriquecerían si se diera una reducción en los costos operativos.

### Cruce: Forma en que está constituida la organización y calificación de los servicios de UNFPA



De acuerdo a la grafica podemos observar que los servicios brindados por el Fondo de Población, cuando el beneficiario es un Organismo No Gubernamental son considerados mas fructíferos, ya que no hay tanta limitantes en la relación, debido a que las ONG's no posee tantas políticas restringentes como son los organismos gubernamentales.

**Cruce: Forma en que está constituida la organización y en qué considera los servicios afectan negativamente a su organización**



De acuerdo a esta grafica se observa que los Organismos No Gubernamentales beneficiados por el Fondo de Población su descontento primordial con los servicios son que generan lentitud y poseen demasiada burocracia. A diferencia en los Organismos y/o Asociaciones Gubernamentales el descontento palpable son las tardanzas en los desembolsos, el encarecimiento de las operaciones y el criterio que no se esta apoyando a la necesidad real.

*6- Plan de mejoras del control administrativo para el Fondo de la Población de las Naciones Unidas.*

Con respecto a los resultados obtenidos de la evaluación de los instrumentos de control interno, de la observación y de la encuesta aplicada tanto a los trabajadores como a los intermediarios (beneficiarios), se recomienda un plan de mejoras conforme a lo siguiente:

***Control Financiero***

Estrategia Uno: Desarrollar instrumentos específicos que estén constituidos por metas, objetivos, indicadores de resultado (personas beneficiarias con el proyecto específico). Conocer a través del desarrollo de estos instrumentos cuanto son los montos específicos.

*Objetivo General:* Reportar movimientos financieros de manera veraces, facilitando herramientas para su medición.

*Objetivo Especifico:* Presentar un imagen global de la cooperación brindada a la República de Nicaragua.

Estrategia Dos: Los instrumentos financieros deberán darse de alta en una página de Internet con el fin de que todas las personas interesadas conozcan dichos instrumentos.

*Objetivo General:* Proveer una herramienta para medir la eficiencia de la oficina de país ante los donantes diversos.

*Objetivo Especifico:* Movilizar recursos directamente proveyendo facilidad para su monitoreo.

### ***Control clientes***

Estrategia Uno: Conocer a través de la aplicación de encuesta la percepción actual de las personas beneficiarias con el fin de evaluar si la respuesta ante sus demandas se dan en tiempo y forma, las delimitantes del proyecto que se les ofrece y de alternativas que propongan.

*Objetivo General:* Medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

*Objetivo Especifico:* Fortalecer los canales de comunicación formal e informal.

Estrategia Dos: Realizar juntas con personal del Fondo de Población y beneficiarios (intermediarios) con el fin de conocer su percepción como encargados de los diversos programas de asistencia social.

*Objetivo General:* Compartir conocimientos y retroalimentación institucional

*Objetivo Especifico:* Fortalecer los canales de comunicación informal.

### ***Control Procesos Internos:***

Estrategia Uno: Desarrollar un manual de organización específico de Nicaragua con el fin de conocer su situación actual, la organización con cada una de las áreas y de las funciones de cada uno de los trabajadores.

*Objetivo General:* Presentar una visión de conjunto del Fondo de Población de Nicaragua.

*Objetivo Especifico:* Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Estrategia Dos: Desarrollar un manual de procedimientos específico para Nicaragua que indique los procedimientos y pasos a seguir.

*Objetivo General:* Presentar una sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen en la realización de una función.

*Objetivo Especifico:* Precisar pasos asignados a cada función, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Estrategia Tres: Realizar juntas semanales con cada una de las áreas con el fin de conocer percepciones, opiniones y del desarrollo de trabajo en equipo para obtener mejores resultados.

*Objetivo General:* Fortalecer los canales de comunicación.

*Objetivo Especifico:* Fortalecer la relaciones en los grupos formales.

Estrategia Cuatro: Desarrollar un plan con el fin de mitigar la centralización de la toma de decisiones con el fin de reducir los pasos y la burocracia en obtención de metas y objetivos.

*Objetivo General:* Distribuir de manera uniforme las responsabilidades al grupo de mando.

*Objetivo Especifico:* Establecimiento de limites para la toma de decisiones descentralizada.

### ***Control Recursos Humanos:***

Estrategia Uno: Promover el trabajo en equipo a todas las áreas, para alcanzar un bien común a través de convivencias con todas las áreas.

*Objetivo General:* Crear grupos formales con el fin del logro de la meta.

*Objetivo Especifico:* Compartir conocimientos y retroalimentación departamental.

Estrategia Dos: Desarrollar un plan de capacitación en las áreas de oportunidad para mejorar sus procesos internos.

*Objetivo General:* Mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo.

*Objetivo Especifico:* El fortalecimiento y desarrollo de habilidades específicas relativas a las funciones que se practican dentro de la organización.

Estrategia Tres: Desarrollar un Plan de Intercambio de Personal dentro de las áreas de competencia, como un proceso de rotación de funcionarios dentro de la organización.

*Objetivo General:* Formación de recurso humanos especializados.

*Objetivo Especifico:* Fortalecer la perspectiva de un puesto de trabajo dentro de la organización. **(Ver Anexo 8, Matriz estratégica)**

## VII. DISCUSIÓN

La presente discusión tiene como finalidad analizar el significado de los resultados obtenidos partiendo de la hipótesis planteada, los objetivos establecidos y si estos encajan en la teoría planteada.

### **Análisis del proceso interno para el control administrativo del Fondo de la Población de las Naciones Unidas.**

Según el autor Bateman, Snell, del libro Administración como ventaja competitiva nos indica que el proceso administrativo es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen esas cosas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible.

A través de la planeación, organización, dirección, control se obtendrán las metas de las organizaciones. En el caso específico del estudio se plantea que su problema radica en un manejo de control interno ineficiente. Evaluando los aspectos antes mencionados indicamos:

- La planeación como un proceso de especificar los objetivos que se deben de regir y decidir con anticipación las acciones adecuadas. En el Fondo de Población aún teniendo sus planes, objetivos y metas que deben regirse estas no se realizan en conjunto y
- No hay una organización adecuada que tenga como fin dirigir y coordinar los recursos humanos, ya que la manera de trabajar es individual y no se suman los

esfuerzos para alcanzar el mismo fin. Nos encontramos que no se realizan juntas para evaluar los resultados obtenidos con respecto a la planeación o evaluar si se han llegado a cumplir satisfactoriamente el plan. No hay una sinergia o trabajo en equipo.

- La falta de dirección que estimule a los empleados a trabajar en equipo y alcanzar las metas. La dirección no ha sido la adecuada que motive a cada uno de los trabajadores a que las tareas deben realizarse en equipo.
- El control de las metas se da para evaluar el progreso de las misma, aquí entra el papel de las herramientas que tiene como fin alcanzar cada uno de los indicadores en las perspectiva de los clientes, procesos internos y recursos humanos.

### **El Cuadro de Mando Integral como herramienta de control interno para alcanzar los planes.**

#### ***Clientes.***

“El CMI permite traducir la visión y la estrategia organizacional en objetivos estratégicos específicos y medibles, en todas las perspectivas de su estructura. También permite transmitir y relacionar objetivos e indicadores, la comunicación moviliza a los integrantes de la organización hacia un objetivo compartido. La planificación de las estrategias y la posterior adhesión de los integrantes de la organización a su cumplimiento, son necesarias para lograr la ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo”. (Robert y Norton, 2000).

Los clientes del Fondo de la Población están constituidos en los intermediarios (cada una de las instituciones que tienen diversos programas y son encargados de administrar los recursos) y los destinatarios finales (personas que obtienen los beneficios de los programas).

Actualmente en el fondo de la población hay un plan que mide a través de indicadores los resultados obtenidos que finalmente se evalúan las fortalezas y debilidades, pero que no conoce la percepción de los destinatarios finales que es lo más importante. Parte del estudio fue aplicar una encuesta para conocer la percepción actual de la organización, resumiendo los resultados más importantes fueron los siguientes:

- La mayoría son instituciones que pertenecen a un organismo del gobierno que captan fondos de otras instituciones.
- Los organismos en su mayoría se relaciona con el Fondo de Población a través de la obtención de fondos con asistencia técnica y sin asistencia técnica.
- La evaluación del Fondo de la Población en su mayoría opinan que están entre regulares y malos debido a sus procesos internos que están dirigidas en dos direcciones el primero como afecta a las organizaciones y el segundo las causas que lo afectan. El primero indica que el mayor problema es alcanzar los objetivos de la institución. Dentro de las causas del problema se indica que es debido a las restricciones para desembolsar los recursos (son muy selectivos) y de la tardanza en los desembolsos. Otras causas son la burocracia existente y que a veces no apoyan las necesidades reales de la población.
- Dentro de las recomendaciones de los destinatarios es que se puedan descentralizar el uso de los fondos y que se mitigue la burocracia con el fin de mejorar la relación entre los intermediarios con sus destinatarios finales y intermediarios con el Fondo de la Población.

### ***Procesos internos.***

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros para los donantes.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Los procesos internos son el talón de Aquiles del Fondo de la Población para la obtención de los resultados. Ya que por un lado tenemos que su fin no es tener un impacto en sus indicadores financieros, sino estos administrarlos de manera equitativa y que estos se administren eficientemente. Por otro lado los recursos humanos no pueden alcanzar sus objetivos sin tener procesos internos aptos que permitan cumplir sus metas.

Con la referencia de la encuesta aplicada a los trabajadores se puede indicar los siguiente:

- La gran mayoría indica que los procesos internos son regulares, las causas son la burocracia existente para facilitar la obtención de los recursos, la rapidez en hacer efectivo el uso de los fondos, las restricciones para el uso de los fondos y las limitantes para su utilización.
- Los trabajadores indica que la eficiencia de los procesos internos benefician para hacer más rápido sus tareas en el cumplimiento de sus metas y en la descentralización en sus tareas.
- Ellos recomiendan para que los procesos internos sean eficientes de que se elaboren manuales de organización y procedimiento *ad hoc* las necesidades de Nicaragua, reducción en los pasos para el cumplimiento de las tareas (menos burocracia), descentralizar la toma de decisión y del desarrollo de planes de capacitación.

Con respecto a la observación y entrevista aplicada tenemos que:

- No hay manuales de organización y procedimiento específicos para Nicaragua, los manuales de organización y procedimiento son universales y carentes a nuestra realidad.
- No se realizan juntas periódicas que ayuden a coordinar, monitorear y evaluar si se llegan a cumplir los indicadores de resultados. La evaluación del cumplimiento de los indicadores de resultado si no se evalúan son carentes de valor.
- No se realiza un trabajo en equipo, cada uno trabaja por su cuenta lo cual no hay motivación (según las diferentes motivación alcanzadas por la pirámide de la teoría de Maslow).
- A veces el liderazgo de algunas autoridades es autoritaria lo cual crea presión al trabajar.

### ***Recursos Humanos.***

Finalmente la perspectiva de formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

Es poco probable que las empresas sean capaces del alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y procedimientos; al mismo tiempo mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Ya se evaluaron tanto los clientes (destinatarios finales) y los procesos internos, los recursos humanos como ente principal para cumplir los objetivos y metas se puede identificar que:

- El clima organizacional del Fondo de la Población en lo que respecta al trabajo en equipo, motivación y liderazgo no es el más adecuado lo que genera una rutina al trabajar y que no exista sinergia.
- La falta del cumplimiento en las principales técnicas de los recursos humanos: capacitación y compensaciones a los empleados perjudican en su desempeño a corto, mediano y largo plazo.

En conclusión con un plan de mejora que pueda optimizar las condiciones y relaciones entre los empleados, de realizar las mejoras pertinentes en sus procesos internos tendrán como resultado la velocidad de respuesta, su uso y control de los Fondos que por ende se darán que los destinatarios finales obtengan en tiempo y forma los beneficios del Fondo de la Población de las Naciones Unidas, nos da la hipótesis comprada que teniendo herramientas administrativas que permitan medir el impacto y satisfacción tanto de los trabajadores como de los clientes repercutiría en .

Con este análisis de los resultados y la teoría planteada, notamos la importancia que tienen los procesos, procedimientos, manuales administrativos adecuados y planes de

trabajo dentro de una organización, con el fin de tener un trabajo eficaz y eficiente nuestra hipótesis de que un control administrativo que permita controlar, distribuir y monitorear para comprobar el cumplimiento de metas, objetivos y tareas ha sido confirmada con este trabajo monográfico y su etapa de investigación y análisis. Ya que podemos notar que tanto en los trabajadores como los beneficiarios notan debilidades en la ejecución de los planes establecidos por la matriz. Un elemento muy importante de a notar es que el descontrol no solo afecta los procesos de la organización en sí, si no también el factor humano quienes son los trabajadores como individuos, que en conjunto forman la organización y llevan a cabo los planes y desarrollan las estrategias.

## VIII. CONCLUSIONES

- 1- El Fondo de Población de las Naciones Unidas de Nicaragua no posee instrumentos para el control de su desempeño acorde a las necesidades de sus beneficiarios directos y de un manual de organización y procedimientos *ad hoc* a sus necesidades, los que permitirían contener información detallada referente a los antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación. Dentro del manual de procedimientos también encontraríamos los tiempos determinados para realizar actividades específicas y de esa manera poder medir la eficiencia de un área de forma adecuada, además de asegurar que los pasos dentro de los procesos establecidos están ordenados de una manera eficiente y asegurando que no exista duplicidad en las funciones.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores del UNFPA, el 40% de ellos recomiendan la elaboración de manuales para mejorar los procesos, lo cual representa que un 70% de las áreas de trabajo de toda la organización consideran imprescindible la elaboración de dichos manuales.

- 2- Las políticas de recursos humanos actuales que se aplican en el Fondo de Población de las Naciones Unidas sede Nicaragua, no son las adecuadas para las necesidades de la organización, en vista que no poseen un plan de capacitación, un programa de desarrollo, ni un plan motivacional. Para que de esa manera traten de alentar al trabajador a mantener y mejorar su rendimiento laboral. De igual manera buscar como desarrollar las habilidades de los trabajos futuros.

Refiriéndonos a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores del UNFPA podemos determinar que aproximadamente el 60% de ellos consideran que es necesario recibir capacitaciones específicas mejorar la calidad de servicio

que ellos brindan a los beneficiados. De igual manera podemos verificar que la necesidad de un plan de capacitación ya que fue la recomendación de mayor importancia a parte de la necesidad de elaboración de manuales.

- 3- El Fondo de Población de las Naciones Unidas no realiza reuniones formales de grupo, puesto que en el periodo de observación realizado del 18 al 22 de octubre del 2004 y del 15 al 19 de noviembre de 2004 en diferentes horarios durante todos los días de la semana, no sostuvieron ninguna reunión formal a pesar de estar en temporada de cierre de año. Las razones por las cuales no se reunieron fueron varias, en ciertas ocasiones porque las directrices estaban de viaje, en otros casos porque no se encontraban a la hora establecida cierto personal que era fundamental para llevar a cabo dicha reunión, en otros porque los funcionarios no tenían tiempo para dedicarle a una reunión de retroalimentación he información, lo cual produce como resultado una comunicación pobre e inadecuada.
- 4- En el Fondo de Población de las Naciones Unidas no se coordinan las tareas de acuerdo al plan anual que se lleva a cabo, cada trabajador labora por su cuenta no conociendo el impacto que se tiene. Los planes anuales son importantes puesto que presentan la planeación que tiene la organización para todo un periodo. La planeación contiene la estrategia de la organización, los niveles jerárquicos más altos de la organización deben comunicarla a sus empleados para recibir su retroalimentación, la sigan y la ejecuten, ya que son ellos, todo el equipo junto quienes llevarán acabo este plan para alcanzar las metas establecidas del UNFPA.
- 5- El trabajo a diario bajo presión y la rutina hace que el clima organizacional en cada área no sea apto, donde las relaciones interpersonales son deficientes y no se estimula al trabajo en equipo, dando como resultado en el comportamiento de los trabajadores disminuyendo su productividad.

- 6- La burocracia y falta de voluntad de algunos empleados traen como resultado la respuesta insatisfactoria a los procesos, estos siendo lentos y que no den respuesta inmediata ante las necesidades de los usuarios.

## **IX. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones analizando los resultados y sus conclusiones son las siguientes:

- 1- Redactar la Estrategia Administrativa del Fondo de Población de las Naciones Unidas, propia para Nicaragua para poder darle solución a futuros problemas.
- 2- Desarrollar e instruir manuales administrativos que cumplan con las necesidades de nuestro país, y que respondan ante las necesidades específicas del Fondo de Población, con el fin de eliminar la burocracia existente. Los manuales administrativos permitirían contener información detallada referente a los antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación y coordinación.  

Las directrices del Fondo de Población podrían apoyarse en los manuales administrativos para que les sirvan como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización , así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas.
- 3- Realizar una campaña de endomarketing basada en la importancia de cada puesto y la descentralización de responsabilidades, para mejorar las condiciones de clima organizacional con el fin de propiciar el trabajo en equipo eficiente y eficaz, de forma que el clima de la empresa refleje la interacción entre características personales y organizacionales, las metas personales de un individuo deben estar

alineadas con las metas de la organización. Durante el periodo de investigación, principalmente la observación, se notó que muchos empleados están desmotivados y sienten que simplemente están realizando un trabajo para poder tener ingresos económicos y mantener a la familia, hay que cambiar esa percepción para que el personal esté alineado con los valores, objetivos y metas personales y con los del UNFPA. En la encuesta un alto número de trabajadores indican estar desmotivados por los procesos, que los catalogan como regulares en un 40%, un 70% de las áreas está insatisfecho con los procesos, un 40% indica hay mucha burocracia, falta darle empoderamiento a los empleados, el “empowerment” ayuda a la empresa y motiva al personal a sentirse valorado y a trabajar mejor.

- 4- Poner en práctica un Plan de Incentivos tangibles y no tangibles para motivar al personal. Los tangibles que sean monetarios y educacionales (cursos de inglés, de computación, becas de estudio, etc); y los intangibles que sean reconocimientos como el empleado del mes, el empleado del año, etc. El Plan de Incentivos debe estar basado en los pilares del Plan de Trabajo Anual de la organización, tomando en consideración las metas y objetivos de cada departamento. Los Planes de Incentivos sirven para persuadir al personal a realizar lo mejor de su trabajo para recibir un reconocimiento de los demás a parte del suyo propia al alcanzar su nivel de satisfacción personal.
  
- 5- Influir a que la cultura organizacional de la institución en general esté basada en los valores y principios de la empresa. La cultura organizacional es la atmósfera o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Debido a que la cultura no se exige, sino que simplemente se da, se recomienda al UNFPA a influir de una forma positiva a que su personal comparta una cultura organizacional basada en la comunicación, retroalimentación sana, valores íntegros y apoyo mutuo. Las actividades recomendadas son cursos motivacionales que alienten al grupo a unirse y a identificar sus debilidades para combatir las, realizar eventos periódicamente para

que los trabajadores tengan mejores relaciones interpersonales entre ellos mismos, eventos como cumpleaños del mes, navidad y fin de año, celebración del ganador del plan de incentivos, etc...

- 6- Estimular a los trabajadores que desarrollen planes de tareas y reuniones periódicas para conocer el impacto y beneficio de las actividades desarrolladas, retroalimentando constantemente a sus colegas. Esto se puede lograr estableciendo un día y hora específico a la semana para que esta reunión forme parte del horario regular de todos los empleados. En un inicio, los directores de alto nivel jerárquico son quienes deben guiarlas, luego sólo los supervisores. De esta forma, todo el personal se sentirá integrado y valorado en la organización. El UNFPA, igual tendrá mejores resultados, puesto que los mismos empleados son quienes tienen las respuestas a los posibles problemas. Mientras haya una comunicación constante, retroalimentación sana y crítica constructiva, se logrará trabajar en equipo hacia un mismo fin, que en UNFPA se desarrolle y todos trabajen mejor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arias Galicia, Fernando/ Heredia Espinosa Víctor (1999),

**“Administración de Recursos Humanos”,**

5ª Edición, Editorial Trillas, México D.F.

Bateman, Snell (2001),

**“Administración: Una Ventaja Competitiva”,**

4ª Edición, Editorial McGrawHill, México.

Dessler Gary (1994),

**“Administración de Personal”,**

6ta Ed, Edit. Prentice-Hall, México.

Chiavenato Idalberto (1994),

**“Administración de Recursos Humanos”,**

2da Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

Kaplan S. Robert y Norton P. David (2000),

**“Cuadro de Mando Integral”,**

2da edición, España.

P Robbins Stephen (1999),

**“Comportamiento Organizacional”,**

8ª Edición, Prentice Hall, México.

Stoner James, Freeman Eduard (1999),

**“Administración”,**

5ª Edición, Editorial Prentice Hall, México.