

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



"DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EFICIENTE
GESTIÓN EMPRESARIAL DEL CENTRO DE RECOLECCIÓN, ACOPIO Y
TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS DE LA FUNDACIÓN ABA"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PRESENTADO POR:

EDGAR EDUARDO MARTÍNEZ BAUTISTA
ALBA LORENA RAMÍREZ HERNÁNDEZ
JOSÉ ALBERTO SERRANO QUIÑÓNEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2004

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

RECTORA : DRA. MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA GENERAL : LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ
VELA

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS : LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS : LICDA. VILMA YOLANDA VASQUEZ
DE DEL CID

ASESOR : LIC. CARLOS RIVERA PAUL

TRIBUNAL EXAMINADOR : LIC. CARLOS RIVERA PAÚL
LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS
LIC. ROBERTO RODRÍGUEZ LINDO

MARZO DE 2004

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a DIOS TODOPODEROSO, por brindarme fortaleza, perseverancia y salud para culminar mi carrera.

A mi madre Elsa Hernández, por su apoyo incondicional.

A mi esposo Guillermo Barillas por su comprensión y ayuda.

A mis hijos Fernando y Mariela por darle felicidad a mi vida.

Alba Lorena Ramírez de Barillas.

Agradezco a DIOS por brindarme capacidad, a mi esposa Heidi y mi hijo Ivo por su amor.

A mi padre y madre por su apoyo incondicional.

Al Licenciado Carlos Rivera Paúl, por compartir sus conocimientos.

Alberto Serrano Quiñónez

Doy gracias primeramente a DIOS TODOPODEROSO, a quien sea toda la honra y gloria, por permitirme llegar a la culminación de mi carrera.

A mi madre Anabella por sus nobles sacrificios, su ejemplo como madre y su ayuda incondicional en todo momento; a mi padre Mario Ernesto, por su apoyo en mi formación profesional y su ejemplo como padre respetuoso y afectuoso; a mi hermana Dalia Verónica por su apoyo moral; a mi esposa Eve de Martínez, por su apoyo moral y espiritual, por su amor, paciencia y sus constantes oraciones para que yo siga adelante.

Edgar Eduardo Martínez

I N D I C E

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO I

**MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA FUNDACIÓN ABA, SUS
COOPERATIVAS Y LOS ASPECTOS TEÓRICOS DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO.**

A. GENERALIDADES Y MARCO LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES.

1. DEFINICION.....	1
2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG'S.....	2
3. ASPECTOS ESENCIALES PARA FORMAR UNA ONG.....	2
4. MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO	4
4.1. Marco Legal de las Asociaciones.....	4
4.2. Marco Legal de las Fundaciones	8
5. FISCALIZACIÓN DE LAS ASOCIACIONES.....	10

B. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN ABA.

1. ANTECEDENTES.....	12
2. IMPORTANCIA.....	15
3. MISIÓN Y VISION	16
3.1. Misión de la Fundación ABA	16
3.2. Visión de la Fundación ABA.....	16
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	17
4.1. Aplicar un manejo y tratamiento alternativo de los desechos sólidos.....	17
4.1.1. Empresas Cooperativas incrementadas, sostenibles y rentables.....	17
4.1.2. Productos reciclables desarrollados, diversificados y comercializados.....	18
4.1.3. Modelo de intervención de ABA, generado y aplicado.....	18
4.2. Influir en la sociedad para cambiar actitudes y paradigmas en relación al tratamiento de los desechos sólidos... ..	19

4.2.1	Iniciativas de Incidencia	
	Política relacionada con	
	los desechos sólidos, promovidas.	19
4.2.2.	Conciencia ambiental incrementada	
	en la población usuaria de	
	las cooperativas y de ABA.	19
4.3.	Desarrollo y fortalecimiento Institucional.	20
4.3.1	Recursos Humanos especializados	
	y satisfechos laboralmente.	20
4.3.2	Gestión Gerencial eficiente	
	y eficaz.	20
4.3.3	Estructura organizativa	
	participativa, funcionando	
	eficiente y eficazmente.	21
4.3.4	Generación de recursos	
	propios, incrementada.	21
5.	OBJETIVOS SOCIALES.	22
6.	MARCO JURÍDICO QUE REGULA A LA FUNDACIÓN ABA.	22

6.1. Naturaleza, Denominación, Domicilio y Plazo.	22
6.2. Objeto o Finalidad.	23
6.3. De los Miembros Fundadores.	24
6.4. De las Sanciones.	26
6.5. Del Patrimonio.	28

C. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. CONCEPTO.	29
2. GENERALIDADES.	29
3. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	30
4. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN.	31
5. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	34
5.1. Planeación.	34
5.2. Organización.	39
5.3. Dirección.	40
5.4. Control.	43

CAPITULO II
DIAGNOSTICO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y
OPERACIONALES DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA FUNDACIÓN "ABA".

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	45
B. OBJETIVOS	46
1. Generales	
2. Específicos	
C. HIPÓTESIS	47
1. Generales	
2. Especifica	
D. METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN.	48
1. Métodos y Técnicas	48
2. Fuente de Datos	49
1. Primarios	
2. Secundarios	
3. Tipo de Investigación	50
4. Alcances y Limitaciones	51
5. Determinación del universo y muestra	52
1. Universo	
2. Muestra	
6. Recolección de Datos.....	52
7. Tabulación, Análisis e Interpretación de Datos.....	53

E. SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL ACTUAL DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA FUNDACIÓN "ABA"	54
1. Planificación	55
2. Organización	57
3. Dirección	64
4. Control	66
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
1. Conclusiones	67
2. Recomendaciones	69

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE PERMITA EFICIENCIA, EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA RED DE RECOLECCIÓN, ACOPIO Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS DE LA FUNDACIÓN ABA.

1. MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO	71
1.1. Planeación	72
1.1.1. Objetivos	73
A. General	73
B. Específicos.	73
1.1.2. Propósitos.	74
1.1.3. Políticas.	75

1.1.4.	Programas	77
1.1.5.	Procedimientos.....	78
1.1.6.	Presupuestos.	82
1.2.	Organización	84
1.2.1.	Recursos.	84
1.2.1.1.	Recurso Humano.....	84
1.2.1.2.	Cuadro Propuesto de Distribución de Funciones.....	86
1.2.1.3.	Recurso Material.....	88
1.2.1.4.	Estructura Organizativa	88
1.2.1.5.	Manuales	90
1.2.1.6.	Instrucciones para el uso del Manual de Organización Propuesto.....	91
1.3.	Dirección.....	110
1.3.1	Liderazgo.....	110
1.3.2	Supervisión	111
1.3.3.	Comunicación.....	112
1.3.4.	Motivación.	114
1.4.	Control	115
1.4.1.	Estándares	117

1.4.2. Medición y corrección.	118
1.4.3. Retroalimentación.	119
2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO	
ADMINISTRATIVO PROPUESTO.	120
BIBLIOGRAFIA	125
ANEXOS	

RESUMEN

El diseño del Modelo Administrativo propuesto para el personal que dirige el Centro de Acopio de la Fundación ABA tiene como objetivo principal lograr que la gestión administrativa se realice en forma ordenada y que todos los recursos disponibles y necesarios para el buen desarrollo de las actividades que ahí se ejecutan, sean orientados hacia el logro de los objetivos organizacionales de una manera eficiente.

La actividad principal a que se dedica la Fundación ABA, es la recolección, acopio y tratamiento de los desechos sólidos a través de una red de Empresas Cooperativas, identificando como se organiza y que procesos utiliza para llevar a cabo tal actividad; todo esto se determino a través de un diagnostico interno que se hizo al Centro de Acopio de la Fundación, mediante la aplicación de las fases del Proceso Administrativo. La información se obtuvo haciendo uso de dos instrumentos (cuestionarios) de los cuales uno se dirigió al personal operativo y otro al personal de dirección, obteniéndose como resultado de las diferentes opiniones, una serie de deficiencias tanto administrativas como operativas, detallándose así:

No poseen un documento escrito que establezca las políticas, procedimientos, manuales de descripción de puestos y reglamento interno para el personal; la mayoría de los empleados no conocen los objetivos, visión y misión, razón por la cual se les

dificulta tener un panorama real de lo que la Fundación ABA es y lo que pretende ser en el futuro, además no existen métodos de control sobre el trabajo realizado, no existe unidad de mando, ni tampoco se a dado a conocer una estructura organizativa que muestre de que manera está organizado el Centro de Acopio, no existe integración de las Cooperativas miembro, sumando a todo esto que los recursos financieros son insuficientes para generar inversión y obtener mayor producción.

Lo anterior conduce a presentar la propuesta final denominada "Diseño de un modelo Administrativo para la Eficiente Gestión Empresarial del Centro de Recolección, Acopio y Tratamiento de Desechos Sólidos de la Fundación ABA".

Este Modelo ofrece una guía para establecer los planes necesarios para obtener los mejores resultados de acuerdo a los objetivos requeridos y a los recursos disponibles, con relación a la Organización, se establece una estructura organizativa que define claramente las líneas de acción y un manual de puestos que describe brevemente las características, requisitos y funciones de cada uno de los puestos para que cada empleado tenga por escrito y conozca cual es su papel y lo que se espera de ellos, con el propósito de obtener el menor margen de error posible en desempeño de las distintas tareas.

Finalmente se sugiere un sistema de Dirección y Control que ayude a mejorar el rendimiento, la comunicación y las relaciones personales entre los empleados.

INTRODUCCION

La Fundación ABA a través de su Centro de Acopio se encarga de la recolección y tratamiento de los desechos sólidos, con el propósito de contribuir al mejoramiento del medio ambiente y a la generación de nuevas oportunidades de empleo para todas las personas que de forma individual o por medio de cooperativas se organizan para la realización de esta actividad.

Tomando como base lo expuesto anteriormente se presenta el informe final del trabajo de investigación titulado "Diseño de un Modelo Administrativo para la Eficiente Gestión del Centro de Recolección, Acopio y Tratamiento de Desechos Sólidos de la Fundación ABA".

Con este estudio se pretende integrar, organizar y ordenar todas las actividades relacionadas a la tarea de recolectar los desechos sólidos, con el fin de mejorar las operaciones y gestiones que se desarrollan en el Centro de Acopio y obtener los resultados esperados.

En la elaboración de la propuesta se siguió un proceso ordenado para la obtención de la información tanto primaria como bibliográfica, desarrollados de la misma manera:

El primer capítulo contiene tres espacios específicos que son las Generalidades y Marco Legal de las Fundaciones no Gubernamentales,

el cual contiene definiciones, características y aspectos esenciales de las ONGS a nivel general; luego se presentan las generalidades de la fundación ABA, en donde se consideran aspectos como antecedentes, importancia, objetivos, estructura organizativa y marco jurídico regulatorio; concluyendo con la conceptualización del proceso Administrativo, sus ventajas, principios y etapas.

El segundo capítulo representa un diagnóstico de las actividades administrativas y operativas del Centro de Acopio de la fundación ABA, en el se detalla la formulación del problema principal como objeto de la investigación, los objetivos alcanzados y la metodología que se utilizó para la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información obtenida; luego se describe en base a la investigación realizada y a través de la aplicación de las fases del Proceso Administrativo, la situación administrativa y operativa actual del Centro de Acopio, finalizando con las respectivas conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar el desarrollo de las actividades a través del trabajo en equipo.

El tercer capítulo se fundamenta en el Diseño de un Modelo Administrativo propuesto para que la gestión empresarial del Centro de Acopio de la Fundación ABA, se ejecute de manera ordenada y eficiente, siguiendo una guía de aplicación de las fases del Proceso Administrativo, necesarias para sustentar y dar

cumplimiento técnico a todas las actividades tanto administrativas como operativas; finalmente y como toda implementación de un modelo o sistema se presentan los pasos a seguir para orientar su puesta en marcha, desarrollo y retroalimentación.

Es de mucha necesidad y urgencia que las autoridades de la Fundación ABA brinden interés, apoyo y seguimiento a la presente propuesta para tener un mejoramiento continuo en el desarrollo de las diferentes actividades que contribuyen al logro de los objetivos de manera eficiente, llevando a la Red de Recolección, Acopio y Tratamiento de Desechos Sólidos a una integración formal y mejora continua.

A. GENERALIDADES Y MARCO LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

1. DEFINICION.

Una ONG es una entidad no lucrativa que lleva a cabo actividades que persiguen el interés general en aspectos sociales, solidarios y de cooperación.

Las Asociaciones no gubernamentales (ONG'S) son consideradas como sistemas sociales, encaminados a una serie de objetivos orientados a mejorar los niveles de vida de una comunidad o región.

En El Salvador estas organizaciones de carácter neutral y sin fines de lucro surgieron desde el siglo pasado y es en la década de los sesenta que cobraron mayor auge. Con los acuerdos de paz del 16 de enero de 1992 se propició el crecimiento y desarrollo para el país, lo que contribuyó al surgimiento de otras asociaciones no gubernamentales (ONG'S) dedicadas a la formación profesional, medio ambiente, salud, cultura, educación formal, entre otras actividades.

Un concepto más amplio de ONG es aquella que, además, incluye las asociaciones y fundaciones del ámbito social, que opera solidariamente, cuya característica principal es la base social que tienen normalmente muy participativa a la que se suman en muchas ocasiones el voluntariado.

2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG'S

- Según Criterios Económicos
 - Producción y distribución de bienes y servicios.
 - Autonomía de Gestión.
 - Fuerza de trabajo remunerada, al menos un mínimo
 - Carácter innovador del servicio.

- Según Criterios Sociales
 - Iniciativa emprendida por un grupo de ciudadanos
 - Tener relación directa con el territorio
 - El poder de decisión no se basa en la posesión de capital, sino en la participación de las personas
 - Participación democrática en la gestión de las actividades.
 - Limitación en la distribución de beneficios.

3. ASPECTOS ESENCIALES PARA FORMAR UNA ONG.

Básicamente los pasos para constituir una Corporación son los siguientes:

1. Lo esencial es tener un grupo de personas dispuestas a trabajar con un objetivo social o cultural que no persiga el lucro. El objetivo debe ser claro y concreto.

2. Este grupo de personas para constituirse en Corporación tiene que organizarse y formar una directiva y tener un lugar físico donde actuar.
3. Luego deben escribir los estatutos de su organización donde determinan el carácter y objetivos de la organización, el modo de afiliación de los socios, los derechos y los deberes (incluso pecuniarios) de estos, y también de cada miembro de la directiva. Además, debe determinar el modo de elecciones, de disolución y el destino final de sus bienes patrimoniales entre otras cosas. También es posible ir a buscar al Ministerio de Justicia los estatutos tipo para una corporación.
4. Estos estatutos, que van firmados por todos los socios fundadores y acompañados por el Acta de Constitución de la corporación, deben ser revisados y aprobados por el Presidente de la República a través de su Ministerio de Justicia.
5. Una vez inscritos deben enviar un mail con los datos de su organización al equipo ONG.CL para que puedan incorporarlos en su base de datos y enviarles información de utilidad.

4. MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

4.1. Marco Legal de las Asociaciones.

Tanto las asociaciones o fundaciones como las cooperativas, son entes jurídicos legalmente establecidos y universalmente aceptados, existiendo leyes y reglamentos que las regulan y avalan su legitimidad.

Las acciones de las personas están reguladas por normas para vivir en paz y armonía dentro de una sociedad, las organizaciones no gubernamentales también están regidas por un marco legal que regula la creación de estas asociaciones sin fines de lucro, en este rubro se definen las asociaciones y fundaciones, las cuales son reguladas por el Decreto No. 894 **Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro**, publicado en el Diario Oficial, el Martes 17 de Diciembre de 1996.

El marco legal de las Asociaciones se encierra en los artículos 11, 12, 13 y 14 de la mencionada ley.

Art. 11. Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar la manera permanente cualquier actividad legal.

Art. 12. Las asociaciones se constituyen por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores.

Podrán comparecer a la constitución de una asociación los extranjeros que acrediten su residencia en el país.

Art. 13. La administración de las asociaciones estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.

La relación entre las asociaciones y sus administradores no será de carácter laboral, a menos que tal carácter sea estipulado en sus estatutos, que sus obligaciones consistan en la administración directa y continua de los asuntos ordinarios de la entidad y que sus cargos sean ejercidos a tiempo completo.

Art. 14. Los estatutos de las asociaciones establecerán también los derechos y obligaciones de los miembros dentro de la entidad y las condiciones de afiliación de nuevos miembros y la pérdida de tal calidad.

La calidad de miembro no puede enajenarse, transferirse ni es hereditaria, ni podrá cederse a otro el ejercicio de los derechos respectivos.

Los estatutos de la asociación serán obligatorios para los miembros que ingresen a la entidad con posterioridad a la aprobación de los mismos.

De acuerdo con el Art. 28 de la Ley que rige a estas instituciones, los estatutos constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas.

Al Estado por medio de la Fiscalía General de la República, le corresponde velar por la transparencia en el manejo de los fondos que realizan estas entidades, ya que parte de estos fondos provienen del público, de donantes extranjeros o terceras personas, con esto se evitan los incumplimientos a las leyes del país.

El reconocimiento y existencia de la personalidad jurídica, según el Art. 64 de la Ley que rige a estas asociaciones y fundaciones, se adquiere mediante la inscripción del instrumento constitutivo de la entidad en el Registro, previo Acuerdo Ejecutivo para el caso de las Asociaciones y por Decreto Ejecutivo para las fundaciones.

Muchas organizaciones se ciñen al marco legal para garantizar su estabilidad y legalidad de sus opciones, el proceso para obtener la personería jurídica se inicia solicitando su reconocimiento

a través del Ministerio de Gobernación, el cual revisa la inscripción de los estatutos de la organización, mediante la escritura pública de constitución ante un notario debidamente inscrita en el registro correspondiente.

Después de revisada se señalan observaciones si las hubiere; de lo contrario se envía al Ministerio de Presidencia para su aprobación por parte del órgano ejecutivo y su publicación en el diario oficial, este trámite puede durar de uno a tres años dependiendo de las políticas del gobierno con relación a este rubro.

Otro aspecto característico de estas instituciones, es que tienen responsabilidad tributaria al igual que las establecidas para las personas naturales y jurídicas aunque en determinada circunstancia previa una solicitud específica, pueden estar excluidas de la Ley del impuesto sobre la Renta o de la Ley de Impuesto al valor Agregado, producto de alguna concesión especial que le concedan las autoridades correspondientes debido a que según el Art. 46 de la Ley del IVA los servicios orientados a la educación se encuentran exentos de pago de este impuesto.

Es importante expresar que en cuanto al aspecto contable, las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan por que están en la obligación de llevar contabilidad formal de acuerdo con

registros exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la institución, además dicha contabilidad debe ser congruente con los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias y autorizada por la Dirección General del Registro de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

4.2. Marco Legal de las Fundaciones.

Las fundaciones al igual que las asociaciones tienen establecido su régimen jurídico en la ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, y su marco legal se encierra en los artículos 18 al 22.

Art. 18. Se entenderá por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

Art. 19. Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.

Art. 20. Las Fundaciones serán administradas por la persona o por el organismo colegio que disponga el fundador. Las fundaciones no podrán tener membresía ni obligar a sus integrantes al pago de cuotas para el incremento de su patrimonio.

Art. 21. Los administradores de una fundación tienen la facultad de administrar y disponer del patrimonio de la misma en los términos que establezcan las leyes y los estatutos de la entidad.

El ejercicio del cargo de administrador requiere de la aceptación del misma. Se considerará que el designado ha aceptado el cargo por el hecho de realizar las funciones que se le encomienden a los organismos.

Art. 22. La aportación de bienes a una fundación es indispensable para la construcción de la misma.

El fundador podrá aumentar el patrimonio fundacional cuando así lo deseara y las fundaciones podrán recibir donaciones de terceras personas para incrementar su patrimonio, siempre que no lo haya prohibido expresamente el fundador y tales donaciones sean destinadas a fin para el cual la entidad fue creada.

Otro de los elementos legales de relevancia es que este tipo de organizaciones podrán ser declaradas instituciones de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda, con lo cual pueden solicitar a esta misma dependencia gubernamental la excepción del pago del impuesto sobre la renta y quedando únicamente obligadas a la presentación del formulario con la

declaración del impuesto sobre la renta, pero sin que sean gravados.

También se mencionan otras leyes como:

- Ley General de Asociaciones Cooperativas, la cual se creó por decreto legislativo No. 559 del 09 de Diciembre de 1969 reconociendo a las asociaciones cooperativas como instrumentos eficaces para promover el desarrollo económico y social del país.
- Ley de la Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles. Art. Del 9 al 12
- Ley del Impuesto sobre la Renta
- Código de Comercio
- Código de Trabajo

5. FISCALIZACIÓN DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES

Con respecto a la fiscalización de las asociaciones o fundaciones, compete al estado por medio de:

- La Fiscalía General de la República a través del Ministerio de Gobernación, artículo 43 de la citada Ley, velar por la transparencia con el manejo de los fondos que realizan estas entidades, ya que parte de estos fondos provienen del público, de donantes extranjeros o terceras personas.

- Instituto Salvadoreño del Seguro Social, en lo referente al pago respectivo de las cotizaciones obrero-patronales que cubren prestaciones médico hospitalarias, invalidez, vejez y muerte.
- Ministerio de Hacienda y Corte de Cuentas de la República, cuando se manejan fondos del Estado, Art. 42 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones.

B. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN ABA.

1. ANTECEDENTES.

La Fundación ABA es una empresa dedicada a promover la aplicación de un modelo alternativo para el manejo y tratamiento de los desechos sólidos, desarrollando conciencia ambiental en la sociedad; contribuyendo de esta forma a la disminución de la contaminación ambiental por desechos sólidos, para mejorar la calidad de vida de los y las salvadoreñas principalmente en sectores populares.

Se coordina con Instituciones ambientales, Instituciones de Salud, Instituciones Culturales, Instituciones de Género, Instituciones Financieras, Escuelas y Universidades, Gobierno Locales y Microregionales y público en general interesado con la problemática de los desechos sólidos.

Nace en el año de 1999, por la necesidad de concentrar los esfuerzos de otras Cooperativas en la recolección de desechos sólidos, y a la vez por la necesidad de generar ingresos adicionales a la Fundación a la cual pertenecen.

Comenzó como una idea de un grupo de personas visionarias comprometidas con el desarrollo social de El Salvador. Al principio solo operaba como centro de acopio para desechos sólidos que eran llevados a fábricas fuera de San Salvador para

su venta, la cual era mal remunerada. Por tanto surge la necesidad de poder reducir los costos de transporte, y para ello se creó el centro de reciclaje de donde hoy día se producen nuevos productos que son vendidos a diferentes empresas de acuerdo a la actividad que realizan, entre estas empresas podemos mencionar Kimberly Clark, Cartotecnia, Cajas y Bolsas. Esta operación es más rentable y ha tenido un notable desarrollo en el último año.

Actualmente funciona como una entidad independiente y ha logrado generar 30 empleos; otro logro alcanzado es que se ha convertido en un centro de acopio de cartón, lata, vidrio y plástico. Ayudando así a reducir la cantidad de basura en los rellenos sanitarios y calles de San Salvador.

Pero a pesar de todo el avance logrado, aún no ha podido lograr una red comercial con todas las cooperativas miembros que están bajo su responsabilidad, ya que cada una de ellas funcionan en forma independiente buscando solamente su beneficio individual.

La necesidad principal de la Fundación ABA es formar una red de recolección de desechos sólidos, a través de un modelo administrativo que permita coordinar e integrar las actividades de sus seis Cooperativas, generando un ambiente económico, ordenado y atractivo que favorezca la incorporación de otras entidades.

Estas cooperativas tienen el mismo objetivo en común, el cual es contribuir con el medio ambiente mediante el tratamiento de los desechos sólidos.

Sus cooperativas miembros son:

ABAZAC de R.L.; se dedica a la recolección y barrido de calles y mercados (Compostaje).

ABAILOPANGO de R.L.; recolección domiciliar y mercados, reciclaje de textiles, vivero, compostaje y lombricultura.

ABACORDESOY de R.L.; Recolección Domiciliar y mercados, barrido de calles, reciclaje de papel, aluminio, plástico, vidrio, compostaje.

ABANIC de R.L.; recolección domiciliar, barrido de calles, servicios especiales a Industrias y maquilas, reciclaje de plástico y vidrio.

ABAIBERIA de R.L.; recolección domiciliar, barrido de calles, reciclaje de vidrio.

ABAZURITA de R.L.; recolección domiciliar y barrido de calles, reciclaje de cartón.

A todas estas cooperativas se les brinda servicios de contabilidad, asesoría y apoyo en lo referente a la recolección, acopio y tratamiento de desechos sólidos.

Hoy en día la Fundación ABA, tiene su centro de operaciones en la 25 Calle Oriente, No. 135 Barrio San Miguelito, San Salvador y su planta de acopio y reciclaje en el Barrio Candelaria, Calle Perú, entre Calle Francisco Menéndez y Calle Modelo, No. 122, San Salvador.

2. IMPORTANCIA.

La fundación ABA es una organización no gubernamental, que fomenta, la creación de empresas cooperativas para la recolección y tratamiento ambiental de los desechos sólidos.

Entre las principales actividades que realiza se menciona, el fortalecimiento de grupos recolectores y procesadores de desechos, tanto en lo gremial y empresarial, como en sus relaciones con las comunidades y municipalidades; promueve y organiza a nuevos grupos, proporcionándoles equipo y desarrollando programas de producción, reciclaje, salud, género, crédito, desarrollo empresarial y educación en medio ambiente. Da seguimiento a programas de educación ambiental referente al manejo de los desechos sólidos con la participación de centros escolares, mercados, cooperativas, ONG's, universidades, instituciones y alcaldías; colaborando con las diferentes actividades que cada cooperativa desarrolla localmente, a través de la concientización y sensibilización de la población en el manejo adecuado de los desechos sólidos y el medio ambiente.

La fundación ABA cuenta con una planta experimental para el tratamiento de los desechos orgánicos para la producción de compostaje y lombrihumus, en el Centro de Capacitación e Investigación en Desechos Sólido, Shangallo Ilopango. En dicho lugar se produce abono orgánico proveniente del Mercado Municipal, desechos domiciliarios, agroindustrias, establos y otros.

3. MISIÓN Y VISION

3.1. Misión de la Fundación ABA

- Somos una Fundación No Gubernamental integrada por personas comprometidas con la sustentabilidad ambiental, la justicia social, la equidad entre los géneros y la solidaridad humana.
- Promovemos la aplicación de un modelo alternativo para el manejo y tratamiento de los desechos sólidos, hacemos incidencia política y desarrollamos conciencia ambiental en la sociedad; contribuyendo de esta forma a la disminución de la contaminación ambiental por desechos sólidos para mejorar la calidad de vida de los y las salvadoreñas, principalmente de los sectores populares.

3.2. Visión de la Fundación ABA.

- Contribuir a la disminución de la contaminación ambiental por desechos sólidos para mejorar la calidad de vida de la población salvadoreña.

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Estos objetivos describen lo que se espera lograr y son la razón para lo cual se trabaja, ya que están directamente vinculados al logro de los resultados.

4.1. Aplicar un manejo y tratamiento alternativo de los desechos sólidos.

Lo alternativo del modelo incluye la participación activa de la población; la generación de empleo a través de la formación de cooperativas de manejo y recolección; el desarrollo, diversificación y comercialización de productos reciclables, a través del montaje de centros de producción y comercialización, bajo la coordinación directa de ABA.

Este objetivo tiene tres resultados:

4.1.1. Empresas Cooperativas incrementadas, sostenibles y rentables.

Este resultado se basa en el desarrollo de la competitividad y visión empresarial de las cooperativas a través de: Capacitación técnica enfocada en el tema de desechos sólidos; inversión en equipo, estructuración de un sistema de costos; la promoción y publicidad; el fortalecimiento de la organización de las cooperativas a través de la consolidación de las actuales y la formación de nuevas; la legalización; la rentabilidad de las

operaciones, a través de la venta de productos y servicios; contratos que garanticen estabilidad; el ahorro y las inversiones; y una contabilidad formal y confiable que contribuya a la toma de decisiones.

4.1.2. Productos reciclables desarrollados, diversificados y comercializados.

La acción de este resultado es la ampliación de la capacidad de producción y comercialización de desechos orgánicos, a través del montaje y funcionamiento de 4 centros de producción; iniciar el desarrollo de un modelo para el manejo y comercialización de desechos inorgánicos con el montaje de su propio centro de acopio, manejo y comercialización; garantizar la sostenibilidad de los centros mediante una producción de calidad, respaldada por una marca registrada legalmente, ofreciendo en forma periódica productos nuevos, estructurando un sistema que promueva la demanda de este tipo de productos y que garantice su distribución de acuerdo a las exigencias del mercado.

4.1.3. Modelo de intervención de ABA, generado y aplicado.

Lo anterior se basa en la construcción de un modelo con informe de género, a través de la sistematización; aplicar una replica del modelo en la formación de nuevas cooperativas y perfeccionarlo periódicamente mediante un control y retroalimentación de su comportamiento.

4.2. Influir en la sociedad para cambiar actitudes y paradigmas en relación al tratamiento de los desechos sólidos.

Se busca modificar las prácticas familiares en la reducción y separación de los desechos sólidos y en la disminución de basura en los rellenos sanitarios a través de campañas de educación y concientización.

Además se pretende influir en el marco regulatorio municipal para reducir los volúmenes de desechos sólidos y buscar otra alternativa para el tratamiento de estos.

Este objetivo tiene dos resultados.

4.2.1. Iniciativas de Incidencia Política relacionada con los desechos sólidos, promovidas.

Mantener un trabajo directo y planificado de incidencia política, que tenga como objetivo el mejoramiento del marco legal municipal en cuanto al manejo y tratamiento de los desechos sólidos, a través de la participación en espacios, redes nacionales y regionales que consideren el tema del medio ambiente.

4.2.2. Conciencia ambiental incrementada en la población usuaria de las cooperativas y de ABA.

Tomar acciones educativas a través del desarrollo de cursos educativos, talleres nacionales e internacionales, elaboración y distribución de material educativo; sensibilizar a nivel

comunitario la promoción para la separación y reciclaje de la basura; divulgar información sobre la problemática a través de la publicación de artículos en medios de comunicación masivos.

4.3. Desarrollo y fortalecimiento Institucional.

Se pretende implementar y perfeccionar un sistema administrativo que diseñe el proceso de planificación, organización, dirección y control, implementando un flujo de información interna que garantice que todo el personal cuente con la información necesaria para el desempeño de su trabajo. Este objetivo tiene cuatro resultados.

4.3.1. Recursos Humanos especializados y satisfechos laboralmente.

Acciones en capacitación especializada; mantenimiento de actividades recreativas y salud mental; desempeño del personal en cargos compatibles de acuerdo a su calificación profesional y/o habilidades personales; implementar una política de personal, que incluya un plan de incentivos para mejorar la motivación y estabilidad del personal; implementación de espacios y mecanismos de comunicación interna, que contribuya al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

4.3.2. Gestión Gerencial eficiente y eficaz.

Diseño y perfeccionamiento de los sistemas de planificación, organización, dirección y control; reducir los costos

administrativos y optimizar el uso de los recursos; mantenimiento de un STAFF de Asesores, equipamiento e infraestructura adecuados a las necesidades y exigencias del trabajo que se desarrolla.

4.3.3. Estructura organizativa participativa, funcionando eficiente y eficazmente.

Fortalecimiento de los mecanismos internos de información, comunicación y coordinación, en forma participativa, en la búsqueda de la integración del trabajo, la eficiencia y eficacia institucionales; readecuación, ordenamiento y adaptabilidad de la estructura organizativa y su funcionamiento; incremento de la membresía e involucramiento activo de los socios; funcionamiento efectivo de los órganos de conducción institucionales, a través de la implementación de una política de motivación y compensación.

4.3.4. Generación de recursos propios, incrementada.

Venta de servicios de capacitación y asesorías especializadas, con recursos humanos nacionales e internacionales; venta de servicios administrativos y de asistencia técnica a cooperativas especializadas en desechos sólidos; venta y/o distribución de productos, equipos y/o herramientas, con tecnología apropiada; estructurar un área de comercialización.

5. OBJETIVOS SOCIALES.

- Fomentar con enfoque de género, la actividad organizativa, gremial y empresarial en grupos de la población, dedicados a la recolección y tratamiento de desechos sólidos.
- Promover con enfoque de género, la educación ambiental para la disminución, reutilización y reciclaje de los desechos sólidos a escala comunal, empresarial y municipal.
- Fortalecer con enfoque de género, actividades de desarrollo local relacionadas con la elaboración y ejecución de políticas ambientales, municipales y nacionales, orientadas a la regulación en el origen y disposición final de los desechos sólidos.

6. MARCO JURÍDICO QUE REGULA A LA FUNDACIÓN ABA.

6.1. Naturaleza, Denominación, Domicilio y Plazo.

Artículo 1. Créase en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, la Fundación de Nacionalidad Salvadoreña, que se denominará FUNDACIÓN PARA EL FOMENTO DE EMPRESAS PARA LA RECOLECCION Y TRATAMIENTO AMBIENTAL DE LOS DESECHOS SOLIDOS, que podrá abreviarse "FUNDACIÓN ABA", como una entidad de utilidad

pública, apolítica, no lucrativa ni religiosa, la que en los presentes Estatutos se denominará "La Fundación".

Artículo 2. El domicilio de la Fundación será la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, pudiendo establecer filiales en todo el territorio de la República y fuera de él.

Artículo 3. La Fundación se constituye por tiempo indefinido.

6.2. Objeto o Finalidad.

Artículo 4. La Fundación ABA tendrá como objetivos.

- a) Fomentar la actividad organizativa gremial y empresarial en grupos de la población para la recolección y tratamiento de desechos sólidos.
- b) Promover la educación ambiental para la disminución en la producción de desechos sólidos y el tratamiento adecuado de los mismos, a nivel comunal, de las empresas y de los municipios.
- c) Fortalecer las actividades de desarrollo local y las relacionadas con la elaboración y ejecución de políticas ambientales, municipales y nacionales, orientadas a la regulación en el origen y disposición final de los desechos sólidos, en coordinación con los principios de la Política de Desechos Sólidos en la Entidad Gubernamental correspondiente.

Artículo 5. Para cumplir con los objetivos la Fundación ABA, desarrollará las actividades siguientes:

- a) Fortalecer las relaciones gremiales y empresariales al interior de las empresas y de estas con las comunidades y las municipalidades a través de la permanente asesoría técnica, la revalorización de su actividad y las relaciones equitativas entre los géneros.
- b) Coordinar y concertar con las Entidades relacionadas con el medio ambiente, dependencias gubernamentales, sectores políticos, organizaciones de salud, de género y de crédito, acciones conjuntas que contribuyan a la solución del problema de los desechos sólidos.
- c) Promocionar y concientizar permanentemente sobre el problema de los desechos sólidos a las comunidades a través de la educación comunal.
- d) Fomentar un marco legal adecuado y específico sobre la generación y disposición final de los desechos sólidos, a través de iniciativas ciudadanas.
- e) Establecer centros de enseñanza y vocacional previa autorización del Ministerio de Educación.

6.3. De los Miembros Fundadores.

Artículo 6. Son Miembros Fundadores todas aquellas personas que han contribuido al fondo inicial con el cual se constituye la

Fundación. Los Fundadores podrán designar distinciones honorarias a todas aquellas personas que por su labor y mérito a favor de la Fundación para el fomento de empresas para la recolección y tratamiento ambiental de los desechos sólidos, sean así nombrados por la Asamblea General, así como también a todas aquellas personas naturales o jurídicas, instituciones, entidades y organismos nacionales o extranjeros, así como empresas que mediante invitación de la Junta Directiva aporten contribuciones significativas a la fundación en efectivo o en especies de acuerdo al criterio que para tal efecto establezca la Junta Directiva.

Artículo 7. Son Derechos de los Miembros Fundadores:

- a) Gozar de los beneficios derivados de la Fundación
- b) Tener voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General.
- c) Optar a cargos directivos llenando los requisitos que señalen los estatutos de la Fundación.
- d) Optar a cargos Administrativos cuando no se estén desempeñando cargos directivos a la vez.
- e) Los demás que le señalen los Estatutos y el Reglamento Interno de la Fundación.

Artículo 8. Son deberes de los Miembros Fundadores:

- a) Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General

- b) Cooperar en el desarrollo de aquellas actividades propias de la Fundación.
- c) Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, Reglamento Interno, Acuerdos y Resoluciones de la Asamblea General.
- d) Los demás que le señalen los presentes Estatutos y el Reglamento Interno de la Fundación.

6.4. De las Sanciones

Artículo 9. La calidad de miembro se perderá por las causas siguientes:

- a) Por renuncia presentada por escrito a la Junta Directiva
- b) Por expulsión acordada por la Asamblea General de acuerdo a estos Estatutos.

Artículo 10. Los miembros de la Fundación podrán ser sancionados por las faltas siguientes:

I) Faltas Leves

- a) Por la inasistencia continua e injustificada a las sesiones de Asamblea General y de Junta Directiva según sea el caso.
- b) Por el incumplimiento de las funciones o comisiones asignadas
- c) Por mala conducta en perjuicio de la Fundación.

II) Faltas Graves

- a) Por promover actividades contrarias a los fines de la Fundación
- b) Por obtener por medios fraudulentos beneficios de la Fundación para si o para terceros.
- c) Por disponer del patrimonio de la Fundación para fines particulares
- d) Por malversación de fondos de la Fundación.
- e) Por violación grave a estos Estatutos, Reglamento Interno, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General o de Junta Directa.

Artículo 11. Los miembros de la Fundación se harán acreedores a las sanciones siguientes:

- a) Si cometiere una falta leve, será amonestado por escrito por la Junta Directiva.
- b) Si el miembro amonestado reincidiere en la falta, será suspendido temporalmente en sus derechos. No obstante el miembro suspendido podrá apelar ante la Asamblea General dentro de los quince días siguientes a la notificación por parte de la Junta Directiva.
- c) Al cometer una falta grave, será expulsado por acuerdo tomado en Asamblea General.

6.5. Del Patrimonio.

Artículo 12. El patrimonio de la Fundación estará constituido por:

- a) Un aporte inicial de Quince Mil Quince Colones, que los Miembros Fundadores han pagado a razón de Un Mil Ciento Cincuenta y Cinco Colones, cada uno en efectivo. La aportación en dinero relacionado queda en poder y bajo la responsabilidad de la Junta Directiva.
- b) Donaciones, herencias, legados, contribuciones de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras respectivamente.
- c) Todos los bienes muebles e inmuebles que adquiriera y las rentas provenientes de los mismos de conformidad con la ley.
- d) Los aportes que los Miembros Fundadores puedan hacer en el futuro.

C. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. CONCEPTO.

Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración (integrar y coordinar el trabajo con los recursos) las cuales se interrelacionan y formando un proceso integral.

2. GENERALIDADES.

De acuerdo a diferentes criterios vertidos por algunos autores, el proceso administrativo, está constituido por cuatro etapas básicas que son:

- **Planeación:** Esta etapa implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. En la planeación se determinan propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.
- **Organización:** Es el procedimiento por el cual se crea el marco formal o estructura de las relaciones entre las personas, para dividir, agrupar y coordinar el trabajo.

- Dirección: Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.
- Control: Es el proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

3. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo tiene aplicación universal no importando el tipo de empresa de que se trate, es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes; sus principales ventajas son:

- 3.1. Se ofrece un marco de trabajo conceptual
- 3.2. Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- 3.3. Es factible aplicar la contribución que hacen los doctrinarios a través de los diferentes enfoques o escuelas del proceso administrativo ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- 3.4. Se obtiene flexibilidad, se le proporciona al usuario un margen necesario para adaptarlo o cualquier situación.

- 3.5 Se proporciona un marco conceptual, que permite que el gerente analice el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- 3.6. Los principios de las diferentes etapas del proceso administrativo sirven como directrices para una útil investigación administrativa.
- 3.7. Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración; cada una de las fases requiere de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos.

4. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN.

(SEGÚN FAYOL)

- A. División de Trabajo: Este principio lleva a la especialización y consiste en dividir el trabajo total o global, en una serie de actividades más pequeñas, específicas o de fácil realización.
- B. Autoridad y responsabilidad: Ambas marchan de la mano, es decir, que a mayor autoridad existiera mayor responsabilidad, por el contrario, a menor autoridad, habrá menor responsabilidad. Sin embargo la responsabilidad última no se delega.
- C. Disciplina: Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles, la disciplina como

respecto por los acuerdos que están encaminadas a obtener obediencia y aplicación.

- D. Unidad de mando: Significa que los empleados deben recibir órdenes solamente de un superior.
- E. Unidad de dirección: De acuerdo con esto, cada grupo de actividades teniendo los mismos objetivos, deben tener un jefe y un plan. La unidad de dirección está relacionada con el personal eso lo diferencia de la unidad de mando.
- F. Subordinación del interés particular al interés general: Cuando las dos difieren la administración debe reconciliarlos. Se deben de coordinar los intereses de grupo e individuales de quienes participan de los objetivos.
- G. Remuneración: La remuneración y los métodos de pago deben ser justos y proporcionar la máxima satisfacción posible a empleados y empleadores.
- H. Centralización: Fayol hace referencia la forma en que la autoridad está concentrada o dispersa en una empresa. Las circunstancias individuales determinaran el grado de centralización que dará el mejor rendimiento de conjunto.

- I. Jerarquía: Fayol considera la jerarquía como una cadena de superiores desde los rangos más altos a los más bajos.
- J. Orden: Este es un principio esencialmente de organización en la disposición de cosas y personas. Es decir "un lugar para cosa y cada cosa en su lugar".
- K. Equidad: La lealtad y la devoción deben obtenerse del personal mediante una combinación de benevolencia y justicia en el trato de los superiores con los subordinados.
- L. Estabilidad del personal: Fayol sostiene que los cambios innecesarios del personal son a la vez la causa y el efecto de la una mala administración y señala sus peligros y costos.
- M. Iniciativa: La iniciativa es concebida como la elaboración y ejecución de un plan. Fayol exhorta a los ejecutivos de sacrificar su vanidad a fin de permitir a los subordinados el ejercicio de la iniciativa.
- N. Espíritu de Cuerpo: Aquí se pone en relieve la necesidad del trabajo en equipo, y la importancia de la comunicación para llegar a formar el espíritu de cuerpo.

5. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

5.1. Planeación

- Es la función que comprende la selección de los objetivos de la empresa, así como también de las metas y programas de cada departamento y la determinación de los medios para alcanzarlos (Koontz y O'Donnell)

Importancia

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Elementos de la Planeación

- a) Los propósitos: Son las finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- b) La investigación: La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- c) Los objetivos: Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en el transcurso de un tiempo específico.

- d) Las estrategias: Son cursos de acción general que muestran la dirección y el empleo de recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- e) Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre cualquier objetivo o problemas que se dan dentro de una organización.
- f) Programas: Son esquemas en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar dichas actividades.
- g) Presupuestos: Es el esquema total de operaciones de una empresa, para un período futuro expresado en términos monetarios.
- h) Procedimientos: Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- i) Método: Establecer la manera en que cada trabajador debe ejecutar cada operación de un procedimiento.
- j) Estándar: Son criterios establecidos para medir resultados reales.

Ventajas de la Planeación.

Existe muchas ventajas al planear y podemos señalar algunas:

- a) Da una imagen clara y precisa del trabajo que realiza un gerente, podrá ver de mejor forma las relaciones existentes entre los diferentes componentes de la empresa aprovechando los recursos con los que cuenta.
- b) Permite que la realización de las actividades sea de forma ordenada y enfocada hacia el alcance de las metas.
- c) Se logra ahorrar esfuerzos puesto que ya están señalados los trabajos a realizar así como los elementos necesarios a utilizar. Todo esto conlleva a una reducción de costos si no se hubiera planeado el trabajo.

Limitaciones

La planeación sirve para la actividad futura, y por lo tanto se debe tomar en cuenta hasta el último detalle que pueda influir en la realización del plan. Por esta razón se deben considerar las limitaciones y así estudiar las variables que afectan directa o indirectamente el desarrollo de lo planeado. Algunas de las limitaciones que se pueden mencionar son:

- a) Dificultad para conocer el futuro (no se sabe con exactitud lo que sucederá en el futuro por lo tanto no se puede predecir con certeza lo que sucederá siempre existe un margen de error).

- b) Cambios socio-económicos (esta limitación viene dada por la misma sociedad y entre los factores que influyen en los cambios tenemos la situación política, la política fiscal, situación demográfica, etc.

Tipos de Planes

Las formas más comunes en que se pueden describir los planes organizacionales se basan en la amplitud de los mismos:

- En cuanto a su amplitud
 - Planes estratégicos y planes operacionales
- En cuanto al marco temporal
 - Planes a corto plazo, mediano plazo y planes a largo plazo.
- En cuanto a su grado de especialidad
 - Planes direccionales y planes específicos.
- En cuanto a su frecuencia de uso
 - Planes de uso único y planes permanentes.
- Planes Estratégicos
 - Son los planes que abarcan toda la organización establecen objetivos generales y posiciona a una organización en función de su ambiente.
- Planes Operacionales
 - Son aquellos en que se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados.

- Planes a Mediano Plazo.
Planes que abarcan un período de más de un año, hasta tres años.
- Planes a largo plazo
Planes que abarcan un período de más de tres años.
- Planes a Corto Plazo
Planes que abarcan un período de un año o menos.
- Planes Específicos
Planes que están claramente definidos y que no dejan ningún aspecto a la interpretación.
- Planes direccionales
Planes flexibles en las que se establecen lineamientos generales.
- Planes de uso único
Estos planes se elaboran específicamente para satisfacer las necesidades de una situación que no se repetirá y se crean en respuesta a las decisiones no programadas que toman los gerentes.
- Planes permanentes
Son planes continuos que proporcionan una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización y que se elaboran en respuesta a las decisiones programadas que toman los gerentes.

5.2. Organización.

Es la agrupación de actividades necesarias para el cumplimiento de metas y planes, la asignación de estas actividades a los departamentos apropiados, y la provisión para la delegación y coordinación de la autoridad. (Koontz y O'Donnell).

Es la estructura óptima que permite la División del Trabajo y la correlativa asignación de responsabilidades.

Importancia.

Determina las jerarquías necesarias y agrupa las actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Elementos de la Organización.

- a) División del trabajo: Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: Primera (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. Segunda (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base a su similitud.
- b) Coordinación: Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo de los objetivos.

Propósitos del Proceso de Organización

- Dividir el trabajo por realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con las tareas individuales.
- Coordinar las diferentes tareas de caracteres organizacional.
- Agrupar las diferentes tareas en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Determinar las líneas formales de autoridad.
- Asignar y desplegar los recursos de la organización.

5.3. Dirección.

Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. La dirección concierne a todos los ejecutivos. Su propósito es claro: lograr que los subordinados integren sus esfuerzos en pro de los objetivos de la empresa, y para lograrlo deben poseer la orientación, comunicación, información y motivación necesaria para realizar un trabajo eficiente.

Importancia.

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Todo jefe debe conocer los adelantos referentes a materia de administración de personal y entre ellos tenemos el estudio de las relaciones humanas, ya que con ello se verá facilitada su labor de dirigente de personal.

Ventajas.

Las ventajas de tener buenas relaciones humanas son muchas y especialmente en el campo administrativo tenemos las siguientes:

- Elevan al máximo la cooperación y minimiza las obstrucciones.
- Hay unidad entre el personal lo que conlleva a una mejor productividad.
- Las relaciones entre jefes y subalternos a medida van mejorando, entonces, la empresa se beneficia al igual que sus objetivos.

Funciones de la Dirección.

- Liderazgo

Consiste en guiar a los subordinados influyendo sobre ellos de manera positiva para lograr la cooperación, la mejor voluntad para desempeñar en forma efectiva las atribuciones de su puesto.

- Coordinación:

Consiste en que el administrador debe unir coherentemente los recursos materiales, humano y técnicos de la organización.

La eficacia de una organización depende de la capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas.

- Comunicación

Es la transmisión de ideas, sentimiento y acciones de una persona llamada emisor hacia otra persona llamada receptor a través de un canal o medio de comunicación.

- Supervisión

Comparar el rendimiento de la persona con el trabajo realizado, esta comparación se tiene que verificar constantemente para proporcionar la información adecuada.

- Motivación

Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de la conducta esperados.

Se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta.

- Voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de que dicho esfuerzo permita satisfacer algunas necesidades del individuo.

5.4. Control.

Es la fase del proceso administrativo que consiste en verificar que todo ocurra de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar debilidades y errores a fin de ratificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Importancia.

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcance los planes exitosamente.
- Determina y analiza las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Su importancia estriba en que ayuda a reducir y minimizar, hasta donde sea posible las desviaciones entre lo planeado y lo que se está realizando.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Pasos del Proceso de Control.

El proceso de control se lleva a cabo aplicando dos pasos que a continuación se detallarán:

- Establecimiento de Norma o Estándares.

Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón que se tomará de base para efectuar el control.

- La comparación del rendimiento real con un estándar
En este proceso se determina el grado de variación entre el rendimiento real y el estándar, por lo que es de vital importancia determinar el rango de variación aceptable.
- La acción administrativa para corregir las desviaciones o estándares inadecuadas.
Este proceso de control consiste en poner en marcha una acción administrativa. Se puede elegir tres cursos de acción posibles; no hacer nada, corregir el rendimiento real o revisar los estándares.

INDICE

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA SOBRE LA FUNDACIÓN ABA, SUS COOPERATIVAS Y LOS ASPECTOS TEÓRICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

A. GENERALIDADES Y MARCO LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

1. DEFINICION.....	1
2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG´S.....	2
3. ASPECTOS ESENCIALES PARA FORMAR UNA ONG.....	2
4. MARCO LEGAL DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO	4
4.1. Marco Legal de las Asociaciones.....	4
4.2. Marco Legal de las Fundaciones	8
5. FISCALIZACIÓN DE LAS ASOCIACIONES.....	10

B. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN ABA.

1. ANTECEDENTES.....	12
2. IMPORTANCIA.....	15
3. MISIÓN Y VISION	16

3.1. Misión de la Fundación ABA	16
3.2. Visión de la Fundación ABA.....	17
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	17
4.1. Aplicar un manejo y tratamiento alternativo de los desechos sólidos.....	17
4.1.1. Empresas Cooperativas incrementadas, sostenibles y rentables.....	17
4.1.2. Productos reciclables desarrollados, diversificados y comercializados.....	17
4.1.3. Modelo de intervención de ABA, generado y aplicado.....	19
4.2. Influir en la sociedad para cambiar actitudes y paradigmas en relación al tratamiento de los desechos sólidos...	19
4.2.1 Iniciativas de Incidencia Política relacionada con los desechos sólidos, promovidas.	19

4.2.2. Conciencia ambiental incrementada en la población usuaria de las cooperativas y de ABA.	20
4.3. Desarrollo y fortalecimiento Institucional.	20
4.3.1 Recursos Humanos especializados y satisfechos laboralmente.	20
4.3.2 Gestión Gerencial eficiente y eficaz.	21
4.3.3 Estructura organizativa participativa, funcionando eficiente y eficazmente.	21
4.3.4 Generación de recursos propios, incrementada.	22
5. OBJETIVOS SOCIALES.	22
6. MARCO JURÍDICO QUE REGULA A LA FUNDACIÓN ABA.	23
6.1. Naturaleza, Denominación, Domicilio y Plazo.	23
6.2. Objeto o Finalidad.	23

6.3. De los Miembros Fundadores.....	25
6.4. De las Sanciones.....	26
6.5. Del Patrimonio.....	28

C. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. CONCEPTO.....	29
2. GENERALIDADES.....	29
3. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	30
4. PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN.....	30
5. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	34
5.1. Planeación.....	34
5.2. Organización.....	39
5.3. Dirección.....	41
5.4. Control.....	44

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Y OPERACIONALES DEL CENTRO DE ACOPIO DE

LA FUNDACIÓN "ABA"

Este capítulo comprende el diagnóstico que se le realizó al Centro de Acopio de la Fundación "ABA", aplicando las fases que integran el Proceso Administrativo, necesarias para el buen desarrollo y ordenamiento de las diferentes actividades tanto administrativas como operativas que conforman su gestión empresarial.

Por lo tanto, para efectos de una mejor coordinación y comprensión, el estudio se dividió en seis partes esenciales que en conjunto proporcionan un panorama amplio y detallado del objeto principal de la investigación, así como también, el método, técnicas e instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de la misma. Y finalmente las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de todos los elementos analizados.

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La formulación conceptual de la situación problemática actual del Centro de acopio de la Fundación "ABA" y para la cual se ha realizado la investigación, se simplifica de la siguiente manera:

¿En qué medida el diseño de un Modelo Administrativo contribuirá a la eficiente gestión empresarial del Centro de Acopio de la Fundación "ABA"?

B. OBJETIVOS

1. GENERALES

- Obtener datos reales acerca de las actividades administrativas y operativas que se desarrollan en el Centro de acopio de la Fundación "ABA", para realizar un diagnóstico que permita identificar la aplicación de las etapas del proceso administrativo.

2. ESPECÍFICOS

- Identificar las principales limitantes en el desarrollo de las funciones administrativas que se ejecutan en ABA, para sugerir una solución que contribuya a mejorar su gestión.
- Conocer el proceso de reciclaje de los desechos sólidos que recolecta el Centro de acopio, para proponer un plan operativo más viable que mejore y agilice su producción.
- Conocer los beneficios del proceso de reciclaje, para proponer programas de divulgación, dirigidos a la sociedad y proveedores de desechos sólidos.

C. HIPÓTESIS

Las respuestas provisionales ligadas al problema y sujetas a comprobación con la ejecución de la investigación, se presentan:

1. GENERAL

- El diseño de un modelo administrativo contribuirá a la eficiente gestión empresarial del Centro de Acopio de la Fundación "ABA".

2. ESPECÍFICAS

- La organización metódica de las actividades administrativas y operativas, contribuirá a mejorar la coordinación e integración de sus cooperativas miembro.
- La coordinación e integración de cooperativas de la Fundación ABA, unificará, las tareas de recolección, acopio, procesamiento y venta de productos reciclables, lo que ayudará al incremento de sus beneficios económicos.
- El incremento de los beneficios económicos de la Fundación ABA, contribuirá a la incorporación de nuevas cooperativas dedicadas a la recolección de desechos sólidos.

D. METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODOS Y TÉCNICAS

El método que se utilizó en la investigación para descubrir la aplicación de las etapas del proceso administrativo en el Centro de acopio de la Fundación "ABA" fue el método de análisis y síntesis, ya que a través de él se han estudiado por separado cada una de las partes y elementos que componen las fases de planeación, organización, dirección y control considerados como un todo que integran un proceso ordenado y lógico para el buen funcionamiento de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la fundación, haciendo una comparación entre la base teórica que nos sirve de guía y la realidad actual descubierta a través del diagnóstico realizado a las actividades administrativas y operativas que ahí se ejecutan.

Con relación a la técnica que se refiere al manejo de procedimientos que nos ayudan a recoger los datos de la realidad para la obtención del conocimiento, se utilizaron la entrevista, la observación directa y la encuesta.

1.1 Entrevista

Se utilizó una guía de preguntas que permitieron sostener una plática formal con el personal de dirección de la Fundación ABA,

con el objeto de obtener la información necesaria y relacionada con su gestión empresarial.

1.2 Observación Directa

Se realizaron visitas periódicas a las instalaciones de la Fundación ABA, con el propósito de verificar directamente sus procesos, actividades y funcionamiento general para obtener conclusiones de la forma en que realizan sus operaciones.

1.3 Encuesta

Se utilizó una guía de preguntas escritas de tal manera que encierran en forma ordenada los diferentes aspectos o elementos mas esenciales de cada una de las etapas del proceso administrativo, con el propósito de obtener información por parte de los empleados acerca del desarrollo de las diferentes actividades operativas que realizan. Para este fin se hizo uso del instrumento del cuestionario.

2. FUENTES DE DATOS

Para la obtención de los datos se utilizó la investigación bibliográfica y la investigación de campo con el apoyo de las técnicas descritas anteriormente que permitieron reunir la información requerida para la realización del estudio, proporcionando dos fuentes de datos principales:

2.1 Datos Primarios

Se obtuvieron directamente a través de la investigación de campo efectuada en la Fundación ABA, por medio de las respuestas obtenidas de la entrevista al personal de dirección y el cuestionario dirigido a empleados en general, así como también de la observación directa que se tuvo de los procesos y actividades.

2.2 Datos Secundarios

Estos datos se obtuvieron a través de fuentes bibliográficas como registros de la Fundación, folletos informativos, datos publicitarios, documentos legales, así como trabajos de Graduación relacionados con la actividad económica que desarrolla la Fundación "ABA".

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Debido a la naturaleza del estudio que es en sí una presentación del fondo y forma de elementos, características, conceptos y práctica, la presente investigación es de tipo descriptiva y explicativa ya que se hace una narración de hechos actuales, bibliográficos e históricos que recogen información interna y externa, cualidades y circunstancias, procesos y actividades que lo entornan; además requiere de una verificación explicativa de las hipótesis planificadas y

del conocimiento de la teoría, los métodos y técnicas de investigación a fin de efectuar un proceso de abstracción para comprender los resultados.

4. ALCANCES Y LIMITACIONES

En este apartado se hace mención de los logros y limitantes obtenidos y observados durante la investigación.

Entre los alcances tenemos:

- Se logró obtener la información requerida para realizar el diagnóstico.
- Se contó con la amabilidad y colaboración de la persona encargada de la coordinación general de la Fundación.
- Se obtuvo la colaboración de todo el personal de la Fundación.
- Se verificó la situación problemática que presenta ABA ante la necesidad de integrar bajo un mismo régimen a sus cooperativas miembro.
- Se conoció el proceso de reciclaje de los desechos sólidos.

Las principales limitaciones fueron:

- Que no se respondió algunas interrogantes del cuestionario debido a la falta de comprensión de parte de algunos empleados de la Fundación.
- Las visitas a la Planta de Reciclaje fueron esporádicas, debido a problemas de horario.

- No se pudo visitar a cada una de las siete cooperativas miembro de la Fundación ABA, debido a la distancia de su ubicación y al factor tiempo.

5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

- *Universo*

El universo fue representado por la población objeto de estudio, conformada por todo el personal que labora en el Centro de Acopio de la Fundación ABA, que hacen un total de diecisiete personas las cuales son: Un coordinador general, dos coordinadores de gestión, un ingeniero de planta y trece colaboradores encargados de realizar las diferentes actividades operativas que conllevan al fin común.

- *Muestra*

Por tratarse de una investigación de carácter interna y existiendo una población demasiado finita, no se utilizó ninguna fórmula estadística para determinar la muestra ya que esta es representada por la totalidad de la población, lo cual se convierte en un censo.

6. RECOLECCIÓN DE DATOS

Todos los datos necesarios para el estudio se recopilaron a través del cuestionario presentado a cada uno de los empleados del Centro de acopio de la Fundación ABA, quienes respondieron

de acuerdo a su conocimiento y experiencia a cada interrogante planteada.

También se recolectaron datos por medio de la entrevista realizada al personal de dirección quienes proporcionaron la información solicitada; y además se recogieron datos a través de documentos narrativos de la misma fundación. Toda esta información se agrupó, ordenó y clasificó para su posterior tabulación y análisis.

7. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

La tabulación encierra los resultados de la información obtenida, añadiendo el correspondiente análisis e interpretación. Este proceso se realizó con la elaboración de cuadros de frecuencias y porcentajes para cada interrogante con el objeto de establecer un diagnóstico de la situación actual en lo referente a determinar la aplicación de las etapas del proceso administrativo en el Centro de acopio de la Fundación ABA. Cada cuadro contiene cuatro columnas en donde se detallan las alternativas, el número de respuestas, la frecuencia de las respuestas y el porcentaje respectivo; posteriormente luego de tabulada la información se analizaron los resultados presentando el respectivo comentario.

La formula que se utilizó para el cálculo del porcentaje de cada alternativa es:

$$\%i = \frac{Fi \times 100\%}{\Sigma Fi}$$

Donde:

%i= Porcentaje de la frecuencia

ΣFi = Frecuencia Total

E. SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL ACTUAL DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA FUNDACIÓN "ABA"

Luego de realizar un análisis general a través de la información que se obtuvo por medio de la investigación sobre la aplicación de cada una de las etapas que conforman el proceso administrativo y que son aplicadas dentro del Centro de acopio de la Fundación ABA, se han detectado una serie de debilidades que obstaculizan el buen funcionamiento de las diferentes actividades que se desarrollan, restando de esta manera eficiencia a la gestión administrativa de la misma.

El diagnóstico se ha realizado de forma sistemática tomando en cuenta los principales aspectos tanto administrativos como operativos que reflejan la situación actual en que se encuentran el Centro de Acopio de la Fundación ABA.

1. PLANEACIÓN

La Fundación ABA elabora planes de desarrollo a mediano plazo (anuales), los cuales sirven de guía a los directivos en la realización de las diferentes actividades, sin embargo estos planes no son comunicados directamente a los niveles inferiores lo que indica que no existen líneas verticales de comunicación fluidas, es un tipo de planeación informal.

1.1 Objetivos

Los fines descritos por parte de la Fundación ABA son elaborados únicamente por la alta gerencia, quienes tienen un panorama completo del accionar interno, y establecen los objetivos de manera muy general, dando origen a que los demás empleados no tengan conocimiento claro de estos y por lo tanto no saben cuáles son los resultados que se esperan de ellos para contribuir al fin común, además se disminuye la eficiencia del trabajo en equipo por que los trabajadores desconocen que mediante la cooperación y la ayuda mutua, se llegará al resultado general.

1.2 Políticas

Con relación a los lineamientos que determinan y regulan el funcionamiento interno de la Fundación y la manera de actuar en la toma de decisiones ante cualquier situación ya sea de

carácter permanente o de contingencia, se determinó que no existen políticas elaboradas por escrito, por tanto en el desempeño de las labores no se cuentan con un marco regulatorio formal que sirva de guía al accionar general tanto operativo como administrativo.

1.3 Programas

En la Fundación ABA no existe una programación definida que establezca el orden y prioridad en que se deben de realizar las distintas actividades, ya que no existe una coordinación e integración de las misma, situación que da origen a confusión y atrasos en el momento de llevarlas a cabo.

1.4 Procedimientos

Con respecto a los procedimientos se determinó que no existen esquemas que reflejen la relación y la secuencia de cada uno de los pasos necesarios para la realización de las diferentes actividades operativas y administrativas de cada puesto de trabajo aunque existen procedimientos generales que se desarrollan de forma empírica pero no están plasmados a través de un documento.

1.5 Presupuesto

En la Fundación ABA no se ha implementado un sistema de control presupuestario que esquematice el plan de operaciones para un

período futuro y su respectiva cuantificación en términos monetarios, por lo tanto al personal de dirección se le dificulta realizar una verificación de lo planeado con lo realmente ejecutado, lo que impide hacer un análisis concreto de las variaciones surgidas para realizar los ajustes o correcciones de manera tal que se logren las metas establecidas.

2. ORGANIZACIÓN

La Organización General de la fundación "ABA" está basada en planes operativos los cuales son muy limitados, debido a que dependen directamente del recurso financiero que el centro de acopio genera a través de sus actividades. Dichos ingresos también son reinvertidos para seguir operando en el centro de acopio.

Cabe mencionar que actualmente los márgenes de ganancia son muy reducidos; por lo tanto no se pueden cubrir todas las necesidades que el centro de acopio demanda, así como también no se cubre de manera satisfactoria el territorio que le corresponde trabajar. Los recursos son escasos en todos los aspectos tanto financieras, materiales, humano, técnico, etc.

Los ingresos que actualmente se generan sirven para pagos de planillas y el pobre mantenimiento de los vehículos que recolectan la basura; lo cual hace imposible incorporar un

personal pues no existe la posibilidad de incrementar la planilla. Se detalla a continuación la organización por rubro con que el centro de acopio labora actualmente.

2.1 Recurso Humano

Actualmente el centro de acopio de la Fundación ABA está compuesto de la siguiente manera:

Una Coordinadora General; una Coordinadora de Gestión Empresarial, un Ingeniero de Planta, un Supervisor de Planta, una Secretaria, una Jefe Administrativo, 4 Recolectores, 2 Motoristas, 7 Obreros y 2 Operarios de Maquinaria. Es necesario mencionar que estas personas no son constantes en su trabajo ya que uno de los grandes problemas que sufre el centro de acopio es la deserción de personal, esto genera que el número de empleados en el área operativo pueda variar de un mes a otro por tanto la producción sufre también esa variación en el mayor de los casos con saldo negativo.

Otro aspecto que se destaca es el hecho de no contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal en donde se ponga de manifiesto que la persona a contratar reúna los requisitos mínimos del puesto y que a la vez exista por escrito una obligación mutua entre empleado - empresa. Esto hace que las personas entren o salgan de la organización sin ningún problema ni sientan compromiso con la misma.

Además una vez laborando el personal carece de programas de inducción, capacitación, desarrollo y evaluación de su puesto de trabajo que pueda enriquecer los conocimientos de estas personas y que de alguna manera sientan afección por la compañía y su trabajo. Pero lo más importante es que podría mejorar la calidad y cantidad del trabajo lo cual generaría mayores demandas y más productividad. Aunque la mayor parte del personal directivo considera que su personal realiza sus actividades de muy buena manera pero existe todavía actividades negativas hacia el trabajo.

2.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales con los que cuenta el sistema de recolección son dos camiones y dos pick up. Además dentro del centro de acopio existe una bascula, una cortadora y una compactadora.

Los vehículos tiene rutas asignadas distribuidas en seis días de trabajo semanal, horario que a su vez por estar saturado no permite añadir otra ruta para cada vehículo, sólo en caso que eventualmente algunos de los proveedores no ofrezca nada en una semana se improvisa una ruta de recolección. Pero formalmente ante esta situación es imposible generar más visitas comprometidas. Cabe mencionar que estos cuatro vehículos no tienen mantenimiento adecuado por lo que eventualmente se ha

detenido alguna ruta de recolección debido a la falla mecánica de alguno de ellos, y este problema sigue repitiéndose.

Dentro del centro de acopio la maquinaria existente es vieja y en mal estado, aunque todavía funciona y realiza el trabajo necesario la hace de forma lenta tanto la cortadora como la compactadora.

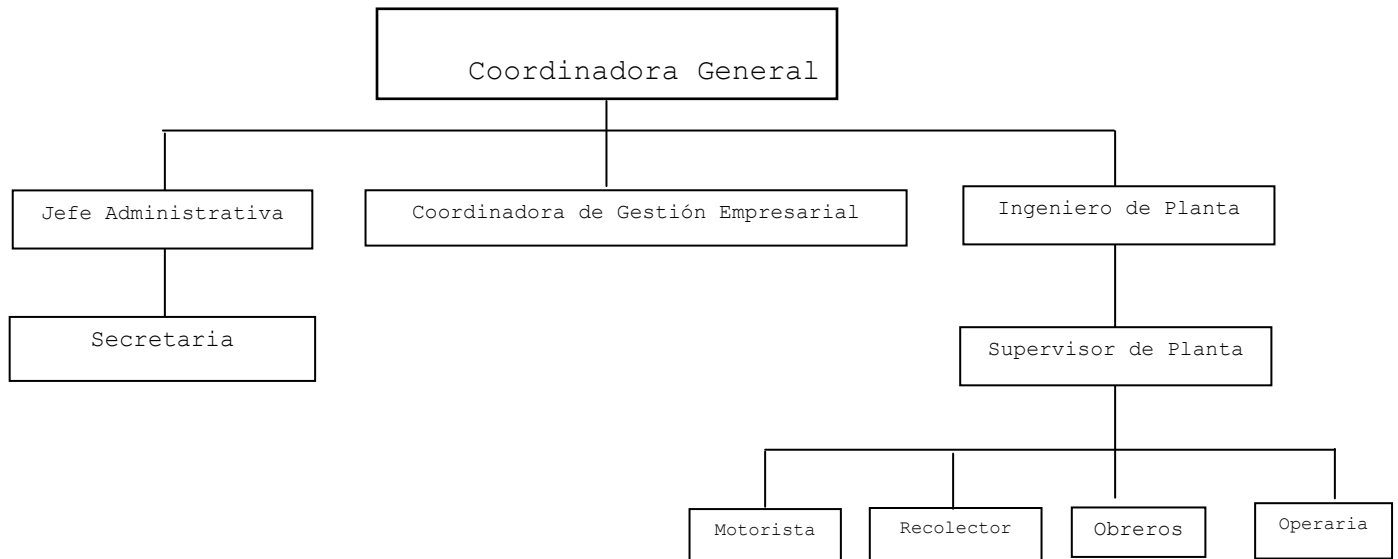
Además solo hay tres personas capacitadas para su operación incluyendo al supervisor de campo lo que implica que en ausencia de uno de ellos habría retraso de la producción.

El presupuesto con que cuenta la Fundación no cubre las necesidades de mantenimiento de maquinaria, vehículos, etc.

2.3 Equipo de Trabajo

La Fundación ha brindado al 100% de los empleados, equipo de seguridad industrial para uso personal tal como guantes, botas, uniformes, gabachas, cascos. Pero nadie utiliza hoy en día este recurso ya que no lo consideran necesario, ni tampoco existe exigencia por parte de los superiores para utilizarlo, lo que indica que además de poseer escasos recursos, se desperdicia o subutiliza el que ya poseen.

Estructura Organizativa



DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

El organigrama que se presenta en esta estructura es bajo el cual se rige la organización del centro de acopio de la Fundación "ABA" actualmente.

Es la coordinadora general quien dirige la cabeza de todo el staff de personal administrativo y operativo. Bajo ella existen tres gerencias que le reportan directamente; una jefe administrativa, una coordinadora de gestión empresarial y un ingeniero de planta. Hasta aquí llega el personal directivo y los niveles subsiguientes son clases operativas desde secretaria, supervisor de planta, motorista, recolectores, obreros, operario cada uno de ellos respetando las líneas de

acción que el organigrama presenta y reportando a su superior inmediato tal como se presenta en el esquema.

El presente organigrama fue elaborado por la coordinadora general y el ingeniero de planta del centro de acopio y posteriormente aprobado por la Junta Directiva de la Fundación ABA; representa única y exclusivamente la sección que corresponde al centro de acopio, reciclaje y procesamiento de desechos sólidos que es parte integral del total de actividades que la Fundación ABA, funciona así desde su elaboración en Enero de 2000 y no ha sufrido modificación en su forma solamente en el número de personas que a nivel operativo se han incorporado en los últimos años en las casillas ya existentes.

2.5 Funciones

En general las funciones administrativas y operativas no se encuentran plasmadas en un documento escrito; solamente una pequeña parte de las unidades tienen un manual de funciones y es a nivel ejecutivo, específicamente en la coordinación general y junta directiva pero esto solo representa un 20% del total de actividades que el centro de acopio de la Fundación realiza por tanto la mayoría de empleados aprende y desarrolla su trabajo de manera empírica.

2.6 Unidad de Mando.

Significa que los empleados deben recibir ordenes solamente de un superior, es decir que el subordinado tiene la responsabilidad de informar a un solo superior.

En varias ocasiones sucede que un subordinado recibe ordenes de dos o más superiores, y lógicamente sus actividades prácticas se dificultan al servirle a varios jefes.

La autoridad y la responsabilidad están relacionadas pero la responsabilidad es personal, y la autoridad cuando es ejercida por más de una persona probablemente genere conflicto.

Este principio es útil para determinar la relación de autoridad y responsabilidad ya que no es conveniente que un subordinado esté sujeto a obligaciones con varios jefes, debido a que produce confusiones y genera una ineficiencia de forma general en todos los departamentos (Producción, Ventas, Finanzas, contabilidad, etc.)

2.7 Manuales

2.7.1 Manual de funciones y descripción de puesto.

En el centro de acopio de la Fundación ABA no existe un manual que describa los diferentes puestos que las unidades poseen, ni

la dependencia jerárquica, alcances, limitaciones y responsabilidades del mismo.

2.7.2 Manual de Procedimientos

Este es otro recurso administrativo del cual carece el centro de acopio y cada uno de los procedimientos también se ha establecido en base a una cultura organizacional informal tomando en cuenta la experiencia de los directivos, administrativa y personal operativo.

3. DIRECCIÓN

En lo relativo a la Dirección se observa que el personal que conforma la Fundación ABA trabaja con buen esmero y esfuerzo para lograr los objetivos de la fundación. Sin embargo es necesario que la Fundación sea dirigida por un personal idóneo, capaz de motivar a sus empleados, para que estos trabajen motivados e influenciados para lograr los objetivos propuestos por la fundación.

3.1 Supervisión

Dentro de la sección operativa de la Fundación ABA se observa que la evaluación se ejerce de manera eficiente en la mayoría de sus unidades o departamentos, pero se pudo observar que el período en que se realiza dicha evaluación es anual, por lo que se considera que es un período muy largo. Por otra parte no se

cuenta con estándares de medición del desempeño; los cuales ayudan a determinar la cantidad y calidad del trabajo realizado durante una jornada establecida.

Existe supervisión pero no esta estructurada en el Centro de Acopio, es decir que la supervisión no esta establecida.

3.2 Motivación

En relación a la motivación dentro del personal del Centro de Acopio se observó que las labores encomendadas de acuerdo al cargo asignado son desarrolladas, pero no existen los incentivos necesarios y adecuados para motivar al empleado a desarrollar mejor su trabajo.

Se detectó que la mayor parte de los empleados se siente desmotivados debido a una serie de factores que influyen en su desempeño como son: Limitaciones de prestaciones sociales y salariales. Tampoco existen programas de capacitación por lo tanto el personal no puede asumir un cargo directivo debido a que no han recibido capacitación necesaria al respecto.

3.3 Comunicación

En lo relacionado a la comunicación el personal encuestado de la Fundación manifesto no conocer los planes de desarrollo de la empresa; por lo que se detecto que existe una comunicación

inadecuada entre el jefe y subalternos, a pesar de que realizan reuniones laborales semanales en los que predominan los medios de comunicación verbal, informes y memorandum. Los cuales se realizan para unificar criterios de acción a seguir y así realizar de manera eficiente las actividades diarias para laborar en condiciones adecuadas, tomando en cuenta los recursos disponibles.

3.4 Liderazgo

Se pudo detectar que en el centro de acopio aunque existe una dirección jerárquica que es respetada en la mayoría de acciones, el jefe posee según lo manifestaron ellos mismos en la encuesta realizada, la suficiente autoridad para dirigir los recursos que se le han asignado, pero no asumen todavía el papel de líder que se necesita para mantener al personal motivado e inyectarle amor propio al trabajo y así lograr que la eficiencia de cada uno crezca naturalmente, lo cual es mucho más efectivo que la búsqueda de objetivos basados en la autoridad, el temor y la presión constante.

4. CONTROL

De acuerdo a los resultados obtenidos del personal de dirección encuestados, manifestaron que en el Centro de Acopio, si cuentan con herramientas de control aunque son mínimos.

En cuanto a los planes de ejecución planificados que tiene la fundación, estos si son comparados de acuerdo con las operaciones realizados diariamente. Dentro de los medios de control que se utilizan, están los informes de producción que presente el ingeniero de planta, dicho informe es elaborado en base a la capacidad productiva que se evalúa diariamente en el personal operativo.

La contabilidad es nada más que una actividad formal ya que no se aprovecha como herramienta de control; es decir no cuentan con técnicas de control presupuestario como lo son control de bodega y tesorería (caja chica).

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Considerando el estudio realizado en el Centro de Acopio se detecto las diferentes deficiencias tanto administrativas como operativas, por lo que se plantea conclusiones extraídas de la misma información; y recomendaciones con el objetivo de aportar soluciones viables y aplicables a la empresa en estudio.

1. CONCLUSIONES

1.1 El centro de acopio de la Fundación ABA no tiene un documento formal en el cual se establezca políticas, procedimientos, definición de puestos, reglamento interno que rijan el buen funcionamiento de todas las unidades que integran.

- 1.2 No poseen un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal lo que conlleva muchas veces a no tener la persona idónea para cada puesto de trabajo, además no cuentan con programas de capacitación, incentivos y desarrollo para aquellos que ya laboran dentro de la empresa.
- 1.3 Poseen método de control dentro de los cuales se detecto que no brindan la información necesaria, es decir que son método demasiado incompletos, lo que conlleva a no tener una información real del trabajo desempeñado por el trabajador.
- 1.4 En cuanto a los recursos materiales estos son demasiado escasos para poder cubrir el área de recolección y cumplir con la demanda que poseen; respecto a la maquinaria esta es obsoleta y falla constantemente lo que afecta los niveles de producción.
- 1.5 Los recursos financieros que actualmente genera la Fundación ABA son insuficientes para generar inversión y obtener mayor capacidad de producción; como también incorporar mas personal a la planilla administrativa y operativa.

- 1.6 No existe una integración entre las cooperativas que forman parte de la Fundación ABA, algunas veces trabajan de forma independiente y no buscan la unificación para lograr mayor fuerza y bienestar común.

2. RECOMENDACIONES

- 2.1 Elaborar un documento en donde se establezca bien definidas las políticas, reglamento interno, Definición de puestos y procedimientos del centro de acopio y sus diferentes unidades.
- 2.2 Establecer un método adecuado de reclutamiento y selección de personal para cada puesto de trabajo, que permita escoger a la persona idónea de acuerdo al perfil del puesto que se busca. También se debe contar con programas de capacitación simples impartidos por los jefes de cada unidad y organizar actividades grupales que incentiven la integración del equipo de trabajo a la Organización
- 2.3 Establecer periodos mas cortos de evaluación de personal y formatos que permiten detectar las principales deficiencias de cada trabajador.
- 2.4 Fomentar el acopio de desechos sólidos para incrementar los insumos y de esta manera poder cubrir la demanda insatisfecha.

- 2.5 Realizar visitas técnicas a las empresas que generen desechos sólidos con el objeto de exponerle los beneficios del centro de acopio y lograr nuevos clientes para incrementar los insumos, todo esto conlleva a mejorar la oferta y la demanda de productos reciclables.
- 2.6 Desarrollar una campaña constante y persuasiva que haga ver a las cooperativas los beneficios de trabajar en forma ordenada e integrada.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO QUE PERMITA LA EFICIENCIA, EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA RED DE RECOLECCIÓN, ACOPIO Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS DE LA FUNDACIÓN ABA.

1. MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO.

Es importante definir las etapas que se deben de seguir para lograr la acción de administrar con eficiencia y esfuerzo conjunto, llevando a un ordenamiento sencillo, claro y lógico todas las actividades que se desarrollan dentro de la Fundación ABA, específicamente las que se ejecutan en el Centro de Acopio y Tratamiento de los desechos sólidos, para lograr una mejor coordinación e integración de las diferentes cooperativas que la integran, las que se dedican a la recolección y venta de productos reciclables.

Este Modelo Administrativo contribuirá a ese ordenamiento y ayudará al personal de dirección a efectuar la administración de tal manera que puedan interrelacionar todas y cada una de las actividades que se desarrollan formando un proceso integral, además les permitirá tener un mejor control del funcionamiento normal de dichas actividades para alcanzar los fines propuestos.

1.1. Planeación

Es indispensable llevar a cabo el proceso de planificar para asegurar al centro de acopio de la Fundación ABA, un curso de acción a seguir que propicie su desarrollo, reduzca al máximo los riesgos, maximice el aprovechamiento de los recursos con que cuenta y defina el "que", "porque" y "para que" de cada una de las actividades que hay que llevar a cabo para que estén direccionadas al cumplimiento del fin común.

El planear debe de ser una función esencial y prioritaria en el personal de dirección de la Fundación ABA, por consiguiente se recomienda que la ejecute la persona encargada de la coordinación general de la Fundación en cooperación con el coordinador y supervisor del Centro de Acopio, por ser ellos quienes dirigen y tienen un mayor conocimiento del proceso de selección, acopio, tratamiento y venta de los desechos sólidos que constituyen su giro principal.

Para llevar a cabo la planeación es necesario considerar una serie de elementos que pueden variar según la autoridad, naturaleza y amplitud de la empresa; para el caso del centro de acopio de la Fundación ABA, se propone que se tomen en consideración los siguientes elementos de la planeación:

1.1.1. Objetivos

Deben de representar los resultados que el Centro de Acopio de la Fundación ABA, desea obtener, dichos resultados se tienen que dar a conocer por escrito a todo el personal para que cada empleado tenga una idea del porque de su esfuerzo y se sientan comprometidos al logro de los mismos.

Además estos objetivos, son los que marcarán el inicio de la planificación y servirán de guía para la dirección y el control.

A. General.

Incrementar la cartera de clientes que utilizan productos reciclados por medio de una eficiente investigación de mercado para hacer atractiva a las diferentes cooperativas miembro la venta de desechos sólidos al centro de acopio de la Fundación ABA, mejorando así la situación financiera del mismo.

B. Específicos.

1. Definir los pasos a seguir en el proceso de selección, acopio, reciclaje y venta de desechos sólidos para ordenar el proceso de producción dentro del centro de acopio.
2. Detallar, clasificar y asignar adecuadamente todas y cada una de las actividades que se desarrollan en el centro del trabajo en equipo.

3. Dar a conocer mediante un mecanismo continuo de divulgación e información, los beneficios que el reciclaje proporciona a la sociedad y medio ambiente para incrementar la cadena de proveedores de desechos sólidos.
4. Proporcionar servicio de transporte a las cooperativas miembro en el proceso de recolección para integrarlas a la red de recolección y venta de desechos sólidos del centro de acopio de la Fundación ABA.
5. Unificar esfuerzos a través de una comunicación persuasiva que detalle las ventajas de trabajo en conjunto con las cooperativas para asegurar un trabajo más fuerte y organizado que traiga prosperidad y beneficios para todos.

1.1.2. Propósitos.

Se recomienda elaborar por escrito las aspiraciones de tipo cualitativo que se persigue en forma permanente y que constituyen la tarea básica del centro de acopio de la Fundación ABA; así como lo que se pretende ser en el futuro; esto se refiere a la misión y visión de la Fundación ABA.

MISIÓN

- Somos una Fundación no gubernamental integrada por personas que promueven la aplicación de un método para el manejo y

tratamiento de los desechos sólidos, desarrollando conciencia ambiental en la sociedad para contribuir a la disminución de estos desechos y mejorar la calidad de vida de los salvadoreños.

VISION

- Pretendemos contribuir a la disminución de la contaminación ambiental a nivel nacional, permitiendo una mayor concentración en cantidad y variedad de desechos sólidos para su respectivo reciclaje ayudando de esta manera a mejorar la calidad de vida de la población salvadoreña a través del fortalecimiento y mantenimiento del medio ambiente.

Tanto la misión como la visión deben de darse a conocer a todos los empleados para que tengan la certeza de saber que es la Fundación ABA y su centro de acopio, a que se dedica, a quien beneficia y cual es su proyección para el futuro.

1.1.3. Políticas.

En el centro de acopio de la Fundación ABA, se debe de establecer ciertos lineamientos generales que orienten las acciones cotidianas al personal operativo y administrativo y además que sirvan de guía en la toma de decisiones al personal de dirección.

Se recomienda lo siguiente:

- Dar a conocer de forma escrita la visión y misión de la Fundación ABA y su centro de acopio a todo el personal que labora en ella, así como también a todos los miembros y personal que labora en las cooperativas que se dedican a la recolección y venta de desechos sólidos.
- Dar a conocer de forma verbal y escrita a todo el personal ya sea de nivel alto, medio o bajo, los planes establecidos por la dirección.
- Proporcionar a cada empleado un manual en el que se detalle cada una de las actividades y funciones de su puesto.
- Proporcionar y exigir el uso adecuado de equipo y herramientas de trabajo requerido tales como: botas, guantes, casco y mascarilla según el requerimiento tanto para empleados o visitantes del centro de acopio.
- Dar inducción y capacitación a todo el personal que labora en el centro de acopio, para asegurar el aprendizaje de las labores al nuevo empleado y la destreza y retroalimentación de los empleados antiguos.
- Proporcionar incentivos afectivos a los trabajadores para aumentar su autoestima y mejorar la motivación hacia su trabajo.

1.1.4. Programas

Se propone la elaboración de esquemas en donde se establezcan las secuencias de actividades que han de realizarse ya sean de carácter permanentes o eventuales, estos esquemas proporcionan una guía para seguir un curso de acción pues en ellos se pueden detallar el número y tipo de actividad a realizar, el tiempo requerido para su ejecución y demás eventos involucrados para su consecución; por otro lado constituyen un medio de control.

Pueden programarse las actividades cotidianas, cursos de capacitación y desarrollo, reuniones de carácter administrativo y cualquier evento que conlleve una serie de elementos a tratar.

A continuación se presenta un esquema muy sencillo y práctico, que puede ser de mucha utilidad para orientar el inicio y terminación de diversas actividades se denomina "Gráfica de Gantt" y consiste en numerar las actividades de forma secuencial y ordenada, estableciendo el tiempo en que se deben ejecutar.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES PERMANENTES DEL CENTRO DE ACOPIO

Actividad	Descripción	Predecesores Inmediatos	Estimación Probable de Tiempo	Tiempo Esperado
A	Recopilación			
B	Separación	A	2 días	2 días
C	Corte	B	3 días	2 días
D	Compactar	C	2 días	2 días
E	Pesar	D	1 días	1 días
F	Empacar y entarimar	E	4 días	3 días
G	Despacho	F	1 días	1 días
H	Entrega	G	1 días	½ día
Total			14 días	11 ½ días

1.1.5. Procedimientos.

Los procedimientos son elementos permanentes que establecen el orden cronológico de los pasos que se deben seguir para realizar un trabajo repetitivo, por lo tanto el conjunto de actividades que se desarrollan en el centro de acopio deben de tener su procedimiento claramente establecido para estandarizar el proceso operativo que ahí se ejecuta y evitar de esta manera una desviación que pueda ser significativa para los resultados.

Primero se deben conocer todas las actividades que se desarrollan y que forman parte integral del proceso general que se utiliza para el tratamiento de los desechos sólidos y luego detallar el conjunto de instrucciones que indicarán la forma de ejecutarlas.

El proceso de producción de productos reciclables del centro de acopio de la Fundación ABA, podría esquematizarse de la siguiente manera.

CENTRO DE ACOPIO, RECOLECCION Y TRAMIENTO DE DESECHOS

SÓLIDOS DE LA FUNDACIÓN ABA.

		HOJA 1	DE 2
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Tratamiento de Desechos sólidos			
DEPENDENCIA:	Centro de	SITUACION	
Acopio		ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/>	PROPUESTA <input type="checkbox"/>
OBJETIVO: Describir los pasos necesarios para el tratamiento de desechos sólidos hasta el momento de obtener el producto final y su respectiva venta.			
ACTIVIDAD	Motorista	Serv. Varios	Operario
1. Descarga: Bajar la carga que el camión recolecta y lleva a bodega del centro de acopio.	①	①	
2. Separación y Selección: Acto de separar los desechos sólidos, por material y aquellos en condiciones para ser procesados.		②	
3. Corte: Cortan en tamaño adecuado el cartón y el papel con maquina cortadora.			③

HOJA 2	DE 2
--------	------

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Tratamiento de Desechos sólidos

DEPENDENCIA: Centro de Acopio	SITUACION
	ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTA <input type="checkbox"/>

OBJETIVO: Describir los pasos necesarios para el tratamiento de desechos sólidos hasta el momento de obtener el producto final y su respectiva venta.

ACTIVIDAD	Motorista	Serv. Varios	Operario	Recolector	Supervisor
4. Compactar: Comprimir para reducir volumen del material.			↓ ○ 4		
5. Pesado de Paca: Colocar en bascula para homogenizar peso de las pacas.		○ 5	←	→ ○ 5	
6. Empaque: Acto de amarrar y empacar mercadería lista para despacho.		↓ ○ 6			
7. Entarimado: Ordenar en tarima.		↓ ○ 7			
8. Carga (Camión): Colocar las pacas en el camión lista para la venta.		↓ ○ 8			
9. Despacho: Aprobar la salida de camión y mercadería.					→ ○ 9
10. Entrega al Cliente: Proceso final de la venta.	○ 10				↓

Luego se identifican todas las actividades involucradas y se procedo a describir los pasos de cómo se hará tal actividad.

1.1.6. Presupuestos.

La elaboración de presupuestos es importante y a la vez saludable para cualquier empresa, ya que a través de este tipo de planes se puede prever con anticipación los recursos financieros que se reservan para determinadas actividades.

$$\Delta = \frac{\sum YZ}{\sum Z^2} \times \frac{n}{2}$$

$$P_{xx} = \text{Año base} + \Delta$$

	Y	Z	YZ	Z ²
	300	-2	-600	4
	550	-1	-550	1
AÑO BASE	710	0	0	0
	790	1	790	1
	840	2	1,680	4
			1,320	10

$$\Delta = \frac{1,320}{10} \times \frac{4}{2}$$

$$\Delta = 264$$

$$P_{2004} = 710 + 264$$

$$P_{2004} = 974$$

PRESUPUESTO DE VENTAS

Proyecciones de Venta para el 2004.

Datos de Venta históricos de toneladas de cartón

(Centro de Acopio)

AÑO	VENTA EN TONELADAS	VALOR DE TONELADA	VALOR TOTAL
1999	300	\$24.86	\$7,458.00
2000	550	\$24.86	\$13,673.00
2001	710	\$24.86	\$17,650.60
2002	790	\$24.86	\$19,639.40
2003	840	\$24.86	\$20,882.40
2004	(974)	(\$24.86)	\$24,213.64
(5N)			

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Para el Año 2004.

(Centro de Acopio)

	2000	2001	2002	2003	2004
Presupuesto de Ventas	550	710	790	840	974
+ Inventario Final deseado	50	100	90	50	60
Subtotal	600	810	880	990	1,034
- Inventario Inicial	10	50	100	90	50
Unidades Producidas	590	760	780	900	984
Requeridas					

1.2. Organización

El conjunto de actividades que realiza el centro de acopio de la Fundación ABA, para lograr sus objetivos y poniendo en práctica sus propias políticas debe estar basada en una clara, sencilla pero bien definida organización que define cada una de las funciones que sus miembros deben cumplir, las interrelaciones entre ellos; procedimientos y conjunto de operaciones que guíe a través del tiempo el buen funcionamiento del mismo.

Es por ello que a continuación se presenta una propuesta organizativa basada en las principales necesidades y deficiencias encontradas en el Centro de Acopio de la Fundación ABA y su estructura organizativa actual.

1.2.1. Recursos.

1.2.1.1. Recurso Humano.

La propuesta de distribución del recurso humano y la definición de sus funciones se encuentra definida en el siguiente cuadro matricial entre puesto y actividades desempeñadas. Con la finalidad única de aclarar cada una de las responsabilidades que cada empleado tiene para con la compañía y así agilizar los procesos internos ya que a mayor claridad en la línea de acción habrá menos tiempo ocioso tanto del personal como del equipo.

Es importante recalcar que: El cargo de la coordinadora general no se incluye en nuestra propuesta pues su participación es de manera indirecta en el centro de acopio ya que atiende actividades relacionadas con la demás que la Fundación ABA realiza y no específicamente con el Centro de Acopio pues es importante recalcar que este centro de acopio ya tiene función autónoma y se financia por si mismo. Además se ha incluido una nueva figura que definiremos como gestión empresarial quien se encargará de hacer visitas técnicas a diferentes empresas u cooperativas que sean posibles clientes o proveedores. Quien a su vez explicará los beneficios del reciclaje de la basura y ofrecerá los servicios del centro de acopio con todas sus diferentes áreas. El área de gestión empresarial también se encargará de ofrecer los servicios de transportar a otras cooperativas que se dediquen a la recolección de basura y/o desechos sólidos, pues de esta manera se busca que las relaciones con ella se acorten y poder integrarlas de una vez por toda a una red de recolección, acopio y tratamiento teniendo como Centro de Acopio principal el de la Fundación ABA.

El ofrecimiento del servicio transporte es posible ya que se cuenta con dos camiones y dos pick up pero solamente dos motoristas, lo que indica que siempre existen dos vehículos sin realizar ninguna actividad y es recurso que puede ser explotado y mejor aún si es en busca de un objetivo común entre cooperativas.

1.2.1.2. Cuadro Propuesto de Distribución de Funciones.

Puesto Actividad	Ingeniero de Planta	Supervisor de Planta	Motorista	Recolector	Operario	Servicios Varios	Gestión Empresarial
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Controla Producción Diaria - Elabora ruta de recolección - Cierra negocios con proveedores - Elabora y transmite objetivos y metas 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa cada puesto de trabajo - Ordena los procesos - Controla productividad por persona - Orden disciplinario 					<ul style="list-style-type: none"> - Visita posibles clientes - Ofrecerá servicios - Conseguirá más proveedores.
Recolección			<ul style="list-style-type: none"> - Recorre una ruta establecida - Recolecta todo tipo de basura - Lleva al centro de acopio 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolecta basura en cualquier zona - La lleva al centro de acopio - Recibe pago por peso de su tarea 			
Separación y selección				<ul style="list-style-type: none"> - Lleva su tarea superada y seleccionada 			

Puesto Actividad	Ingeniero de Planta	Supervisor de Planta	Motorista	Recolector	Operario	Servicios Varios	Gestión Empresarial
Procesamiento					<ul style="list-style-type: none"> - Uso de maquinaria que se usa en el proceso - Bascula, compactadora, Cortadora 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la producción es abundante ayudará al proceso 	
Empaque						<ul style="list-style-type: none"> - Cada paca que sale del proceso se pesa - Empaque - Entarima 	
Envío			<ul style="list-style-type: none"> - Hace ruta de reparto de producto terminado - Entrega al cliente - Retorna al Centro de Acopio 				

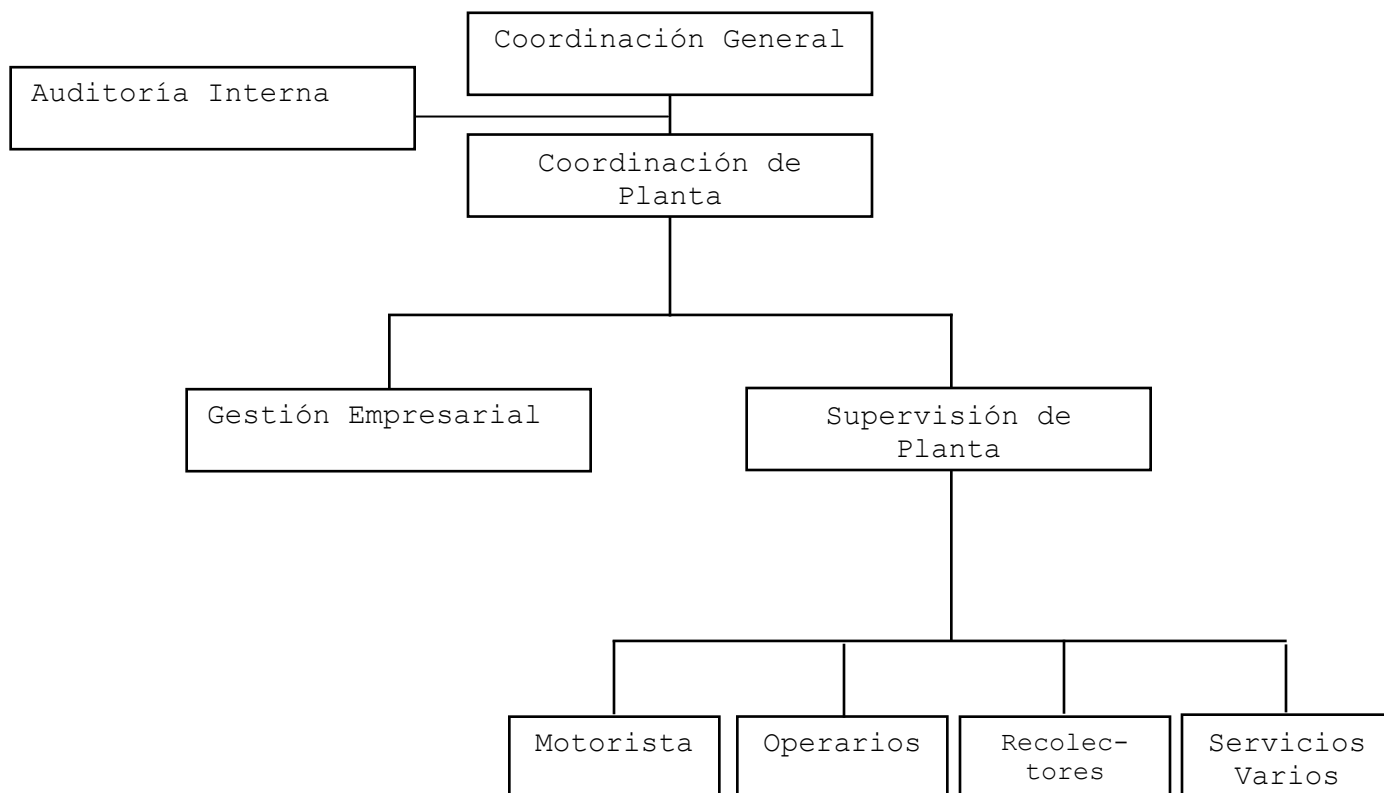
1.2.1.3. Recurso Material.

Al lograr un aumento en la cartera de clientes que hoy día se encuentra basada en dos clientes fijos y algunos esporádicos, se obtendrá secuencialmente un aumento de la demanda, producción y por tanto ingresos. Paralelamente a esta operación debe de añadirse al proceso la incorporación de nuevos proveedores. Lo anterior nos asegura que los ingresos del centro de acopio pueden mejorar sustancialmente, lo cual nos ayudará al mantenimiento de la maquinaria, equipo y vehículos de transporte; mejorar las condiciones ambientales de las instalaciones para poder crear un mejor ambiente laboral que siempre se traduce en un mejor servicio para nuestros clientes y esto cerrará el círculo pues a mayores clientes satisfechos más se incorporaran a trabajar con el centro de acopio.

1.2.1.4. Estructura Organizativa

El diseño organizativo que se presenta no varía demasiado las líneas de acción que actualmente se tienen lo único que incitamos al cumplimiento formal del mismo pues así ya no existirán dualidad de mandos y no confusiones en la toma de decisiones. Tomando en cuenta entonces las relaciones y dependencias jerárquicas que existen dentro del centro de acopio; además se respetarán los niveles jerárquicos y su autoridad.

**"ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL CENTRO DE ACOPIO,
RECOLECCION Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS DE LA
FUNDACIÓN ABA"**



DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Estructura propuesta elaborada por: Grupo de tesis

Fecha: Enero/ 2004.

La estructura organizativa propuesta es válida solamente para el Centro de Acopio, recolección y tratamiento de desechos de la

fundación ABA el cual es el centro de estudio de la presente investigación. Dicho organigrama solamente presenta la estructura que el centro de acopio posee no así las áreas de apoyo administrativa, financiera y de personal ya que esas áreas están contempladas en el organigrama general de la fundación de cual no es objeto de estudio en la presente tesis.

Se propone solamente una auditoria interna para el centro de acopio que será dirigida por la administración de la Fundación ABA y que vigilará por el buen funcionamiento y control de los recursos en el centro de acopio.

Una vez presentada la propuesta administrativa a los directivos de la fundación ABA quedará a opción de ellos la evaluación e implementación de esta estructura organizativa propuesta de acuerdo a sus recursos y necesidades

1.2.1.5. Manual de Descripción de Puestos.

Este manual se ha elaborado con la finalidad de definir las funciones de cada puesto de trabajo dentro del centro de acopio.

Los requerimientos, limites y alcances de cada puesto y servirá de guía para jefes y empleados sobre las tareas a desempeñar y la toma de decisiones.

Objetivos del manual de puestos propuestos.

- Proporcionar una herramienta administrativa que guíe el desempeño diario del personal.
- Orientar a los jefes en el proceso de selección de personal y el perfil mínimo requerido.
- Servir de guía par la toma de decisiones y supervisión de tareas.

1.2.1.6. Instrucciones para el uso del manual de puestos propuesta.

- Las personas a cargo de algún puesto descrito en este manual debe orientar sus esfuerzos al cumplimiento del mismo.
- El jefe a cargo de la unidad debe unificar criterios para la integración de esfuerzos.
- No debe ejecutarse tareas que no correspondan al puesto.
- Si se añaden tareas al puesto deben igual añadirse en el manual.
- El uso del manual debe usarse para fines de coordinación, control y evaluación del desempeño personal.

- La revisión del manual será cada 6 meses y el contenido de los puestos URS, el desempeño individual de cada empleado.
- No pueden trasladarse las responsabilidades entre puestos.
- El manual describe el puesto de trabajo sin acondicionar personas a él por tanto su cumplimiento no es negociable.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PROPUESTOS

UNIDAD	: CENTRO DE ACOPIO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS.
NOMBRE DEL PUESTO	: COORDINACIÓN DE PLANTA
DEPENDE DE	: COORDINADORA GENERAL DE LA FUNDACIÓN ABA.
SUPERVISA A	: SUPERVISOR DE PLANTA, COORDINADOR GESTION EMPRESARIAL
DESCRIPCIÓN GENERAL	: Elaborar planes de desarrollo, responsabilidad directa sobre los resultados del centro de acopio. Control de planillas, comunicación y seguimiento de objetivos.
TAREAS TÍPICAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los objetivos mensuales de producción - Dirigir y controlar al personal del centro de acopio. - Solucionar problemas técnicos, financieros, etc, que necesiten su intervención. - Controlar producción y hacer planilla por empleado
REQUISITOS MÍNIMOS QUE EXIGE EL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> - Educación <ul style="list-style-type: none"> • Graduado de Ingeniería Industrial o Administración de Empresas. - Experiencia Laboral. <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en manejo de presupuestos, manejo de personal y procesos productivos.

UNIDAD	: CENTRO DE ACOPIO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS.
NOMBRE DEL PUESTO	: SUPERVISIÓN DE PLANTA
DEPENDE DE	: COORDINACIÓN DE PLANTA
SUPERVISA A	: MOTORISTAS, OPERARIOS, RECOLECTORES, SERVICIOS VARIOS.
DESCRIPCIÓN GENERAL : Supervisar el buen desempeño de cada empleado llevar controles de eficiencia y hacer cumplir políticas, normas y condiciones generales del centro de acopio.	
TAREAS TIPICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y distribuir tareas en el centro de acopio - Controlar la producción por hora - hombre y total diario - Hacer cumplir orden disciplinario interno - Manejo de metas individuales y logro de las mismas 	
REQUISITOS MINIMOS QUE EXIGE EL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Educación <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Graduado en cualquier rama - Experiencia Laboral. <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de personal, un año mínimo en puestos similares. 	

UNIDAD	:	CENTRO DE ACOPIO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS.
NOMBRE DEL PUESTO	:	MOTORISTA
DEPENDE DE	:	SUPERVISOR DE PLANTA
SUPERVISA A	:	NINGUNO
DESCRIPCIÓN GENERAL : Recolectar desechos sólidos y entrega de producto terminado.		
TAREAS TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">- Cubrir una ruta de recolección determinada- Servicio de carga y descarga a clientes- Transportar los desechos sólidos hacia el centro de acopio.- Cuidar de la unidad de transporte asignado		
REQUISITOS MÍNIMOS QUE EXIGE EL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none">- Educación<ul style="list-style-type: none">• Noveno Grado Mínimo- Experiencia Laboral.<ul style="list-style-type: none">• Motorista mínimo 5 años, licencia pesada• Conocimientos de nomenclatura de San Salvador.		

UNIDAD	:	CENTRO DE ACOPIO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS.
NOMBRE DEL PUESTO	:	OPERARIO
DEPENDE DE	:	SUPERVISOR DE PLANTA
SUPERVISA A	:	NINGUNO
DESCRIPCIÓN GENERAL : Manejar la maquinaria necesaria en la producción de materia prima.		
TAREAS TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">- Manejar la bascula, cortadora o compactadora- Limpieza y mantenimiento de la maquinaria- Procesar el máximo de toneladas diarias- Pesar el material al área de empaque		
REQUISITOS MÍNIMOS QUE EXIGE EL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none">- Educación<ul style="list-style-type: none">• Noveno Grado Mínimo- Experiencia Laboral.<ul style="list-style-type: none">• Manejo de aparatos eléctricos, no necesita experiencia previa en el área.• Conocimiento de mecánica.		

UNIDAD	:	CENTRO DE ACOPIO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS.
NOMBRE DEL PUESTO	:	RECOLECTOR
DEPENDE DE	:	SUPERVISOR DE PLANTA
SUPERVISA A	:	NINGUNO
DESCRIPCIÓN GENERAL : Recolectar desechos sólidos en barrios, colonias o rellenos sanitarios y las lleva al centro de acopio.		
TAREAS TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">- Cubrir una ruta determinada- Llevar los desechos sólidos al centro de acopio- Recibir pago por peso de su tarea semanal- Labores de información sobre los beneficios del reciclaje en su ruta asignada		
REQUISITOS MÍNIMOS QUE EXIGE EL PUESTO <ul style="list-style-type: none">- Educación<ul style="list-style-type: none">• Saber leer y escribir- Experiencia Laboral.<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos de la ciudad de San Salvador.		

UNIDAD	:	CENTRO DE ACOPIO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS.
NOMBRE DEL PUESTO	:	SERVICIOS VARIOS
DEPENDE DE	:	SUPERVISOR DE PLANTA
SUPERVISA A	:	NINGUNO
DESCRIPCIÓN GENERAL : Realizar tareas de empaque y entarimado, además de servir como auxiliar a cualquier otro puesto operativo en el momento necesario.		
TAREAS TÍPICAS: <ul style="list-style-type: none">- Elaborar pacas del producto saliente del proceso de maquinas.- Pesar cada una de las pacas para estandarizar su peso- Entarimar las pacas para su carga al camión de reparto.- Cargar y descargar de camión de reparto.		
REQUISITOS MÍNIMOS QUE EXIGE EL PUESTO <ul style="list-style-type: none">- Educación<ul style="list-style-type: none">• Tercer Grado Mínimo.- Experiencia Laboral.<ul style="list-style-type: none">• No necesita previa experiencia.		

UNIDAD	: CENTRO DE ACOPIO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS.
NOMBRE DEL PUESTO	: GESTION EMPRESARIAL
DEPENDE DE	: COORDINACIÓN DE PLANTA
SUPERVISA A	: NINGUNO
DESCRIPCIÓN GENERAL : Visitar posibles clientes para incrementar la cartera y promueve los servicios del centro de acopio.	
<p>TAREAS TÍPICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visitar a empresas que puedan requerir los servicios del centro de acopio. - Explicar los beneficios del reciclaje y la capacidad del centro de acopio. - Ampliar los canales de proveedores de desechos sólidos. - Visitar otras cooperativas para lograr su integración a una red de recolección, acopio, tratamiento de desechos sólidos. <p>REQUISITOS MÍNIMOS QUE EXIGE EL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación <ul style="list-style-type: none"> • Estudiante de segundo año de Mercadeo ó Administración de Empresas. - Experiencia Laboral. <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo un año. Experiencia en ventas de servicios. 	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTO PARA EL CENTRO DE ACOPIO, RECOLECCION Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS.

- El manual describe los objetivos y la respectiva simbología utilizada en el flujograma
- Este manual es un instrumento básico ya que en el se detallan los procedimientos principales que se ejecuten dentro de la sección, así mismo se presentan los flujogramas que indican los pasos en forma cronológica a seguir.

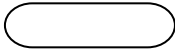
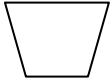
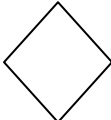

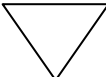
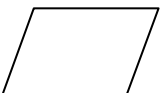
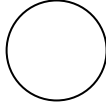
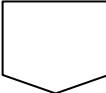
OBJETIVOS DEL MANUAL.

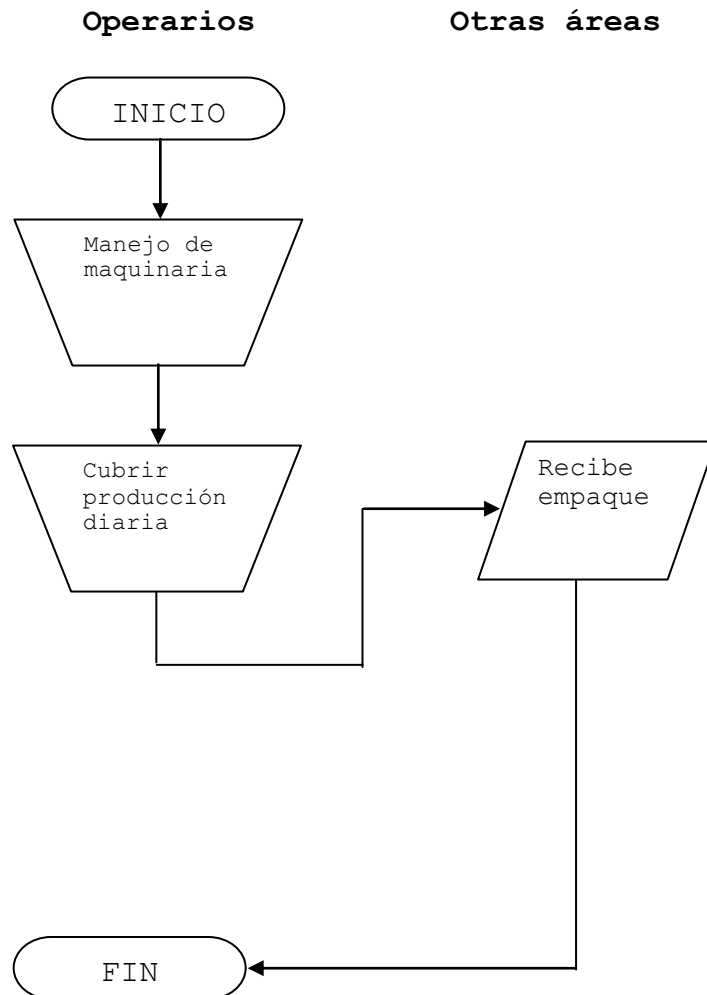
- Proporcionar al jefe del centro de acopio un documento que le permita la orientación eficaz y el conocimiento de las labores que ejecuten sus subalternos.
- Servir de guía a los empleados que intervienen en la ejecución del trabajo
- Facilitar el control a través de procedimientos bien definidos así como la revisión periódica de las diferentes actividades.
- Agilizar las operaciones que se realizan en cada procedimiento, reduciendo tiempo y simplificando el trabajo.

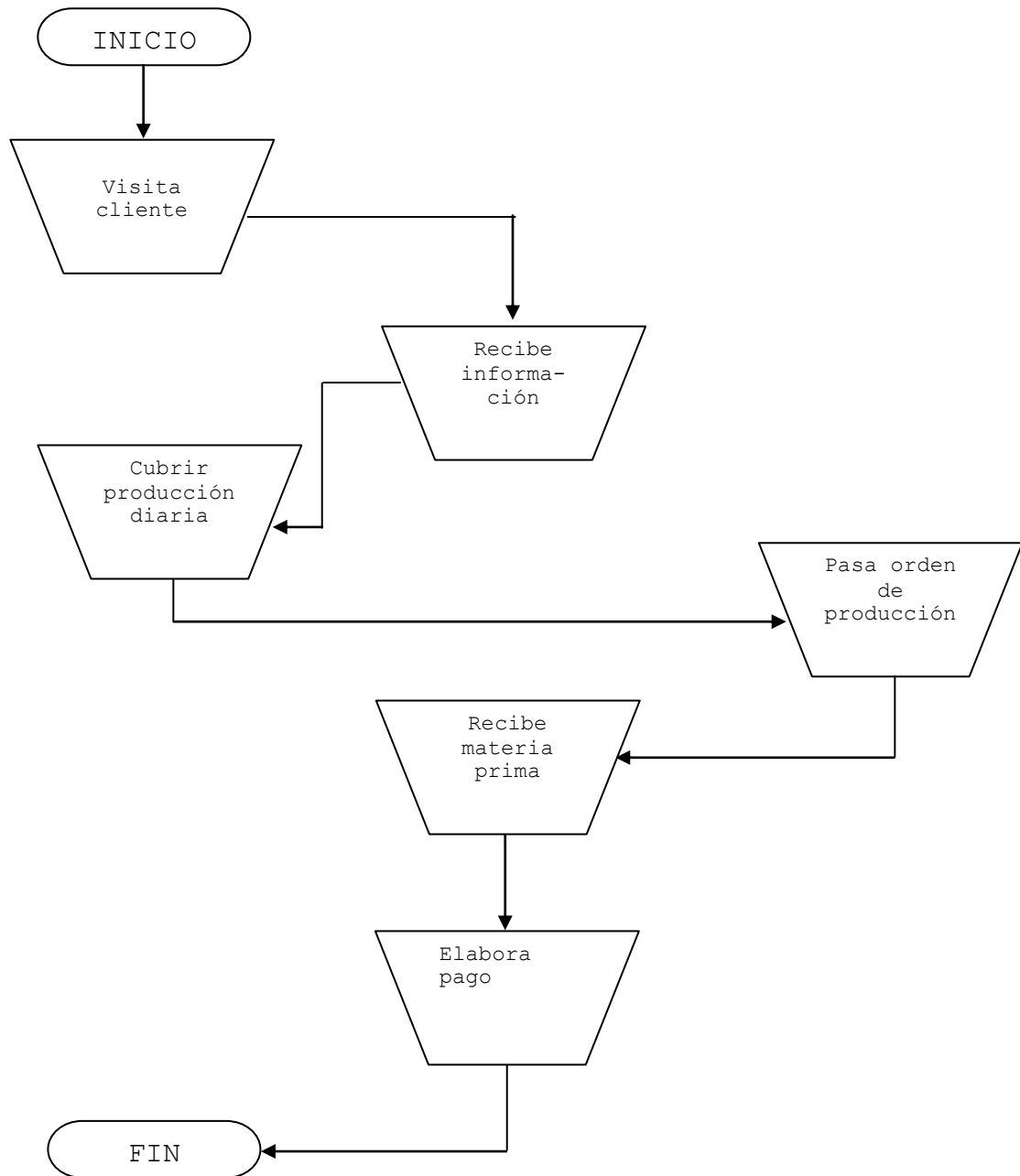
INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

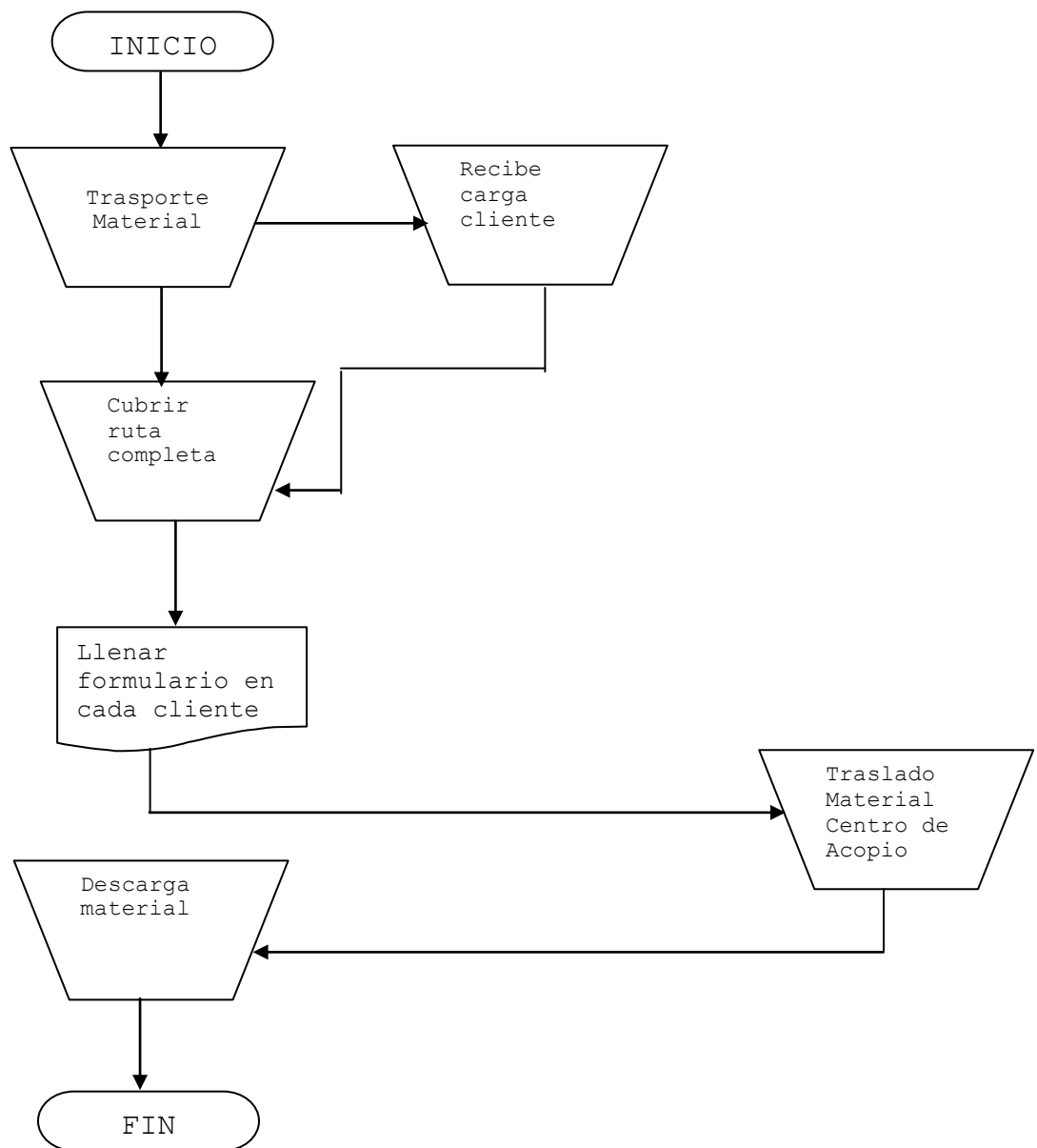
- El personal es el responsable de asegurarse que las actividades necesarias para el funcionamiento de la sección, se ejecuten con el mínimo de demora.
- La persona asignada, no podrá ejecutar acciones que no le correspondan realizar
- Si el personal desea modificar procedimientos, deberá solicitarlo al jefe y expresar por escrito sus motivos.
- Las actividades deben ejecutarse en orden, sin perder la secuencia.
- Es obligación del personal completar procedimientos sin dejar detalles para tiempos posteriores.
- No podrá transferirse procedimientos a personas que no le corresponda ejecutarlos.

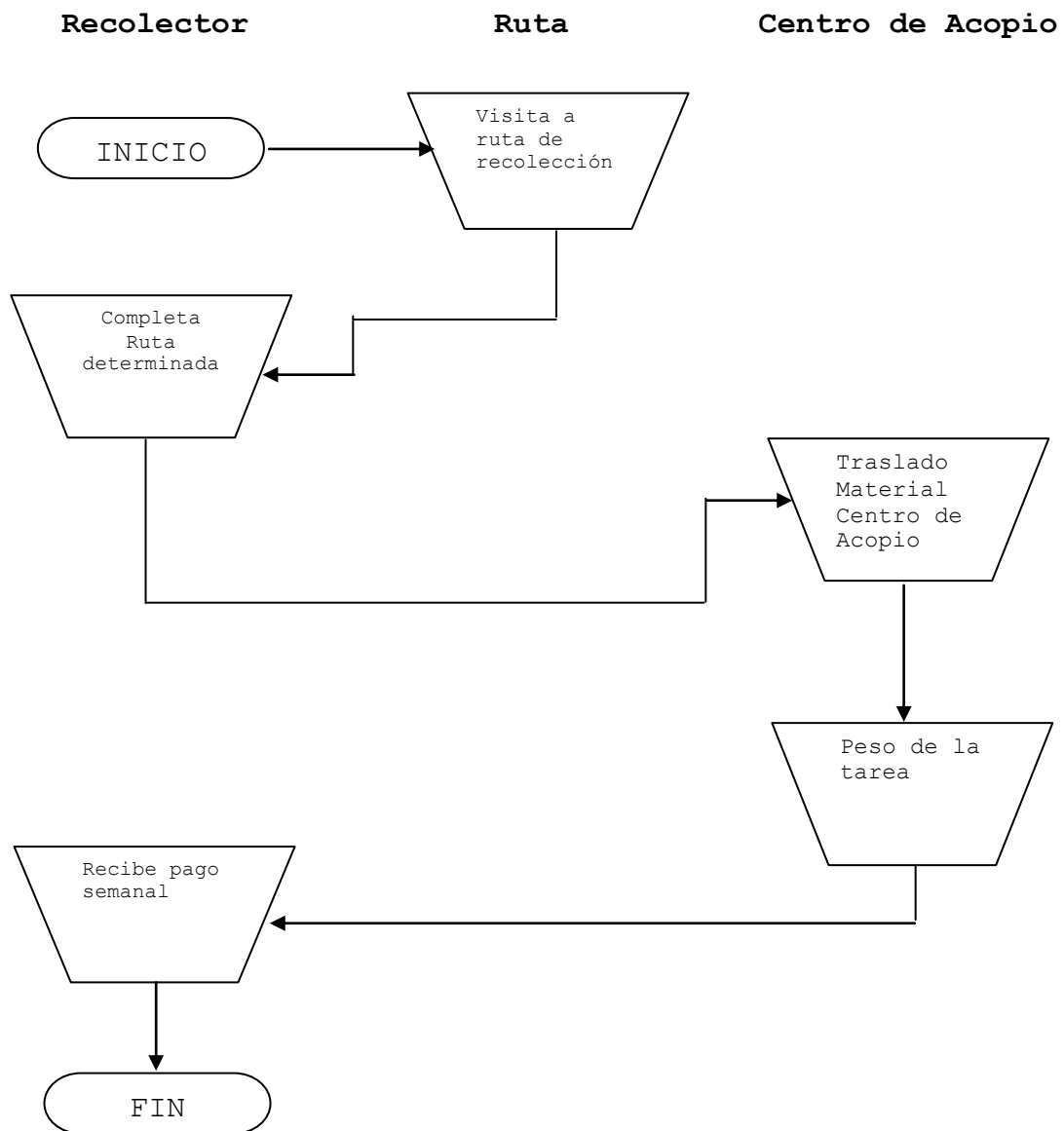
SIMBOLOGIA

Inicio - fin		Se utiliza para indicar el inicio o finalización del procedimiento
Operación		Se utiliza para indicar aquella acción que realizan las personas involucradas en el procedimiento.
Decisión		Esta figura sirve para evidenciar decisiones que se manifiestan como preguntas con respuestas (si o no), también puede evidenciar una condición o situación que origina 1 ó 3 caminos de acción.
Documento		Se utiliza para representar un documento que hace su aparición en forma de formulario, tarjeta, recibo, mandamiento, expediente, etc. y son generadas en el proceso o el uso de otro.
Archivo		Este símbolo significa archivar documentos en forma temporal y permanente.
Entrar - Salida		Entrada o salida, traslado o envío de un documento hacia otro puesto o unidad.
Conector		Indica el enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo o transferencia de un documento a otro puesto o unidad sin especificar las acciones posteriores que sobre el se realicen.
Conector fuera página		Representa entrada y salida del flujo en una página o enlace de una parte del diagrama de flujo con otro del mismo

FLUJOGRAMA DE OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS**CENTRO DE ACOPIO DE LA FUNDACIÓN ABA.**

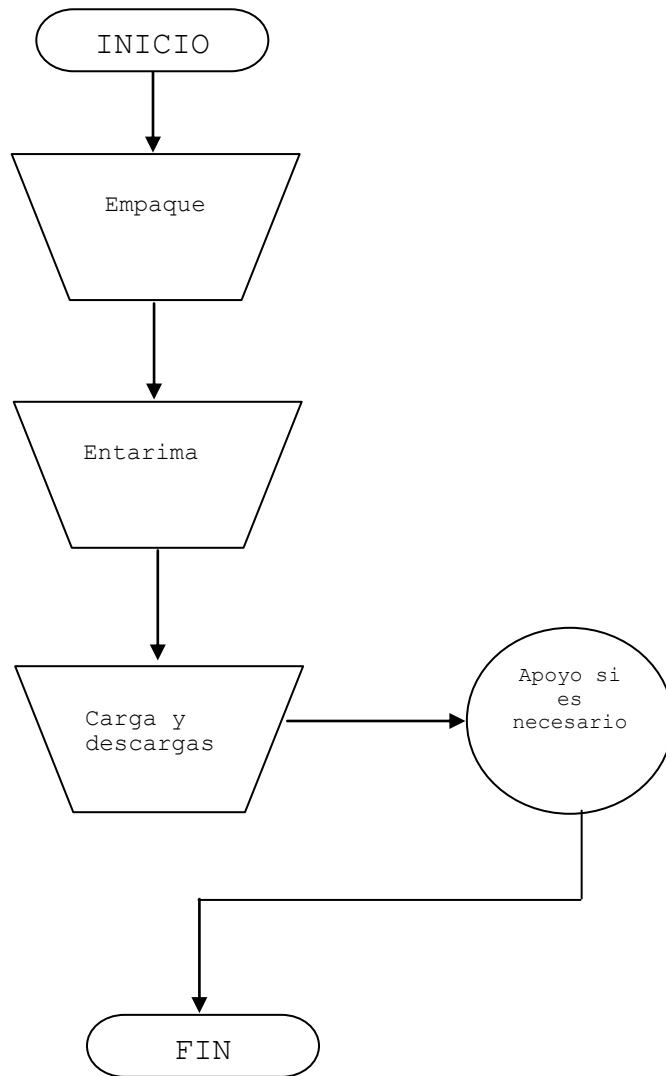
Gestión Empresarial**Cliente****Centro de Acopio**

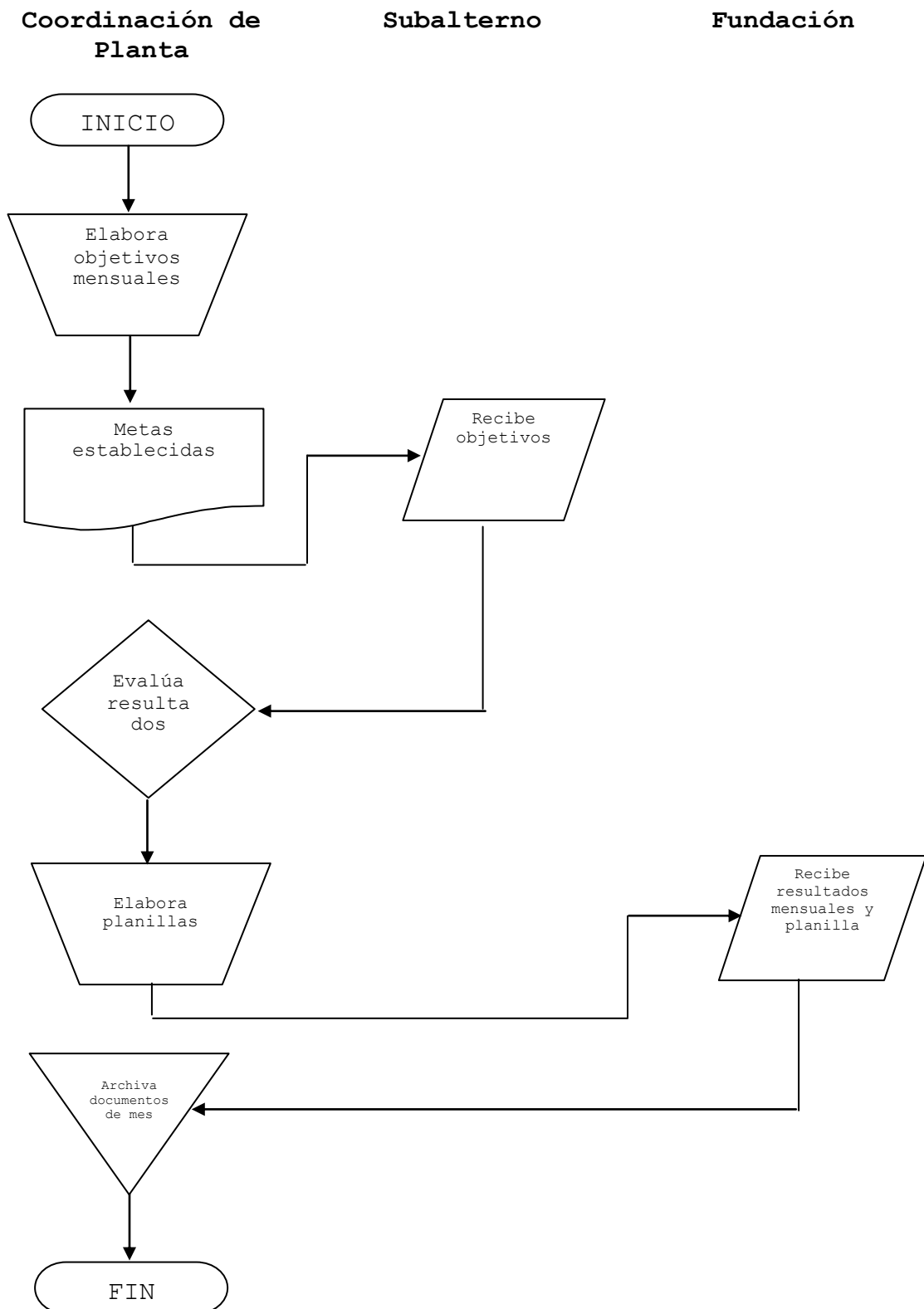
Motorista**Cliente****Centro de Acopio**

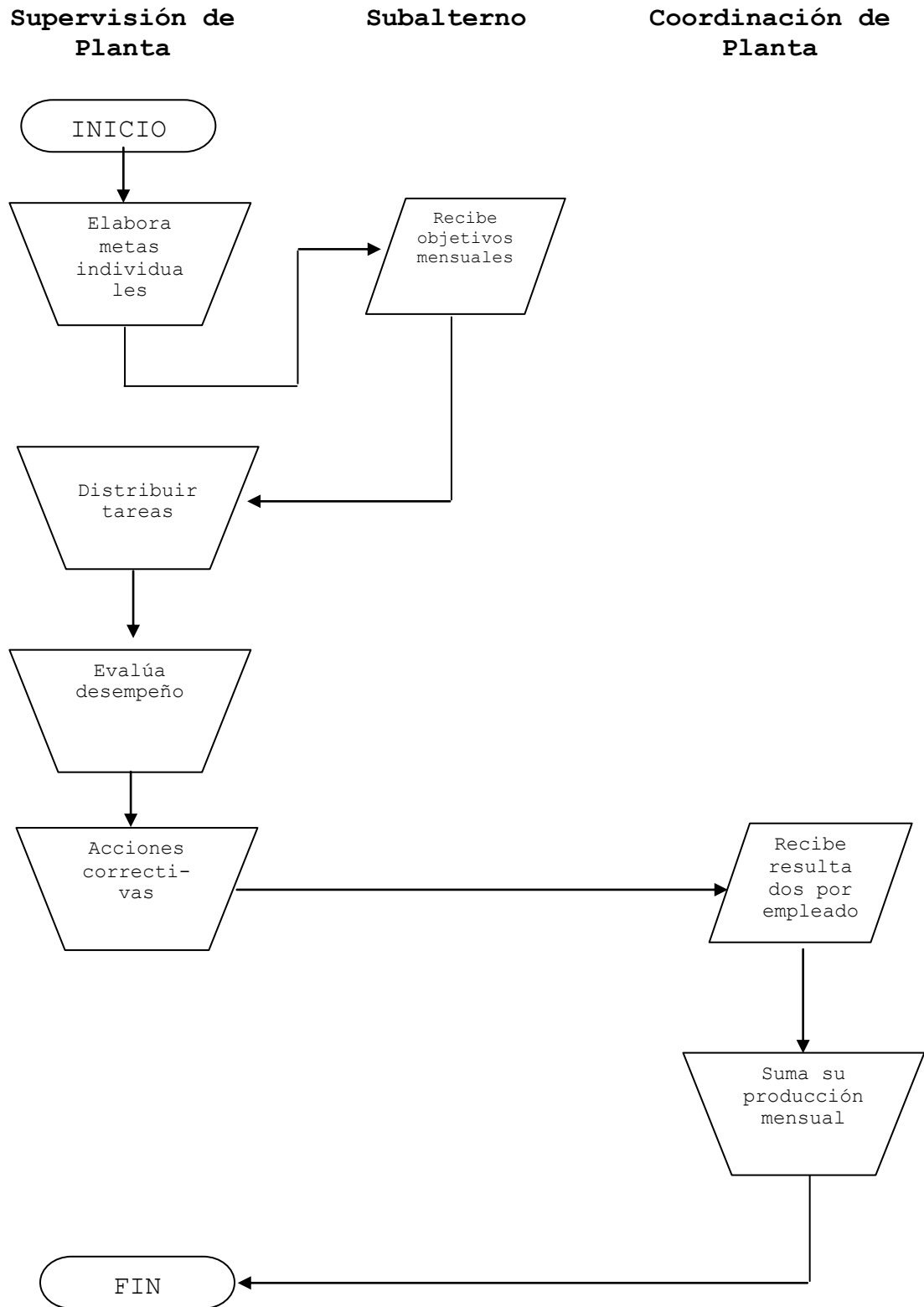


Servicios Varios

Otras Áreas







1.3. Dirección.

La dirección debe tener como finalidad que todos los empleados tengan el deseo de contribuir con su máximo esfuerzo al logro de los objetivos; además debe existir una armonía entre los objetivos individuales y los del grupo. Como consecuencia de lo anterior los objetivos deben lograrse con el máximo de eficacia, el mínimo de costo y una excelente planeación y organización.

1.3.1 Liderazgo

Se propone que los jefes asistan a capacitaciones para mandar y guiar a los subordinados con mejor calidad. Pues aunque un jefe si bien es cierto posee poder para hacer que un subordinado cumpla con su deber, es preferible que posea la habilidad necesaria para guiarlo en el cumplimiento del mismo, otorgándole las mejores oportunidades para que estos puedan alcanzar sus objetivos personales. Es necesario que el jefe influya de manera eficiente en los empleados para que estos cumplan con su trabajo; y así asegurarse que las funciones se realicen de acuerdo a lo planeado. Por lo tanto la adecuada delegación de autoridad evitara el monopolio de poder en la fundación y permitirá a cada sección resolver los problemas que le corresponden dándole mayor dinamismo a la toma de decisiones.

Hoy día cada jefatura basa su liderazgo en la simple tarea de lograr funciones y evaluar el desempeño de la misma; pero no

tiene la capacidad y herramienta administrativa necesaria para hacer correcciones durante y después de cada tarea. Por tanto se busca formar líderes que no solo velen por el buen funcionamiento del trabajo sino también por buscar la calidad y desarrollo del empleado. El enfoque principal que se propone es el recurso humano para que los resultados sean más beneficiosos y eficaces. Pues recordemos que cada tarea es elaborada por un empleado que rendirá más y mejor medida su capacidad, experiencia y motivación en lo que realiza se encuentran en su máximo potencial.

Cada jefe es responsable de sus empleados y de lograr que cada uno de ellos rinda lo que el trabajo y la nueva perspectiva exigen, esto involucra directamente en una interrelación de desarrollo a cada empleado con su superior inmediato.

1.3.2 Supervisión

Se recomienda al jefe ejercer una labor de vigilancia y así dirigir a sus empleados en las actividades que deben realizar, mostrando un estilo mas sensible para con sus subalternos, sabiendo escuchar lo que estos tienen que decir en cuanto a una situación problemática laboral y a la vez atender las ideas de las posibles soluciones que estos plantean. Es decir debe ser un orientador que ayude a los empleados a establecer metas

personales que lo encaminen al logro de los objetivos de la fundación.

Se recomienda a la vez apoyarse en estructuras o formatos de evaluación que dejen constancia por escrito como el empleado va evolucionando en su trabajo o caso contrario si fuese necesario capacitarlo más en su trabajo.

La supervisión debe basarse en la confianza no sin dejar las exigencias propias de las funciones de cada puesto. Pero a la vez se deben tener las herramientas de control necesario para que se puedan efectuar y corregir los errores a tiempo y así mismo elaborar acciones proactivas de trabajo para quitar contratiempos repetitivos. Actualmente la fundación funciona de forma reactiva ante cada problema se busca una solución que pueda ser inmediata o tratar algún tiempo en resolverse, es parte del trabajo de aquellos que supervisan funciones y personas visualizar las áreas deficientes y empezar a trabajar para su fortalecimiento.

1.3.3. Comunicación

Se propone que la comunicación en la Fundación ABA, debe ser de forma vertical (ascendente y descendente) y horizontal.

La comunicación vertical descendente se llevará a cabo por medio de políticas, reglas, instrucciones, ordenes, circulares, etc.

La comunicación vertical ascendente se debe realizar a través de reportes, informes, sugerencias, etc.

La comunicación horizontal comprende las asambleas, juntas y otro tipo de reuniones.

Se deberá comunicar a los mandos intermedios los planes a realizar y las instrucciones generales acerca de su funcionamiento; por lo que el jefe intermedio deberá ser un interprete de las instrucciones y no un mensajero de las mismas.

La importancia de la información radica en su recepción y no en su forma de envío, pues no basta que quien la suministra la conozca perfectamente y la comunique, sino que es necesario que quien la reciba la comprenda para que pueda realizar el trabajo que el superior desea.

Se sugiere que para mejorar la calidad de la comunicación entre informantes e informados, es necesario presentar un material realmente legible y que en la medida de lo posible, lleve dibujos y símbolos que ayuden a visualizar y comprender la información. En cuanto a la información financiera es preferible presentar pocos datos pero significativos a fin de evitar confusiones a la hora de presentar la información.

1.3.4. Motivación.

Debido a que la Fundación ABA cuenta con un recurso financiero limitado, y no se puede implementar un sistema de incentivos en efectivo, se propone que la motivación sea de carácter afectivo y de reconocimiento, estimulando a los empleados, haciéndoles saber que son muy importantes para la Fundación Así como también reconociendo y satisfaciendo sus necesidades sociales.

Se propone implementar un modelo de motivación a través de las Relaciones Humanas para crear entre los empleados y jefes afecto y armonía ya que el aburrimiento y repetición de las actividades reducen la motivación lo cual se puede contrarrestar con los contactos sociales entre ambas partes.

Puntualmente se propone organizar excursiones, reconocimientos en público y la oportunidad para aquellos que sean más destacados de lograr un ascenso; esto lógicamente a las personas en constante auto superación y buscar por si mismo el buen desempeño de sus funciones.

En la parte de necesidades sociales se pueden organizar actividades en conjunto como practicar un deporte u organizar momentos de convivencia sanos que sean propuestos y organizados por los jefes para que los empleados sepan que se les toma en cuenta tanto en el trabajo como en los momentos de esparcimiento de el Centro de Acopio y sobre todo que los jefes inmediatos y

supervisores piensen en ellos como empleados y no como máquinas productivas.

MODELO DE MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LAS RELACIONES HUMANAS

- Hacer sentir a los empleados que son útiles e importantes para la fundación, compartiendo con ellos información de los planes y permitir que intervengan con decisiones de tipo rutinarias.
- Reconocer las necesidades sociales de cada empleado, tratándolos con consideración y permitirles establecer sus normas de grupo, así como también escucharlos y ayudarlos en sus problemas.
- Dar libertad a los empleados para tomar ciertas decisiones con respecto a su trabajo, permitiéndoles ejercer un poco de autodirección y autocontrol con asuntos rutinarios.
- Reconocer el buen desempeño a través de una felicitación y agradecimiento ya sea verbal o escrito.

1.4. Control

Es necesario que la persona encargada de dirigir se asegure de que todas las actividades que se realizan dentro del centro de acopio, correspondan a las actividades proyectadas según el plan de trabajo elaborado.

La función ejecutiva de Control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los subordinados, a fin de asegurar que se alcancen los objetivos de la empresa y los planes ideados para lograrlos así, pues, es función de todo ejecutivo, desde el gerente general al capataz, asegurar que lo que se hace es lo que se pensó.

El control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo al plan realizado. El control está estrechamente relacionado con la planificación. Es decir que una vez que un plan se pone en funcionamiento, el control es necesario para medir el progreso, para descubrir las desviaciones en relación con los planes y para indicar la acción correctiva. La acción correctiva puede involucrar simples medidas, tales como cambios menores en la dirección. En otros casos, un adecuado control puede significar el establecimiento de nuevas metas, formulación de nuevos planes, cambios en la estructura organizativa, cambios importantes en las técnicas de dirección.

El verdadero control indica que la acción correctiva puede y debe ser tomada para volver a su curso a las operaciones que se han salido de él.

En conclusión podemos decir que el control consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Y tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

1.4.1. Estándares

Actualmente en el centro de acopio cada operario debe cumplir con un estándar de producción de 2,100 libras. Pero existe el inconveniente de que el supervisor no cuenta con un formato de producción y eficiencia adecuado; con el que pueda determinar con exactitud cual es el desempeño de cada trabajador en una jornada de trabajo.

Se propone que el centro de acopio debe de contar con un formato, en donde se evalué el estándar de calidad en el proceso de selección del material recolectado. Además debe de realizar estándares de ejecución, procedimientos, producción y tiempo de entrega del material a vender.

Es importante realizar un control de calidad en el proceso de selección del material, ya que luego este es vendido. Por lo que la empresa debe de asegurarse de la calidad del producto que está vendiendo.

Todos estos estándares deben ir de acuerdo a las metas y al crecimiento de la demanda proyectada.

1.4.2. Medición y corrección.

De acuerdo con la actividad que tiene el centro de acopio la medición del desempeño en los trabajadores debe ser constante y repetitiva; ya que a diario se están recolectando de 3 a 4 toneladas de desechos sólidos. Se recomienda que el centro de acopio lleve a diario un formato de producción por trabajador, en donde se pueda evaluar su rendimiento diario por jornada y por hora.

De acuerdo a lo que se evalúe diariamente de cada trabajador, se determinará si este cumple con los niveles establecidos (estándares); y a la vez este análisis indicará si se requiere la intervención de una medida correctiva.

Actualmente el centro de acopio cuenta con un estándar de producción para cada trabajador de 2,100 libras y cada libra la paga a \$0.0022 es decir que cada trabajador gana \$4.80 diarios; haciendo un total de \$144.00 (Sueldo Mínimo).

Se propone pagar a \$0.0034 la libra con el propósito de incrementar también la producción diaria, y de esta manera se incentiva al trabajador a mejorar su producción de acuerdo a un salario más atractivo.

(FORMATO DE PRODUCCIÓN PROPUESTO)
 Cuadro General de Producción Diaria
 Centro de Acopio y Recolección

Fecha: _____

Empleado	Cargo	Hora de Entrada	Producción Total	Producción por hora	Hora de salida
Juan Pérez	Operario	8:00 a.m.	2,100 lbs	7:00 - 8:00 = 60 Lbs 8:00 - 9:00 = 40 Lbs	5:00 p.m.

F. _____
 Trabajador

F. _____
 Supervisor

De acuerdo con este formato de producción se considera que es de gran importancia para la elaboración de la planilla de pago, ya que aquí se analiza su producción diaria y por hora.

1.4.3. Retroalimentación.

En esta etapa se le recuerda al trabajador como debe realizar su trabajo; por tal motivo es necesario tener controles y vigilar el avance del trabajo realizado para poder corregir errores.

Una vez evaluado y supervisado el desempeño de cada trabajador por medio de estándares de producción, ejecución, procedimientos, etc. se determina quienes están cumpliendo con los estándares establecidos; y vienen los reconocimientos para aquellos trabajadores que lo están haciendo bien y las correcciones para los que no están cumpliendo su labor. Se propone como medida de retroalimentación la programación de capacitaciones constantes con el propósito de mejorar la calidad del trabajo.

2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO.

Como todo sistema o modelo a implementar es necesario seguir una serie de pasos que orientaran su puesta en marcha y desarrollo.

Aprobación y Autorización.

Esta etapa consiste en la aprobación del Modelo Administrativo Propuesto, por parte de la Dirección de la Fundación ABA, quien previo conocimiento y revisión del mismo, esté de acuerdo en que sea implementado en el Centro de Acopio y tratamiento de desechos sólidos.

Reproducción y Distribución.

Luego de obtener la autorización por parte de la dirección, para su puesta en marcha, se debe de dar a conocer por escrito al coordinador o jefe del centro de acopio de la Fundación, a través de la reproducción y distribución del material que contiene dicho modelo administrativo.

Análisis al Modelo Propuesto.

En esta etapa el personal de dirección estudiarán y analizarán el modelo propuesto, con el propósito de efectuar algún ajuste que consideren conveniente para adecuarlo a los recursos con que cuenta el centro de acopio.

El recurso más importante para el centro de acopio y del cual depende el éxito es el entusiasmo y empeño que cada empleado ponga a cada una de sus labores.

Los recursos financieros serán un resultado del seguimiento constante y eficiencia de la puesta en práctica del nuevo modelo. Ya que hoy día son muy limitados y no hay posibilidades de una pre-inversión.

Los recursos materiales que actualmente posee el centro de acopio de la fundación ABA serán suficiente para iniciar el nuevo modelo administrativo, solamente se requiere hacer más eficiente estos recursos y posteriormente evaluar si es necesario incrementarlos.

Cualquier apoyo adicional debe ser brindado por la fundación ABA como matriz del centro de acopio que pertenece a ella así como la buena administración de fondos y la decisión correcta de inversión y/o cualquier otra erogación. El apoyo técnico y administrativo también es por cuenta de la fundación como hasta el momento ha sido.

Desarrollo o puesta en marcha del Modelo Propuesto.

Luego de efectuar el análisis respectivo y teniendo el conocimiento y aceptación del coordinador del centro de acopio de la Fundación, se procede a difundirlo entre todo el personal tanto administrativo como operativo para que se adecuen y procedan sus labores conforme a las disposiciones establecidas en dicho documento.

Retroalimentación.

Finalmente es recomendable realizar reuniones periódicas entre el personal de dirección y subalternos para obtener puntos de vista, realizar mediciones y correcciones si es necesario, encaminadas a mejorar o modificar algunos aspectos, según las necesidades imperantes y que contribuyan a incrementar la eficiencia en la gestión administrativa.

BIBLIOGRAFIA

A. LIBROS

- Diccionario de Sinónimos y Antónimos. Barcelona, España: Ediciones Océano, S.A.
- George R. Terry, PH-D. Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Grupo Océano. Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Mini Editorial Océano.
- Harold Koontz, Heinz Weichrich. Administración, Una perspectiva Global. Décima Edición, México: Mc. Graw Hill. 1994
- Hernández Sanpieri, Roberto - Fernández Colocho. Metodología de la Investigación, 2da. Edición, México: Ediciones Mc Graw Hill Interamericana, S.A. de C.V. 1998.
- James A.F. Stoner, R. Edward Frecman. Administración. Quinta Edición. México: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.
- Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna, 3ª Edición, México: Mc Graw Hill.

B. TESIS.

- Arévalo Cándido, Alvarado Andrés y otros. Propuesta de un Modelo Administrativo Aplicable a la Pequeña Empresa de la Industria del Vestuario en la Zona Metropolitana de San Salvador, Julio 1992.

- Arévalo Ruano Verónica Lizeth y otros. Diseño de un Sistema Administrativo para la sección de Registro de Estado Familiar de la Alcaldía Municipal de San Miguel. Septiembre, 1998.

- Castillo José Andrés y otros. Diseño de un Plan Estratégico para la Alcaldía Municipal de Soyapango, en la Recolección Selectiva y Reciclaje de los Desechos Sólidos, Diciembre 2001.

- Morales Alas, Ana Cecilia y otros. La Gestión Gerencial en las Organizaciones no Gubernamentales dedicadas a la Formación Profesional en El Salvador. Julio, 1998.

- Padilla Rosa Amelia y otros. El Proceso Administrativo aplicado a la Fundación Financiera, una Guía de Estudios, Junio 1985.

- Paez Colorado, Santiago Eduardo. La Administración de las Cooperativas del Servicio de Transporte en El Salvador, Julio 1976.

- Rivas Cuellar, José Guillermo, Evaluación Administrativa de las Cooperativas de la Producción Agropecuaria de El Salvador, Abril 1993.

ANEXOS

**CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO
DE LA FUNDACIÓN ABA**

Para: Personal de Dirección

Objetivo: Conocer la gestión administrativa que implementa actualmente la Fundación ABA, en el desarrollo de sus actividades. Con el fin de presentar una propuesta de un modelo administrativo.

I. Datos de Identificación

- a) Cargo que desempeña: _____
- b) Departamento al que pertenece: _____
- c) Años de laborar en la institución: _____
- d) Nivel académico: _____

II. Datos de contenido:

A) *Aspectos relacionados con la Administración de la fundación ABA*

- 1. ¿Posee la fundación algún tipo de planes para su desarrollo?
Si No

- 2. ¿Para que período se definen los planes?
Mensual Trimestral Semestral
Anual Otros _____

- 3. ¿Se realizan las labores en base a lo planificado?
Si No

- 4. ¿Existen políticas administrativas que regulen el funcionamiento de la fundación?
Si No

- 5. ¿Existe un manual de los principales procedimientos en la fundación?
Si No Desconozco

6. ¿Cuentan los departamentos ó unidades con un manual de funciones para cada puesto?

Si No Desconozco

7. ¿Posee la empresa programas de incentivos para los empleados?

Si No

8. ¿De los siguientes incentivos, cuales proporciona la fundación?

Incremento salarial Estabilidad Laboral

Capacitaciones Bonificaciones

Reconocimientos Buenas condiciones de trabajo

ya sea verbales o escritos Prestaciones adicionales a la ley

Otros _____

9. ¿Cuales son los medios de comunicación formal más utilizados en la fundación?

Memorandum Forma verbal

Periódico Mural Altavoces

Instructivos Circulares

E-mail Otros _____

10. ¿Realiza reuniones con el personal a su cargo?

Si No A veces

11. Si las realiza con qué periodicidad:

Semanal Semestral

Mensual Trimestral

Otros _____

12. ¿Cuenta con la debida autoridad para dirigir la unidad a su cargo?

Si No

13. ¿Toma en cuenta a los subalternos en la toma de decisiones?

Si No A veces

14. ¿Como considera el desempeño del recurso humano a su cargo?

Excelente Regular

Muy Bueno Malo

15. ¿Si la respuesta fue regular ó mala, elija a que se debe?

a) Preparación académica Inadecuada

b) Actitud hacia el trabajo

c) Clima organizacional inadecuado

d) Otros _____

16. ¿Existen estándares ó normas de medición del desempeño de los empleados?

Si No

17. ¿Si la respuesta es afirmativa, cuales son esos estándares?

Calidad Cantidad

Oportunidad Horas-Hambre

Otros _____

18. ¿Sabe usted si se realizan evaluaciones a los empleados?

Si No

19. ¿Cada cuanto tiempo se realizan las evaluaciones a los empleados?

Mensual Trimestral Semestral

Anual Otros _____

20. ¿Cuándo se realizan observaciones a los empleados, provenientes de las evaluaciones. ¿Estas se corrigen?.

Si No

Porque: _____

B) Aspectos relacionados con el reciclaje y Medio Ambiente

21. ¿Que tipo de basura se recicla en el centro de acopio de la fundación ABA?

a. Basura Orgánica : _____

b. Papel : _____

c. Plásticos : _____

22. ¿Considera que la aplicación del reciclaje de los desechos sólidos es una alternativa viable?

Si No

Por que: _____

23. ¿Considera usted que con el centro de acopio de la fundación ABA se esta colaborando en gran medida a la reducción de la basura en el área metropolitana de San Salvador?

Si No

Por que: _____

24. ¿Cual es el desecho sólido mas rentable para el centro de acopio de la fundación ABA?

Vidrio plástico

Cartón Otros (Mencione) _____

Papel

25. ¿Que se extrae del procedimiento de los desechos sólidos?

- a) Materia prima para producción
- b) Producto terminado
- c) Otros (Mencione) _____

C) Aspectos relacionados con la recolección de desechos sólidos

26. ¿Que medios utiliza para la recolección de la basura?

- a) Camiones ¿Cuantos? _____
- b) Pick Up ¿Cuantos? _____
- c) Carretones
- d) Recolectores
- e) Otros (Mencione) _____

27. ¿Considera que con los recursos de recolección que tiene la Fundación “ABA”, se cubre la producción de desechos sólidos del municipio de San Salvador?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Insuficiente | <input type="checkbox"/> | Regular | <input type="checkbox"/> |
| Muy Poco | <input type="checkbox"/> | Bastante | <input type="checkbox"/> |

28. ¿En su opinión de donde se obtiene la mayor cantidad desechos sólidos?

- a) De empresas
- b) De las zonas marginales
- c) De hogares urbanos
- d) De hogares rurales

29. ¿Aproximadamente cuantas toneladas de basura se recolecta diariamente?

30. ¿De acuerdo a la cantidad de desechos sólidos recolectados considera que la Fundación “ABA” tiene la capacidad para cubrir su demanda?

- Si No

Por que: _____

**CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO
DE LA FUNDACIÓN ABA**

Para: Personal Administrativo y operativo.

Objetivo: Conocer la gestión administrativa que implementa actualmente la Fundación ABA, en el desarrollo de sus actividades. Con el fin de presentar una propuesta de un modelo administrativo.

I. Datos de Identificación

- a) Cargo que desempeña: _____
- b) Departamento al que pertenece: _____
- c) Años que tiene de laborar en la institución: _____
- d) Nivel académico: _____

II. Datos de contenido:

1. ¿Conoce la existencia de algún tipo de planes para el desarrollo de la empresa?
Si No

2. ¿Si la respuesta es afirmativa que tipo de planes utiliza la empresa?
Administrativos Financieros Técnicos
Otros _____

3. ¿Sabe usted si existen objetivos definidos por escrito en la Fundación ABA?
Si No

4. ¿Conoce usted si existen por escrito un reglamento interno disciplinario bajo el cual se rigen los empleados de la fundación?
Si No

Si la respuesta es afirmativa mencione las principales reglas que conoce:

5. ¿Conoce usted la visión de la Fundación ABA?

Si No

Si la respuesta es afirmativa, méncionela: _____

6. ¿Conoce usted la misión de la Fundación ABA?

Si No

Si la respuesta es afirmativa, méncionela: _____

7. ¿Sabe usted si existe un organigrama por escrito de la estructura jerarquica de la Fundación?

Si No Desconozco

8. ¿Si la respuesta es positiva, mencione como está estructurado el puesto que desempeña en cuanto a:?

a) De que puesto o cargo depende usted: _____

b) Puestos o cargos que dependen de usted: _____

9. ¿Las funciones que usted realiza, se encuentran definidas por escrito?

Si No

10. ¿Recibe usted ordenes de un solo jefe?

Si No

11. ¿Existen programas de Capacitación periódicos y permanentes en la fundación?

Si No Desconozco

12. ¿Ha recibido capacitación durante el año?

Si

No

13. ¿Sabe usted si existen programas de incentivos para los empleados?

Si

No

Si la respuesta es positiva que clases de incentivo son:

Incremento salarial

Estabilidad Laboral

Prioridad para participar
en cursos de capacitación

Buenas Condiciones de Trabajo

Reconocimientos Público

Excursiones

Bonos de calidad

Prestaciones adicionales
a la ley

Otros _____

14. ¿Cuenta la Fundación “ABA”, con un reglamento de higiene y seguridad industrial?

Si

No

Desconozco

15. ¿Utiliza dispositivos de seguridad en su trabajo?

Si

No

Si la respuesta es positiva que clase de dispositivos de seguridad poseen:

Guantes

Uniforme de Trabajo Adecuado

Mascarillas

Zapatos especiales

Otros _____

TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVOS

Pregunta No. 1: ¿Conoce la existencia de algún tipo de planes para el desarrollo de la empresa?

Objetivo : Determinar si la Fundación ABA da a conocer sus planes de desarrollo a los empleados del Centro de Acopio.

Alternativas	Fr.	%
Si	4	33.0
No	8	67.0
Abstenciones	0	0.0
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 67% manifestó no conocer las existencias de planes, mientras que un 33% dijo que sí.

De estos resultados se deduce que la Fundación ABA no tiene como norma dar a conocer sus planes de trabajo al personal administrativo y operativo del centro de acopio y por lo tanto no hay líneas de comunicación fluidas hacia los niveles más bajos de la organización.

Pregunta No. 2: ¿Qué tipo de planes utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer los tipos de planes que la Fundación ABA desarrolla para llevar a cabo su gestión.

Alternativas	Fr.	%
Administrativas	4	33.0
Financieras	0	0.0
Técnicos	0	0.0
Otros	0	0.0
Abstenciones	8	67.0
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 33% que manifestó conocer la existencia de planes de desarrollo dentro del centro de acopio de la Fundación ABA, respondieron que los tipos de planes que se implementaron son Administrativos, mientras que el 67% dijo no saber, por lo tanto se confirma que si bien existen estos planes ya sea administrativos, técnicos u otros, estos no se dan a conocer en forma general a todo el personal.

Pregunta No. 3: ¿Sabe usted si existen objetivos definidos por escrito en la Fundación ABA?

Objetivo : Determinar si la Fundación ABA da a conocer sus objetivos a todo el personal.

Alternativas	Fr.	%
Si	2	16.7
No	9	75.0
Abstenciones	1	8.3
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 75% respondieron que no existen objetivos definidos por parte de la Fundación ABA, mientras que un 16.7% manifestó que si, por lo que se concluye que no se dan a conocer por escritos los logros que la Fundación pretende alcanzar y por consiguiente la mayoría de los empleados no tienen claro ni establecidos los objetivos que ayuden a estimular y facilitar el desarrollo de sus actividades que deben de contribuir a un fin común.

Pregunta No. 4: ¿Conoce usted si existen por escrito un reglamento interno disciplinario bajo el cual se rigen los empleados de la Fundación?

Objetivo : Conocer si existe un reglamento disciplinario para los empleados de la Fundación ABA.

Alternativas	Fr.	%
Si	7	58.4
No	4	33.3
Abstenciones	1	8.3
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 58.4% manifesto que si existe un reglamento que rige la disciplina interna de los empleados de la fundación, mientras que el 33.3% respondieron que no existe tal reglamento; por lo que se deduce que existen una serie de reglas de carácter disciplinario bajo el cual laboran los empleados, pero que no se han dado a conocer por escrito en forma clara y detallada a cada uno de ellos.

Pregunta No. 5: ¿Conoce usted la Misión de la Fundación ABA?

Objetivo : Conocer si los empleados de la Fundación ABA conocen la misión de la misma.

Alternativas	Fr.	%
Si	2	16.7
No	10	83.3
Abstenciones	0	0.0
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 83.3% respondió que no conoce la misión de la Fundación ABA, y un 16.7% manifestó conocerla, por lo que se deduce que si bien la Fundación ABA a definido su misión, los empleados para que ellos tengan información clara de lo que la Fundación es, a que se dedica y a quien beneficia.

Pregunta No. 6: ¿Conoce usted la visión de la Fundación ABA?

Objetivo : Determinar si los empleados de la Fundación ABA conocen su visión.

Alternativas	Fr.	%
Si	2	16.7
No	10	83.3
Abstenciones	0	0.0
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 83.3% respondieron que no conocen la visión de la Fundación ABA, y el 16.7% manifestó que si la conocen; por lo tanto se determina que la Fundación ABA tiene su proyección de lo que pretende hacer en el futuro, pero le falta comunicarla y darla a conocer claramente a todos los empleados.

Pregunta No. 7: ¿Sabe usted si existe un organigrama por escrito de la estructura jerárquica de la Fundación?

Objetivo : Determinar si existe y se da a conocer a los empleados el organigrama de la fundación.

Alternativas	Fr.	%
Si	0	0.0
No	2	16.7
Desconozco	7	58.4
Abstenciones	3	24.9
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 58.4% manifestaron desconocer la existencia de un organigrama, mientras que el 16.7% afirmaron que no existe; por lo consiguiente se determina que la Fundación ABA no ha proporcionado a los empleados un organigrama que le informe sobre las diferentes niveles jerárquicos y líneas de autoridad y responsabilidad, para que ellos tengan claro a quien dirigirse o comunicar alguna situación ya sea personal o laboral. Por lo tanto como la pregunta # 7 no fue contestada de forma afirmativa, no se puede determinar la estructura del puesto, lo cual está reflejado en la pregunta # 8.

Pregunta No. 8: ¿Si la respuesta es positiva, mencione como está estructurado el puesto que desempeña en cuanto a:?

Objetivo : Determinar como está estructurado el puesto de cada empleado de acuerdo al organigrama de la Fundación ABA.

Alternativas	Fr.	%
De qué puesto o cargo depende usted.	0	0
Puesto o cargos que dependen de usted.	0	0
Total	0	0

Interpretación: Por lo tanto como la pregunta # 7 no fue contestada de forma afirmativa, no se puede determinar la estructura del puesto, lo cual está reflejado en la pregunta # 8.

Pregunta No. 9: ¿Las funciones que usted realiza se encuentran definidas por escrito?

Objetivo : Determinar si la Fundación ABA proporciona a cada empleado un manual en el que se describe las principales funciones del puesto.

Alternativas	Fr.	%
Si	0	0.0
No	10	83.3
Abstenciones	2	16.7
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 83.3% respondió que no tienen por escrito las diferentes funciones que requieren sus puestos de trabajo y un 16.7% se abstuvo a contestar; por lo que se existen manuales de descripción de puestos que indiquen a cada empleado las características, habilidades, relaciones y responsabilidades que requieren sus puestos de trabajo

Pregunta No. 10: ¿Recibe ordenes de un solo jefe?

Objetivo : Determinar si existe el principio de Unidad de mando dentro de la Fundación ABA.

Alternativas	Fr.	%
Si	4	33.0
No	8	67.0
Abstenciones	0	0.0
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 67.0% respondió que no reciben ordenes de un solo jefe, mientras que el 33.0% respondieron que si, a lo cual se concluye que el principio administrativo de unidad de mando, que establece que cada empleado debe de recibir ordenes de un solo jefe, no cumple en su totalidad.

Pregunta No. 11: ¿Existen programas de capacitación periódicas y permanentes de la Fundación?

Objetivo : Conocer si la Fundación ABA brinda cursos de capacitación o adiestramiento a su personal.

<i>D) Alternativas</i>	Fr.	%
Si	2	16.7
No	10	83.3
Abstenciones	0	0.0
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 83.3% dijo que no existen programas de capacitación para el personal y un 16.7% dijo que si; por lo tanto se considera que la Fundación ABA no ha establecido programas de capacitación de carácter periódico o permanente que involucre a nivel general a todos los empleados y si bien a promovido este tipo de programas, solamente han sido impartidos a una pequeña parte del personal y de forma muy esporádica.

Pregunta No. 12: ¿Ha recibido capacitación durante el año?

Objetivo : Conocer con que frecuencia se imparten cursos de capacitación a los empleados de la Fundación ABA.

Alternativas	Fr.	%
Si	2	16.7
No	10	83.3
Abstenciones	0	0.0
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 83.3% manifestaron que no han recibido ningún tipo de capacitación durante el año, mientras que el 16.7% dijo que si; por lo que confirma que no se involucra a todo el personal en este tipo de actividades, originando poca motivación y mejorar las habilidades de los empleados para que tengan un mejor desempeño.

Pregunta No. 13: ¿Sabe usted si existen programas de incentivos para los empleados?

Objetivo : Conocer si la Fundación ABA incluye en su gestión programas que ayuden a motivar a los empleados.

Alternativas	Fr.	%
Si	1	8.33
No	11	91.67
Abstenciones	0	0.0
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas el 91.67% respondió que la Fundación ABA no cuenta con programas de motivación, mientras que el 8.33% respondieron que si. Por lo que se concluye que la mayoría de los empleados no rinde de gran manera en el desempeño de sus labores; debido a que están desmotivados por no recibir incentivo ya sea de tipo salarial o a través de mejores prestaciones sociales.

Pregunta No. 14: ¿Cuenta la Fundación ABA con un reglamento de higiene y seguridad industrial?

Objetivo : Conocer si la Fundación ABA establece normas de higiene y seguridad industrial para los empleados.

Alternativas	Fr.	%
Si	0	0.0
No	12	100.0
Abstenciones	0	0.0
Total	12	100

Interpretación: Del total de las personas encuestadas todas respondió que no existe o no conocen ningún reglamento de higiene y seguridad industrial, por lo que se concluye que la Fundación ABA no ha tomado en cuenta medidas de seguridad y salubridad que brinden seguridad física a los empleados.

Pregunta No. 15: ¿Utiliza dispositivos de seguridad en su trabajo?

Objetivo : Conocer si la Fundación ABA posee dispositivos de seguridad para realizar las diferentes labores.

Alternativas	Fr.	%
Si	4	33.0
No	8	67.0
Abstenciones	0	0.0
Total	12	100

Interpretación: el 33% de los encuestados respondió que la Fundación ABA si posee dispositivos de seguridad, mientras que el 67% dijo que no. por lo tanto se concluye que la Fundación ABA no cuenta con los implementos de seguridad industrial necesarios para desempeñar las funciones del personal operativo.

TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

PERSONAL DE DIRECCIÓN

Pregunta No. 1: ¿Posee la Fundación algún tipo de planes para su desarrollo?

Objetivo : Determinar si a nivel de dirección de la Fundación se elaboran algún tipo de planificación en la cual se base el trabajo realizado por el centro de acopio.

Alternativas	Fr.	%
Si	5	100
No	0	0.0
Abstenciones	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: El 100% de las encuestadas dijeron que la Fundación posee planes para su desarrollo, por tanto se deduce que la Fundación ABA, elabora planes para sus actividades sobre los cuales basa sus operaciones diarias.

Pregunta No. 2: ¿Para que periodo se definen los planes?

Objetivo : Conocer si la planificación de la Fundación ABA es a corto, mediano o largo plazo.

Alternativas	Fr.	%
Mensual	1	20.0
Trimestral	0	0.0
Semestral	0	0.0
Anual	4	80.0
Otros	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 80% dijo que los planes de la Fundación se realicen anualmente mientras que un 20% dijo que se elaboran mensualmente. Lo cual refleja que la mayoría de personal directivo elabora planes a mediano plazo y tiene oportunidad de modificarlos sin problema alguno una minoría de jefes elaboran planes mas operativa cada mes esto implica que la Fundación ya tiene periodos establecidos para la elaboración de sus planes.

Pregunta No. 3: ¿Se realizan las labores en base a lo planificado?

Objetivo : Determinar si se respetan los planes elaborados o sufren variaciones en el desarrollo de las labores.

Alternativas	Fr.	%
Si	5	100
No	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 100% dijo que la Fundación realiza sus tareas en base a lo planificado. Lo cual implica que los planes son estrictamente cumplidos y todas las actividades se enfocan al cumplimiento de estos planes en toda las áreas de la Fundación ABA.

Pregunta No. 4: ¿Existen políticas administrativas que regulen el funcionamiento de la fundación?

Objetivo : Conocer si existe un marco regulatorio de las actividades administrativas bajo el cual se rige el personal de la Fundación ABA.

Alternativas	Fr.	%
Si	1	20.0
No	4	80.0
abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 80% dijo que no existen políticas administrativas regulatoria mientras un 20% dijo que si. Esto implica que la Fundación ABA no posee por escrito Normas, reglas o políticas que sirvan de marco regulatorio en el desempeño de las labores y que su funcionamiento es mas bien informal ya que trabajan sin una guía adecuada que mantenga a todo el personal encauso en un mismo marco regulatorio formal.

Pregunta No. 5: ¿Existe un manual de las principales procedimientos en la fundación?

Objetivo : Conocer si existe por escrito cuales son las labores a las que se dedica la Fundación y el objetivo concreto de sus diferentes actividades.

Alternativas	Fr.	%
Si	1	20.0
No	4	80.0
Desconozco	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 80% dijo que no existe un manual de los procedimientos de la Fundación mientras un 20% dijo que si. De lo cual se deduce que la mayor parte de los principales procedimientos no tienen una guía formal por escrito para que cualquier persona que se incorpore los pueda poner en practica y mas bien se trabaja en base a lo entendido y tradicional lo cual no ayuda al momento de tener discusiones pues cada quien pone en practica su percepción por tanto no hay uniformidad incluso en una misma unidad.

Pregunta No. 6: ¿Cuenta los departamentos o unidades con un manual de funciones para cada puesto?

Objetivo : Determinar si cada uno de los empleados posee por escrito los roles de su puesto de trabajo.

Alternativas	Fr.	%
Si	0	0.0
No	4	80.0
Desconozco	1	20.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 80% dijo que los diferentes departamentos no cuentan con un manual de funciones para cada puesto mientras un 20% dijo que si. De esto se puede concluir que cada empleado no posee una guía en la cual dar una guía por escrito de las actividades que cada puesto requiere esto complica la solución de problema y la toma de decisiones.

Pregunta No. 7: ¿Posee la empresa programas de incentivos para los empleados?

Objetivo : Saber si la Fundación incentiva a sus empleados para que su trabajo sea más satisfactorio.

Alternativas	Fr.	%
Si	2	40.0
No	3	60.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 60% dijo que la Fundación no posee programas de incentivos para los empleados mientras un 40% dijo que si. De esto se deduce que son más las unidades que no incentivan a sus empleados mientras otra ya lo están haciendo; lo cual debe ser uniforme para no desmotivar al personal.

Pregunta No. 8: ¿De los siguientes incentivos; cuales proporciona la fundación?

Objetivo : En caso de existir algún tipo de incentivos conocer cuales son específicamente las que la Fundación brinda a sus empleados.

Alternativas	Fr.	%
Incremento salarial	1	20.0
Capacitaciones	0	0.0
Reconocimientos	1	20.0
Ya sea verbales o escritos	0	0.0
Estabilidad laboral	0	0.0
Bonificaciones	0	0.0
Buenas condiciones de trabajo	0	0.0
Prestaciones adicionales a la ley	0	0.0
Otros	0	0.0
Abstinencia	3	60.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 60% no respondió sobre la clase de incentivos recibidos en la Fundación mientras que un 20% dijo que existe incremento salarial y otro 20% que existen reconocimientos. Lo que implica que el 60% no recibe ningún incentivo por parte de la Fundación y que una minoría ha experimentado incremento salarial al igual que un reconocimiento esto refleja a su vez el pobre énfasis en el personal de trabajo por parte de la Fundación ABA.

Pregunta No. 9: ¿Cuales son los medios de comunicación formal más utilizados en la fundación?

Objetivo : Conocer los medios utilizados para que la comunicación formal circule dentro de la fundación.

Alternativas	Fr.	%
Memorandum	5	100.00
periódico mural	0	0.0
Instructivos	0	0.0
E-mail	0	0.0
Forma verbal	0	0.0
Alta voces	0	0.0
Circulares	0	0.0
Otros	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 100% dijo que los Memorandum es el medio formal de comunicación utilizado. De lo cual se puede deducir que si existe un medio de comunicación aunque no cita de acuerdo a las necesidades y es muy obsoleto respecto a otros existentes hoy día.

Pregunta No. 10: ¿Realiza reuniones con el personal a su cargo?

Objetivo : Saber si los jefes de personal tienen contactos directo con sus subalternos.

Alternativas	Fr.	%
Si	5	100.0
No	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: el 100% de el personal directivo dijo realizar reuniones con el personal a su cargo. Esto implica que todos los jefes de la Fundación ABA mantienen contacto con sus empleados a través de reuniones formales y que no los dejan solos en sus tareas.

Pregunta No.11: ¿Si las realiza con que periodicidad?

Objetivo : Saber que tan frecuentes son las reuniones de los jefes con sus subalternos.

Alternativas	Fr.	%
Semanal	3	60.0
Mensual	2	40.0
Semestral	0	0.0
Trimestral	0	0.0
Otros	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 60% realizan reuniones semanales y un 40% lo hace mensualmente lo cual implica que poseen periodos aceptables para realizar sus reuniones y no dejan pasar por alto demasiado tiempo sin hacer ajustes a su planificación.

**Pregunta No. 12: ¿Cuenta con la debida autoridad para dirigir la
unidad a su cargo?**

Objetivo : Conocer si las diferentes jefaturas cuentan con la libertad de tomar decisiones y dirigir a sus subalternos.

Alternativas	Fr.	%
Si	5	100.0
No	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 100% dijo contar con autoridad suficiente para dirigir la unidad a su cargo. Lo cual indica que a niveles de jefatura la Fundación no tiene problemas para agilizar cualquier problema que se presente que tampoco sufre retrasos por no poder tomar una decisión en cualquiera de las unidades de la Fundación ABA.

Pregunta No.13: ¿Toma en cuenta a los subalternos en la toma de decisiones?

Objetivo : Determinar si los empleados de la Fundación tienen participación en las decisiones que toman sus jefes y si existe integración y compromiso por parte de los niveles bajos.

Alternativas	Fr.	%
Si	5	100.0
No	0	0.0
A veces	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 100% dijo tomar en cuenta a sus subalternos en la toma de decisiones de lo cual se deduce que en la Fundación ABA los empleados tiene participación activa en la toma de decisiones por tanto adquieren mayor compromiso en el trabajo.

Pregunta No.14: ¿Como considera el desempeño del recurso humano a su cargo?

Objetivo : Conocer la percepción de los diferentes - jefatura respecto a al trabajo que sus empleados están realizando.

Alternativas	Fr.	%
Excelente	1	20.0
Muy bueno	3	60.0
Regular	1	20.0
malo	0	0.0
abstenciones		
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 60% considera que el desempeño de sus empleados es muy bueno mientras un 20% lo considera excelente y otro 20% regular. De lo cual se deduce que la mayoría del personal directivo considera que sus empleados están realizando una buena labor y son muy pocos los jefes que tienen la percepción de que el personal no rinde lo suficiente. Y que la mayor parte del recurso Humano administrativo y operativo están realmente comprometidos con la operación.

Pregunta No. 15: ¿Si la respuesta fue regular o mala diga a que se debe?

Objetivo : En caso de existir deficiencias en la percepción de los jefes respecto al trabajo de sus empleados conocer la causa que atribuye esta falla en el desempeño.

Alternativas	Fr.	%
Poca preparación académica	0	0.0
Actitud hacia el trabajo	1	20.0
Clima organizacional inadecuado	0	0.0
Otros	0	0.0
abstenciones	4	80.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 80% se abstuvo a contestar y un 20% considera que la deficiencia en su personal es actitud hacia el trabajo. De esto se deduce que la mayoría de los empleados tiene muy buen desempeño en sus labores y muy pocas son las personas que aun no tiene actitud positiva hacia el trabajo.

Pregunta No. 16: ¿Existen estándares o normas de medición del desempeño de los empleados?

Objetivo : Determinar si existe algún método o forma de medir cuantitativamente el trabajo de los empleados de la Fundación ABA.

Alternativas	Fr.	%
Si	2	40.0
No	3	60.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 60% dijo que no existen estándares o normas de medición para los empleados mientras un 40% dijo que si. De lo que se deduce que no todos los empleados poseen medición de su desempeño y que no todos los departamentos o unidades han procurado formalizar y estandarizar este método de evaluación que ayuda a mejorar deficiencias y prevenir errores frecuentes.

Pregunta No.17: ¿Si la respuesta es afirmativa; cuales son los estándares?

Objetivo : Conocer bajo que criterios se formulan los método de evaluación de desempeño de los empleados.

Alternativas	Fr.	%
Calidad	0	0.0
Oportunidad	0	0.0
Cantidad	2	40.0
Horas	0	0.0
Otros	0	0.0
Abstenciones	3	60.0
Total	5	100

Interpretación: 60% de los encuestados se abstuvieron de contestar mientras un 40% dijo evaluar a su personal con base a cantidad de trabajo. Lo que implica primero que las evaluaciones son demasiado pobres ya que no toma en cuenta la calidad del trabajo y segundo son mas las unidades que no ponen en practica esta evaluación por tanto mayor número de empleados trabajando sin una verdadera guía.

Pregunta No. 18: ¿Sabe usted si se realizan evaluaciones a los empleados?

Objetivo : Saber si la Fundación evalúa a sus empleados.

Alternativas	Fr.	%
Si	4	80.0
No	1	20.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: 80% de los encuestados dijo que si realizan evaluaciones a los empleados mientras un 20% dijo que no. de esto se deduce que la Fundación ABA tiene como norma evaluar a sus empleados al menos en la mayoría de unidades o departamentos y que debido a ello trata de mantener el mejor recurso humano.

Pregunta No. 19: ¿Cada cuanto tiempo se realizan las evaluaciones a los empleados?

Objetivo : Conocer los periodos de evaluación para cada empleado de la Fundación en caso de que se realicen dichas evaluaciones.

Alternativas	Fr.	%
Mensual	0	0.0
Trimestral	0	0.0
Semestral	0	0.
Anual	4	80.0
Otros	0	0.0
Abstenciones	1	20.0
Total	5	100

Interpretación: El 80% de los encuestados contestó que las evaluaciones a empleados es anualmente y un 20% no contestó. Lo que indica que la Fundación ABA posee un estándar de tiempo para que todas sus unidades evalúen a sus empleados y una parte de esta aun no ha puesto en practica estos método de seguimiento laboral de los empleados.

Pregunta No. 20: ¿Cuando se realizan observaciones a los empleados provenientes de las evaluaciones ¿Estas se corrigen?

Objetivo : Determinar si existe algún método correctivo que ayude a superar las deficiencias de cada empleado y de la Fundación en general.

Alternativas	Fr.	%
Si	4	80.0
No	1	20.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Un 80% de los encuestados dijo que si corrigen las observaciones hechas en la evaluación de los empleados mientras que un 20% dijo que no. esto implica que el método de evaluación implementado por la Fundación ABA es efectivo ya que el objetivo final de cada evaluación es precisamente corregir varias y evitar errores futuros lo cual en este caso es así.

Pregunta No.21: ¿Que tipo de basura se recicla en el centro de acopio de la Fundación ABA?

Objetivo : Determinar las diferentes clases de desechos sólidos con que trabaja el centro de acopio de la Fundación ABA.

Alternativas	Fr.	%
Basura orgánica	1	20.0
Papel	5	100.0
Plásticos	5	100.0
Cartón, vidrio	4	80.0
Textiles	1	20.0

Interpretación: El 100% de los encuestados manifesto que el papel y el plástico es la basura que mas se recicla en el centro de acopio; mientras un 80% menciona que el cartón y el vidrio también son parte de los materiales reciclables, en tanto solo un 20% menciona a los textiles y la basura orgánica como parte de la basura procesada. Esto automáticamente refleja que el papel y los plásticos son los materiales mas frecuentemente tratados siguiéndole el cartón y vidrio. Aun así el cartón sigue siendo el material mas rentable pero necesita mas recursos para transportarlos ya que ocupa mas espacio.

Pregunta No.22: ¿Considera que la aplicación del reciclaje de los desechos sólidos es una alternativa viable?

Objetivo : Determinar la percepción del personal directivo del centro de acopio de la Fundación respecto al tratado de los desechos sólidos.

Alternativas	Fr.	%
Si	5	100.0
No	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 100% contestó que consideran al reciclaje una alternativa de recolección viable. Esto refleja que todos los niveles directivos están concientes que el trabajo realizado es una forma eficaz de ayudar a la población y a las instancias gubernamentales de reducir la basura y la contaminación de la ciudad.

Pregunta No.23: ¿Considera usted que el centro de acopio de la Fundación ABA esta colaborando en gran medida a la reducción de la basura en el área metropolitana de San Salvador?

Objetivo : Conocer si el centro de acopio de la Fundación tiene una participación notable en el proceso de la reducción de la basura en el área metropolitana de San Salvador.

Alternativas	Fr.	%
Si	5	100.0
No	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 100% de ellos considera que la Fundación colabora en gran medida a la reducción de la basura en el área metropolitana. De lo cual se deduce que al menos cuatro toneladas diarias de basura según lo expresado por el personal directivo no llegan a los rellenos sanitarios, además de ser útil en un proceso de producción y generar empleos para las personas mas necesitadas. Y no necesita mayor inversión para su tratamiento esto sumado a otros esfuerzos reduce en gran cantidad también la basura en la ciudad y el riesgo de contaminación y enfermedades.

Pregunta No.24: ¿Cual es el desecho sólido mas rentable para el centro de acopio de la Fundación ABA?

Objetivo : Determinar entro todos los desechos sólidos que el centro de acopio de la Fundación trata cual de ellos es mas rentable a la operación y genera mejores ingresos.

Alternativas	Fr.	%
Vidrio	0	0.0
Cartón	3	60.0
Papel	1	20.0
plástico	1	20.0
Otros (Mencione)	0	0.0
Abstenciones	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: De todos los encuestados el 60% manifesto que el cartón es el producto mas rentable para la Fundación mientras un 20% dijo que el papel y otro 20% manifesto que en el plástico. Lo cual indica que el mayor numero de ingresos proviene de el tratamiento del cartón y el igual es el producto que mas se recolecta diariamente y es el que sostiene la operación pues su demanda es mayor.

Pregunta No.25: ¿Que se extrae del procedimiento de desechos sólidos?

Objetivo : Determinar que tipo de producto es el resultado final mas frecuente del proceso de tratamiento de desechos sólidos en el centro de acopio de la Fundación ABA.

Alternativas	Fr.	%
Materia prima para producción	5	100.0
Producto terminado	0	0.0
Otros	0	0.0
Abstinencia	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: El 100% de los encuestados manifesto que el producto final obtenido del proceso de desechos sólidos es materia prima para producción. Lo que indica que la Fundación ABA no elabora producto terminado y que su trabajo sirve como insumo para otras empresas que lo incorporar a algún proceso productivo esto hace que no tengan que invertir demasiado en su tratamiento pues no se necesita mayor maquinaria ni esfuerzo humano.

Pregunta No.26: ¿Que medios utiliza para la recolección de la basura?

Objetivo : Conocer el recurso material y la cantidad con que cuenta el centro de acopio para la recolección de basura.

Alternativas	Fr.	%
Camiones y Pick up	5	100.0
Carretones	0	0.0
Recolectores	0	0.0
Otros		0.0
Abstenciones		0.0
Total	5	100

Interpretación: El 100% de los encuestados dijeron que los recursos utilizados por la Fundación son camiones y pick up. Esto implica que los medios utilizados actualmente para la recolección de basura son adecuados aunque insuficientes para cubrir geográficamente el territorio metropolitano de san Salvador y la demanda de producto que actualmente tiene la Fundación de todos sus clientes.

Pregunta No. 27: ¿Considera que con los recursos de recolección que tiene la Fundación ABA se cubre la producción de desechos sólidos del municipio de San Salvador?

Objetivo : Conocer que calidad tiene la cobertura de la recolección que tiene al Fundación ABA con los recursos que posee en el municipio de San Salvador.

Alternativas	Fr.	%
Insuficiente	3	60.0
Muy poco	1	20.0
Regular	0	0.0
Bastante	1	20.0
Abstenciones	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: Un 60% de los encuestados respondieron que la Fundación ABA cuenta con una cobertura insuficiente para la recolección de desechos sólidos, mientras que el 40% se reparte en que la recolección es muy poca; y otros respondieron que si es suficiente. Esto implica que la Fundación ABA no cuenta con los recursos necesarios para poder cubrir más áreas del municipio de san salvador; por lo tanto si la recolección es insuficiente no se puede satisfacer la demanda que posee la Fundación ABA.

Pregunta No. 28: ¿En su opinión de dónde se obtiene la mayor cantidad de desechos sólidos?

Objetivo : Determinar la fuente de la mayor parte de insumos que obtiene el centro de acopio de la fundación.

Alternativas	Fr.	%
De empresas	5	100
De zonas marginales	0	00.0
De Hogares Urbanos	0	0.0
De Hogares rurales	0	00.0
Abstenciones	0	0.0
Total	5	100

Interpretación: El 100% de los encuestados respondió que de las empresas es donde recolectan más desechos sólidos. Esto significa que la mayor fuente de insumos proviene de las empresas; por lo que es necesario seguir cubriendo más zonas empresariales y así incrementar la recolección de insumos.

Pregunta No. 29: ¿Aproximadamente cuantas toneladas de basura se recolecta directamente?

Objetivo : Determinar un promedio de la cantidad de los diferentes desechos sólidos que ingresan al centro de acopio diariamente?

Alternativas	Fr.	%
1 - 2 Toneladas		
3 - 4 Toneladas	5	100
5 - 6 Toneladas		
abstenciones		
Total	5	100

Interpretación: El 100% de los encuestados respondió que el Centro de Acopio recolecta de 3 a 4 toneladas diarias de desechos sólidos. Esto implica que el Centro de Acopio debe de incrementar la recolección de desechos sólidos, para poder cubrir su demanda.

Pregunta No. 30: ¿De acuerdo a la cantidad de desechos sólidos recolectados considera que la Fundación ABA tiene la capacidad para cubrir su demanda?

Objetivo : Conocer la relación entre lo que la Fundación recolecta contra la demanda que tiene de desechos sólidos tratados.

Alternativas	Fr.	%
Si		
No	5	100
Abstenciones		
Total	5	100

Interpretación: El 100 5 de los encuestados respondió que la Fundación no recolecta lo suficiente de desechos sólidos para cubrir la demanda. Esto significa que si la Fundación ABA, no alcanza a cubrir su demanda; los planes de desarrollo de la empresa no se realizan eficientemente por falta de recursos.