

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



PROPUESTA DE UNA GUÍA DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA, PARA
EL FORTALECIMIENTO DE LAS INICIATIVAS ECONÓMICAS,
IMPULSADAS POR LA FUNDACIÓN CÁRITAS EL SALVADOR, EN LA
DIÓCESIS DE SANTIAGO DE MARÍA, PARA MUJERES DEL CANTÓN EL
MARQUEZADO”.

TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:

ROBERTO ERNESTO CRUZ REYES
KARLA MARLENE CASTRO RAMOS
HECTOR ANTONIO GALLO RAMOS

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO 2007

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTADA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA: Dra. María Isabel Rodríguez

SECRETARIA GENERAL: Licda. Alicia Margarita Rivas de
Recinos

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Lic. Emilio Recinos Fuente

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS: Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del
Cid

DOCENTE DIRECTOR: Lic. Carlos Gilberto Rivera Paúl

Julio de 2007.

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios, por haber permitido que culminara mis estudios. Con respeto, gratitud y admiración, a mi papá por todo el apoyo económico incondicional no sólo en mi carrera universitaria, sino en toda mi vida. A mi mamá por sus sacrificios, su amistad, comprensión y dedicación, no sólo en mis estudios universitarios, sino que en todas las decisiones que he tomado en mi vida. A mi esposa y mejor amiga, por su apoyo, comprensión, paciencia, consejos y amor. Y a mi Paolito por todo el tiempo y amor que me ha regalado en su primer año de vida.

Roberto Ernesto Cruz Reyes

A Dios, por permitirme llegar hasta este momento. A mi Madre María Alicia Ramos de Castro, por su apoyo incondicional, por creer en mí, y por todo el tiempo de sacrificio que no pudimos compartir juntas. A mi Padre, a quien dedico este logro, ya que fue una parte fundamental en mi vida. A mi hermana y sobrinos, Maritza Elizabeth Castro Ramos y mis sobrinos Hilda y Rafael por todo su apoyo moral. A mi esposo, José Ángel Monterrosa González, por ser siempre quien me apoyo incondicionalmente y ser un ejemplo para mi fortaleza, serenidad, perseverancia y optimismo.

Karla Marlene Castro Ramos

A Dios Todopoderoso en primer lugar, porque siempre ha estado conmigo y me ha permitido alcanzar esta meta. A Amelia mi madre porque siempre me ha apoyado. A Claudia mi esposa por su apoyo, comprensión y paciencia. A mis hijos Héctor, Gabriel y Paola por alegrarme la vida. Y a todos los catedráticos que a lo largo de estos años me han instruido.

Héctor Antonio Gallo Ramos

De manera muy especial agradecemos al Lic. Carlos Gilberto Rivera Paúl por instruirnos y apoyarnos en la realización de nuestro trabajo de graduación.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el enfoque de género es un tema de discusión, ya que en la medida que avanza el tiempo la mujer esta jugando un papel importante dentro de la sociedad, y además hoy en día ya no basta con el aporte económico del hombre para el sostenimiento del hogar y es necesario que la mujer desarrolle más habilidades y tenga más oportunidades para poder desarrollarse por sus propios medios. Por lo que, la Fundación Cáritas El Salvador actualmente desarrolla programas de capacitación para la mujer por medio del proyecto "Promoción y desarrollo de la mujer rural", que hoy por hoy se desarrolla en el cantón de Marquezado, municipio de Santiago de María, Usulután, y en Sonsonate.

Dentro de este proyecto se capacita a las mujeres en áreas productivas básicas como lo son la panadería, corte y confección, cosmetología, cerámica, manualidades, etc. Con el objetivo principal de lograr una autosostenibilidad económica y de esta manera proveerles a ellas y a sus hijos un mejor futuro, pero para ellas puedan lograr dicho objetivo es necesario complementar con los conocimientos básicos de cómo administrar un negocio.

Por lo que, con el apoyo que provee el estudio de la administración, se puede analizar la importancia que tiene la forma en que se desarrolla un negocio; y el poseer los conocimientos básicos es fundamental para llevarlo a cabo. Asimismo, el proceso administrativo nos permite conocer cada uno de los elementos de la administración, los cuales nos ayudan a formular una Guía Administrativa que permita orientar a las mujeres que participan en el proyecto antes mencionado, y así poder iniciar un negocio propio y que por medio de esta guía ayude a que las mujeres al finalizar el proyecto puedan lograr

una autosostenibilidad que les permita mejorar la calidad de su vida y de su familia.

Con la creación de esta guía administrativa se estará logrando el objetivo principal del proyecto: que cada una de las mujeres participantes logren iniciar un negocio propio y poner en práctica lo aprendido durante el curso.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado: "Propuesta de una guía de capacitación administrativa para el fortalecimiento de las iniciativas económicas impulsadas por la fundación Cáritas El Salvador en la diócesis de Santiago de María, para las mujeres del cantón El Marquezado", esta en función de lograr, tanto la autosostenibilidad como la autosustentabilidad de las mujeres que participan de éste proyecto; por lo que para su desarrollo se han tomado en cuenta todas las herramientas administrativas que son necesarias para que se lleve a cabo. La realización de esta investigación se hizo mediante el desarrollo de tres capítulos que se describen a continuación:

CAPÍTULO I

Demonizado: "Antecedentes de la fundación Cáritas El Salvador y elementos teóricos fundamentales sobre la administración y a capacitación", refiriéndose a las generalidades de la fundación Cáritas El Salvador, su visión, misión, objetivos, estructura organizativa; además las generalidades del Cantón El Marquezado, en Santiago de María, así como los fundamentos teóricos respecto a la administración de empresas, el proceso administrativo y las diferentes áreas que abarca la administración, las cuales son la base para la investigación de campo.

CAPÍTULO II

Denominado "Diagnóstico para la determinación de necesidades de capacitación en las áreas administrativas". Este capítulo contiene todo lo relacionado a la investigación de campo, además contiene todo lo relacionado a la investigación de campo, los diferentes procedimientos utilizados para llevar a cabo la investigación, así como describir la metodología utilizada, la

determinación del objeto de estudio y del universo a investigar, la tabulación, análisis e interpretación de datos y también es el en cual se desarrollarán los objetivos de la investigación e hipótesis. Así mismo, contiene el diagnóstico de la situación actual del proyecto y las respectivas conclusiones y recomendaciones que generó el estudio.

CAPÍTULO III

Denominado: "Propuesta de guía administrativa dirigida a las mujeres del cantón El Marquezado, del municipio de Santiago de María", planteando la propuesta de capacitación administrativa, con el detalle de los temas que se estarían impartiendo en cada uno de los días estipulados que en su total representan los nueve meses en que se ejecutaría el proyecto, así como también un plan de negocios detallado. Además se tiene el plan de implementación del proyecto y el costo que se estaría generando mediante su desarrollo.

INDICE

INTRODUCCIÓN. i
RESUMEN. iii
CAPÍTULO I		
ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN CÁRITAS EL SALVADOR Y ELEMENTOS		
TEÓRICOS FUNDAMENTALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y LA CAPACITACIÓN.		
1. ANTECEDENTES. 1
1.1 CÁRITAS INTERNATIONALIS. 1
1.2 CÁRITAS EL SALVADOR. 3
1.2.1 MARCO LEGAL 3
1.2.2 SERVICIOS QUE PRESTAN. 5
1.2.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL. 5
1.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. 7
1.2.5 FUNCIONES PRINCIPALES. 8
1.3 CANTÓN EL MARQUEZADO 8
2. CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO		
ADMINISTRATIVO. 9
2.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN. 9
2.2 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN. 10
2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO. 12
2.3.1 PLANEACIÓN. 12
2.3.1.1 TIPOS DE PLANES. 13
2.3.1.2 PASOS DE LA PLANEACIÓN. 15
2.3.2 ORGANIZACIÓN. 17
2.3.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA		
ORGANIZACIONAL. 17
2.3.2.2 PASOS BÁSICOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN		
2.3.2.3 DEPARTAMENTALIZACIÓN. 18
2.3.2.4 JERARQUÍA. 19
2.3.2.5 ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL. 20
2.3.2.6 LA ORGANIZACIÓN EFICAZ Y CULTURA		
ORGANIZACIONAL. 21
2.3.2.7 INTEGRACIÓN DE PERSONAL. 21
2.3.3 DIRECCIÓN. 23
2.3.3.1 LA MOTIVACIÓN. 24
2.3.3.2 EL LIDERAZGO. 25
2.3.4 CONTROL. 27
2.3.4.1 PASOS PARA EL PROCESO		
BÁSICO DEL CONTROL. 28
2.3.4.2 TÉCNICAS DE CONTROL. 29
3 ÁREAS DE LA EMPRESA. 30
3.1 CONTABILIDAD. 30
3.1.1 CONCEPTO. 30
3.1.2 EL CICLO CONTABLE. 31
3.1.3 CUENTAS BÁSICAS DE LA CONTABILIDAD. 33
3.1.4 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS. 35
3.2 PRODUCCIÓN. 37
3.2.1 CONCEPTO. 37
3.2.2 SISTEMAS DE PRODUCCIÓN. 37
3.2.3 MEDICIÓN DE LA PRODUCCIÓN. 37
3.2.4 EL PROCESO DE DISEÑO DE PRODUCCIÓN. 38
3.2.5 DISEÑAR PARA EL CLIENTE. 39
3.2.6 SELECCIÓN DE PROCESOS. 40

3.2.7	ESPECIFICACIONES DE LA CALIDAD.	40
3.3	MERCADEO Y VENTAS.	41
3.3.1	CONCEPTOS DE VENTA.	41
3.3.2	CONCEPTOS DE MERCADO.	42
3.3.3	PASOS PARA LA PLANEACIÓN DE MERCADEO.	42
4	LA CAPACITACIÓN.	45
4.1	CONCEPTOS.	45
4.2	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.	46
4.3	ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.	46

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	52
2	OBJETIVOS.	52
2.1	GENERAL.	52
2.2	ESPECÍFICOS.	52
3	HIPÓTESIS.	53
3.1	GENERAL.	53
3.2	ESPECÍFICAS.	53
4	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	53
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	53
4.2	FUENTES DE INFORMACIÓN.	54
4.2.1	FUENTES PRIMARIAS.	54
4.2.2	FUENTES SECUNDARIAS.	54
4.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	54
4.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	54
4.4.1	ENCUESTA.	54
4.4.2	ENTREVISTA.	55
4.4.3	OBSERVACIÓN DIRECTA.	55
4.4.4	INSTRUMENTO.	55
4.5	ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.	55
4.6	PRUEBA PILOTO.	56
4.7	TIPO DE DISEÑO.	56
4.8	DETERMINACIÓN DEL UNIERSOS Y MUESTRA.	56
4.8.1	UNIVERSO.	56
4.8.2	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.	56
4.9	TABULACIÓN. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	58
5	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA "PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA MUJER RURAL" IMPULSADO POR CÁRITAS EL SALVADOR, EN LADIÓCESIS DE SANTIAGO DE MARÍA.	76
5.1	GENERALIDADES DEL PROYECTO.	76
5.1.1	PLANEACIÓN.	76
5.1.2	ORGANIZACIÓN.	77
5.1.3	DIRECCIÓN.	78
5.1.4	CONTROL.	80
5.2	ASPECTOS GENERALES DE LAS MUJERES QUE PARTICIPAN EN EL PROGRAMA.	80
5.2.1	EDAD.	80
5.2.2	ESTADO CIVIL.	81
5.2.3	CANTIDAD DE PERSONAS QUE INTEGRA EL GRUPO FAMILIAR.	81
5.2.4	NIVEL DE ESCOLARIDAD.	81

2.2.5 ÁREAS PRODUCTIVAS.	82
5.3 ÁREAS PRIORITARIAS EN LAS QUE SE DEBE CAPACITAR.	82
5.3.1 ADMINISTRACIÓN.	82
5.3.2 CONTABILIDAD.	83
5.3.3 PRODUCCIÓN.	83
5.3.4 COMERCIALIZACIÓN.	84
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	84
6.1 CONCLUSIONES.	84
6.2 RECOMENDACIONES.	86

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UNA GUÍA ADMINISTRATIVA DIRIGIDA A MUJERES DEL CANTÓN EL MARQUEZADO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE MARÍA

1 DETERMINIACIÓN DE NECESIDADES.	88
2 DESCRIPCIÓN GENERAL.	89
3 JUSTIFICACIÓN.	89
4 OBJETIVO.	89
5 CARACTERÍSTICAS.	90
6 DESARROLLO DEL CONTENIDO.	90
6.1 MÓDULO I.	90
6.1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	90
6.2 MÓDULO II.	91
6.2.1 ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN.	91
6.3 MÓDULO III.	92
6.3.1 CASO PRÁCTICO.	92
6.4 MÓDULO IV.	93
6.4.1 PLAN DE NEGOCIOS.	93
7 DESCRIPCIÓN MODULAR.	94
7.1 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO E INTRODUCCIÓN.	94
7.2 MÓDULO I: PROCESO ADMINISTRATIVO.	95
7.3 MÓDULO II: ÁREAS ADMINISTRATIVAS.	99
7.4 MÓDULO III: CASO PRÁCTICO.	103
7.5 MÓDULO IV: PLAN DE NEGOCIOS.	104
8 CRONOGRAMA DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	106
9 COSTOS DE INVERSIÓN DEL PROYECTO.	107
10 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	107
11 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.	108
BIBLIOGRAFÍA.	110

ANEXOS

PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN CÁRITAS DE EL SALVADOR Y ELEMENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y LA CAPACITACIÓN

1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

1.1 CÁRITAS INTERNATIONALIS

Es una confederación de 162 organizaciones católicas de asistencia, desarrollo y servicio social, que trabaja en la construcción de un mundo mejor para los pobres y oprimidos, en más de 200 países.

Trabaja sin tener en cuenta credo, raza, género o etnia de sus beneficiarios, y es una de las más amplias redes humanitarias en todo el mundo.

Su misión se arraiga en la doctrina social de la Iglesia, centrándose en la dignidad de la persona humana. El trabajo por los pobres manifiesta el amor de Dios por todo lo creado. Caritas cree que los pobres y oprimidos no deben ser objeto de compasión, sino agentes del cambio, en la lucha por erradicar una pobreza que deshumaniza, condiciones inaceptables de vida y trabajo, y estructuras sociales, políticas, económicas y culturales que son injustas.

La primera organización Caritas nació en Friburgo (Alemania) en 1897. Otras organizaciones nacionales Caritas se crearon sucesivamente en Suiza (1901), Austria (1903) y Estados Unidos (Catholic Charities, 1910).

La necesidad de trabajar juntos se hizo evidente algunos años más tarde. En julio de 1924, durante el Congreso Eucarístico Mundial, celebrado en Amsterdam, con 60 delegados de 22 países, se creó una conferencia cuya sede era Caritas Suiza, en Lucerna. En 1928, la conferencia se conocía como Caritas

Catholica. Los delegados se reunían cada dos años, hasta que la Segunda Guerra Mundial paralizó las actividades.

El trabajo se reanudó en 1947, con la aprobación de la Secretaría del Estado Vaticano, y la convocatoria de dos conferencias en Lucerna, para ayudar a coordinar los esfuerzos y la colaboración. Caritas recibió ulterior apoyo cuando la Secretaría de Estado Vaticano le otorgó la representación oficial ante todas las organizaciones de asistencia en el plano internacional, sobre todo las de la ONU.

El Año Santo de 1950 vio el inicio de la unión de organizaciones Cáritas. Siguiendo la sugerencia de Monseñor Montini, el entonces Secretario de Estado suplente que luego sería el Papa Pablo VI, se celebró en Roma una semana de estudio, con participantes de 22 países, para reflexionar sobre los problemas de trabajo de las Cáritas. Como resultado, se decidió crear una Conferencia Internacional de Caridad Católica.

En diciembre de 1951, con la aprobación de los estatutos por parte de la Santa Sede, tuvo lugar la Asamblea General constituyente de Caritas Internationalis. Los miembros fundadores procedían de organizaciones Cáritas de 13 países: Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Suiza.

En 1957, la Confederación cambió su nombre a Caritas Internationalis para reflejar la creciente presencia internacional de los miembros de Cáritas en todos los continentes. Hoy la Confederación es una de las más amplias redes humanitarias del mundo, con 154 miembros que operan en 200 países.

1.2 CÁRITAS EL SALVADOR

1.2.1 MARCO LEGAL

La Fundación Cáritas de El Salvador, es un organismo de la Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de El Salvador (CEDES). Fue fundada por un tiempo indefinido y de carácter nacional, como una "entidad de utilidad pública, instituida en San Salvador a las diez horas del treinta de diciembre del año de 1960"¹, constando en sus estatutos que queda legalmente constituida el 24 de marzo de 1961. La fundación de la misma estuvo a cargo de Monseñor Luís Chávez y González, actuando como máxima autoridad jerárquica y Representante Legal de la Iglesia Católica de la Arquidiócesis de San Salvador.

La función de esta entidad de utilidad pública es la de "caridad y asistencia social en beneficio de aquellas personas que necesitan ayuda apropiada y eficaz fuera del alcance de sus propios recursos"²

En sus estatutos se denomina como una entidad fundada para: "animar, coordinar, promover y gestionar la práctica de la caridad organizada de la Iglesia Católica"³

En el año de 1978 se hacen algunas reformas adicionales a los estatutos de la Fundación Cáritas de El Salvador⁴.

Entre estas reformas están las siguientes:

"El artículo tercero: Objetivo. La Fundación tendrá por objetivo: Promover y realizar en el país el desarrollo integral del hombre y la prestación de asistencia caritativa en forma organizada, coordinando sus actividades en la política social desarrollada por la Conferencia Episcopal de El Salvador y colaborar con las instituciones católicas de asistencia social establecidas.

¹ DIARIO OFICIAL, TOMO #190. Número 59. Decreto #93 San Salvador 24 de marzo de 1961.

² DIARIO OFICIAL, TOMO #190. Número 59. Decreto #93, considerando I, San Salvador 24 de marzo de 1961.

³ FUNDACIÓN CARITAS DE EL SALVADOR. ESTATUTOS. Cáp. I Art. 1.

⁴ DIARIO OFICIAL, TOMO #261. Número 198. Decreto #62, San Salvador, 25 de octubre de 1978.

Efectuar estudios sobre asistencia y promoción social que creyere conveniente o que le fueren encomendados por autoridades eclesiásticas nacionales.

Organizar y administrar un centro general de estadísticas y de archivo de actualidades asistenciales y promocionales en el país; y Representar oficialmente a la Iglesia Católica ante las autoridades civiles y eclesiásticas nacionales o extranjeras, en materias de asistencia y promoción social. Podrá efectuar la Fundación todos los actos que sean necesarios, convenientes o complementarios a la realización de su objetivo o que tengan conexión con el mismo, con facultad de adquirir, enajenar y gravar toda clase de bienes y celebrar contratos y contraer obligaciones actuando con los requisitos y con las limitaciones que las leyes establecen para las fundaciones de utilidad pública”⁵

En la actualidad, estos estatutos se encuentran en revisión y han sido reformados algunos de ellos, esperando su próxima aprobación. Esta revisión de los estatutos se da dentro del marco de la nueva evaluación de su función y actividades determinada por la Confederación de Cáritas a nivel internacional, considerando que “esto no es una crítica al pasado, sino una constatación de que el mundo esta cambiando y que nosotros hemos de adaptarnos a estos cambios, si es que deseamos mantener nuestra relevancia en el futuro”⁶

Según Cáritas Internationalis⁷, en muchos aspectos, la conferencia de Cáritas se encuentra en una encrucijada, a pesar de haber conseguido mucho en los últimos 25 años convirtiéndose en una de las mayores organizaciones del mundo en las

⁵ DIARIO OFICIAL, TOMO #261. Número 198, Decreto #62, San Salvador, 25 de octubre de 1978.

⁶ CARITAS INTERNATIONALIS. “Renovación de la Confederación de CARITAS: Plan Estratégico de CARITAS INTERNATIONALIS” Roma 1997.

⁷ Se define como el nombre oficial de una conferencia internacional de organizaciones católicas de acción caritativa y social. Creada para asistir a 146 miembros de 194 países y territorios en su actividad de irradiar la justicia social en el mundo.

actividades de asistencia, desarrollo y obra social; reconocen que: "los retos del futuro no serán los mismos que tuvimos que afrontar en el pasado, en el mundo cambia con rapidez y el ritmo de los cambios se acelera continuamente"⁸.

Una de las principales conclusiones en la cual coinciden tanto CARITAS Nacional como Internacional es que: "la Iglesia y nuestras sociedades están sufriendo profundos cambios; hemos aprendido que si el mundo está cambiando, también nosotros hemos de hacerlo"⁹

1.2.2 SERVICIOS QUE PRESTAN

Los proyectos que se realizan son los siguientes:

Pastoral de la Tierra

Pastoral de la Mujer

Pastoral de la Salud

Pastoral de Movilidad Humana

Gestión para la Reducción de la Vulnerabilidad Ambiental

Pastoral Penitenciaria

Plan de Reconstrucción de Casa

1.2.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL

Visión

Cáritas El Salvador está llamada a: Promover, animar y acompañar el proceso de transformación de la realidad de los pueblos, con el protagonismo de los pobres para construir una

⁸ CARITAS INTERNATIONALIS. "Renovación de la Confederación de CARITAS: Plan Estratégico de CARITAS INTERNATIONALIS" Roma 1997.

⁹ CARITAS INTERNATIONALIS. "Renovación de la Confederación de CARITAS: Plan Estratégico de CARITAS INTERNATIONALIS" Roma 1997.

sociedad justa y solidaria a luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia.

Misión

Cáritas El Salvador está comprometida a: Promover el desarrollo integral de la persona humana mediante la generación de procesos de solidaridad, justicia, bien común y el uso sostenible de los recursos de la creación, a la luz del Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia.

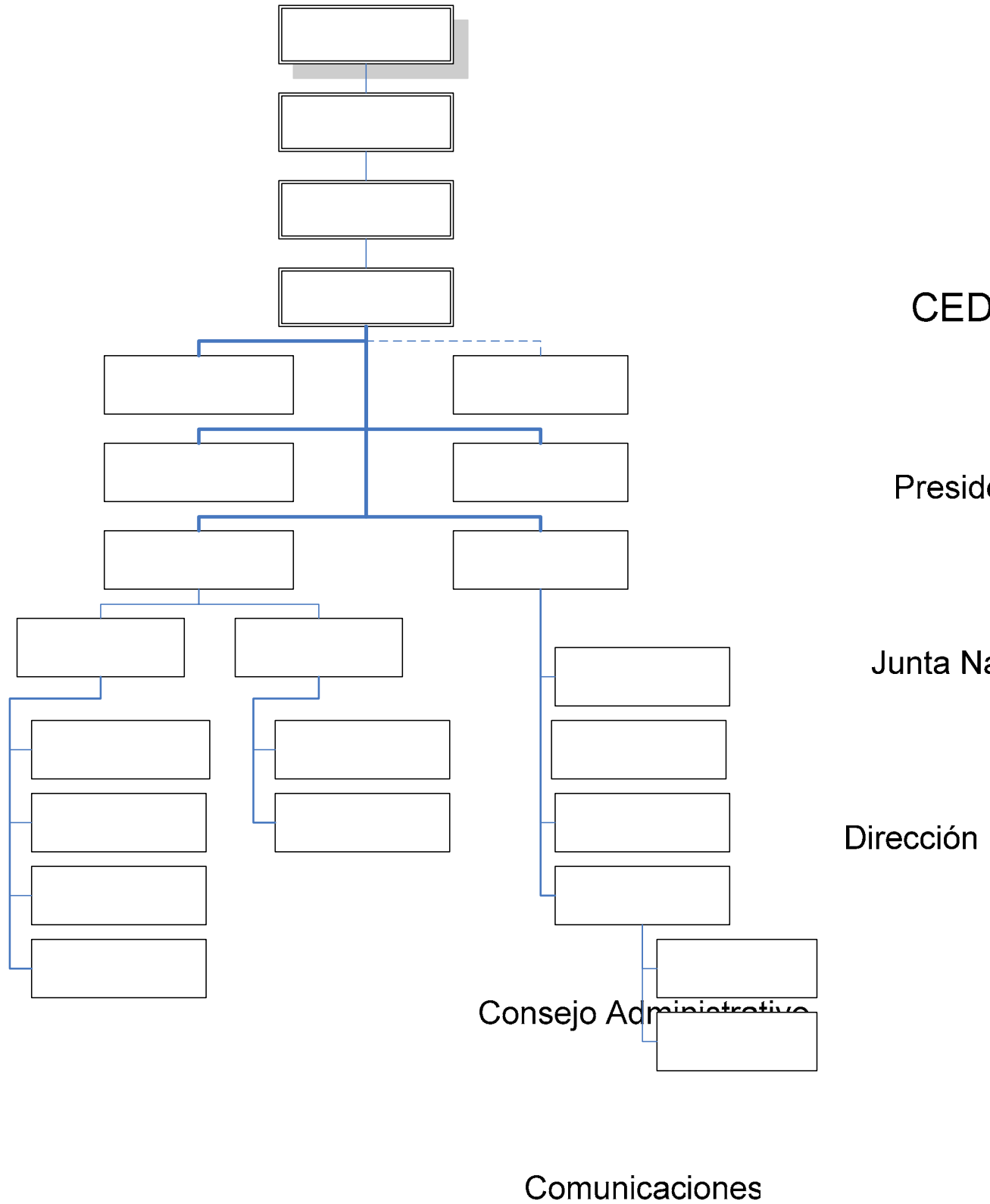
Objetivos Estratégicos

1.- Promover integralmente a la persona humana frente a una realidad de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social, para que alcance condiciones de vida digna.

2.- Promover la formación de la conciencia crítica del personal institucional, agentes de pastoral y la sociedad en general a partir del análisis de la realidad y de la Doctrina Social de la Iglesia, potenciando el liderazgo y el empoderamiento de las comunidades.

3.- Fortalecer las capacidades y habilidades gerenciales del personal de Cáritas El Salvador en un proceso de mejora continua, que permita realizar un trabajo de calidad, profesionalismo y transparencia.

1.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



1.2.5 FUNCIONES PRINCIPALES

Algunas de las funciones principales son:

- Director Nacional De Cáritas De El Salvador, quien es el responsable de Coordinar, organizar y dirigir las actividades técnicas, administrativas y financieras de los proyectos diocesanos de las Caritas de El Salvador, así como los asuntos relacionados con la administración de los recursos humanos, materiales y logística en forma general de la institución.
- Gerente de Proyectos, quien es el responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los procesos operativos del área técnica de Caritas El Salvador.
- Gerencia De Administración y Finanzas, quien es el responsable de coordinar, organizar y dirigir las actividades administrativas contables y Financieras, de Recursos Humanos y Materiales y logística en forma general de la institución, además de poseer un alto grado de responsabilidad, seriedad y dedicación al trabajo.

1.3 CANTÓN EL MARQUEZADO

Generalidades:

El cantón El Marquezado, esta ubicado en la jurisdicción de la ciudad de Santiago de María, al nor-orienté de la ciudad, la cual esta conformada por cuatro caseríos:

Los Nietos, San Sebastián, Desvío y Centro

La población del cantón El Marquezado esta integrada por 1115 habitantes, agrupados en 210 familias.

La actividad productiva de la zona es el trabajo en los cafetales (etapa de preparación) en los meses de marzo a octubre, y en los meses de noviembre a enero la etapa de recolección de café.

Sin embargo, muchos de los residentes han emigrado hacia los Estados Unidos de Norte América, por lo que la mayoría de los habitantes no dedican su trabajo a los cafetales. Sus ingresos provienen de divisas enviadas por familiares en ése país. Otros tantos que poseen pequeños terrenos se dedican a la recolección y venta de frutas de temporada, tales como: guineo, zapotes, anonas, limones, naranjas, mangos, aguacates, etc.

2 CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

"Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas".¹⁰

Henry Fayol, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

A Henry Fayol se le conoció como "El padre de la Teoría Administrativa moderna". Advirtió la necesidad Principios y enseñanza de la administración. Formulo 14 principios de la administración, como los referentes a la autoridad y

¹⁰ Store, James A.F.R. Edgar Freeman y otros. Administración. 6a. Ed. Pretince-Hall, México 1996, Pag. 7

responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (jerarquía), y el espíritu de cuerpo.¹¹

2.2 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para que la administración se lleve acabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios. Y para que el medio administrativo fortifique el cuerpo social o facilite el control estos deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia y decisión.

Un principio del cual nunca debemos omitir es la COORDINACIÓN, se refiere a la forma armoniosa de llevar las acciones con las circunstancias. Fayol enumera 14 principios de administración que son:

- 1) La división del trabajo: Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.
- 2) La autoridad y responsabilidad: Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad.
- 3) Disciplina: Es la obediencia manifestada hacia la empresa y que se da gracias a los siguientes factores:
 - Buenos jefes en todos los grados.
 - Juntas más claras y equitativas.
 - Sanciones correctamente aplicadas.
- 4) Unidad de mando: Solamente se recibirán órdenes de un sólo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.
- 5) Unidad de dirección: La dirección de los programas sólo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.

¹¹ Koontz/ Wehrich. Administración una perspectiva Global. Décima Edición.

- 6) Subordinación de los intereses particulares del interés general: Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.
- 7) Renumeración de personal: El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.
- 8) Centralización: Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.
- 9) Jerarquía: Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.
- 10) Orden: el personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.
- 11) Equidad: Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.
- 12) Estabilidad del personal: Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere mudarlo de ahí, Nunca antes.
- 13) Iniciativa: Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.
- 14) Unión de personal: Entre más armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

Es posible nombrar otro gracias a la flexibilidad de los principios. Ejecución inmediata: Toda situación buena o mal se debe resolver a la brevedad posible.

2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.3.1 PLANEACIÓN

Desde el punto de vista del orden lógico, la función de la planeación precede a las actividades de organización, dirección, y control, y dentro de la planeación, el primer paso lógico y necesario es la identificación de los objetivos de la organización. Una vez que han sido especificados los objetivos de la organización, pueden ser formuladas las políticas o principios generales que guiarán la formulación de decisiones en la organización. En contraste con las necesidades del personal administrativo de nivel superior, un administrador de primera línea necesita relativamente declaraciones de política específicas para guiar su toma de decisiones. De acuerdo con esto, las políticas a menudo se clasifican de acuerdo con el nivel administrativo afectado. Además, es también útil clasificar las políticas de acuerdo con la manera en que se han formado y de acuerdo con la función empresarial implicada. Un ejemplo de lo último sería las políticas de finanzas de la compañía. Mientras que una política es un guía general para tomar decisiones, un procedimiento específico la secuencia de pasos que van a tomarse para lograr un objetivo. Y aún más específico que una política o un procedimiento, un método específico de que manera deberá realizarse un paso del procedimiento.

De esta manera, la identificación de los objetivos de la organización y la formulación de políticas, procedimientos y métodos son todos los componentes del proceso de la planeación. Aunque la habilidad para tomar decisiones está implicada en todas las funciones administrativas, es especialmente importante para determinar la eficacia de un administrador el realizar la función de planeación. Además del interés de la investigación en

la creatividad, en años recientes ha habido una aplicación extensa de los métodos cuantitativos para mejorar la habilidad del administrador en la toma de decisiones.

Al desarrollar un entorno para el desempeño eficaz de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para que el esfuerzo grupal sea eficaz, las personas deben saber lo que se espera de ellas. Esta es la función principal de la planeación, la función administrativa más básica.

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos y las acciones para cumplirlos. Requiere de la toma de decisiones, esto es de elección entre futuros cursos de acción alternativos, ya que la planeación y el control están estrechamente interrelacionados.

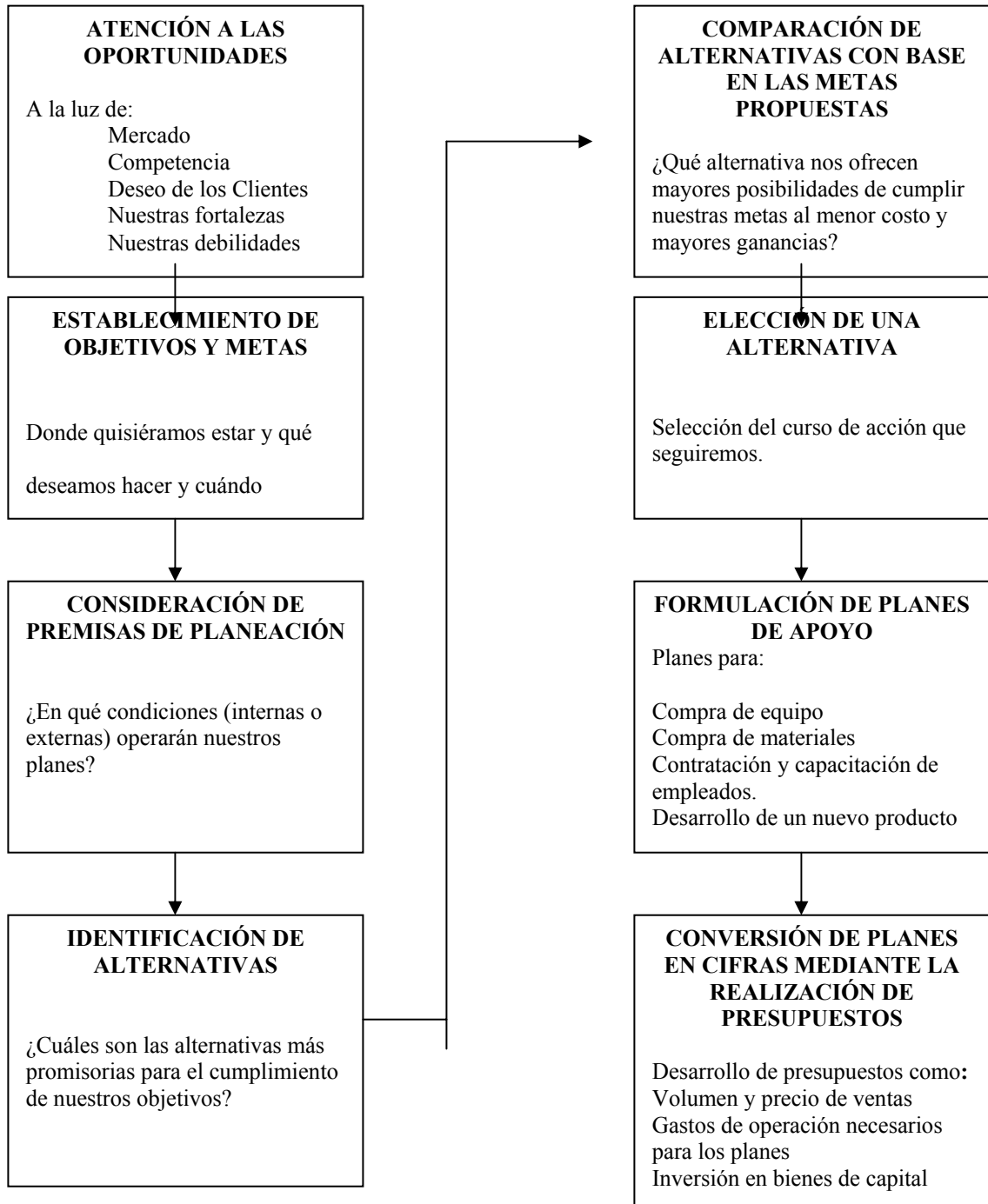
2.3.1.1 TIPOS DE PLANES

Los planes se clasifican en:

- 1) Propósito o misiones: Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- 2) Objetivos o metas: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- 3) Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos necesarios para su cumplimiento.
- 4) Políticas: Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

- 5) Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- 6) Reglas: Se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad
- 7) Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, paso a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- 8) Presupuestos: Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

2.3.1.2 PASOS DE LA PLANEACIÓN



A menudo se afirma que las personas capaces pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional. Hay quienes aseguran

incluso que es deseable que en una organización prive cierta vaguedad, porque de esta manera se impone el trabajo en equipo, en virtud de la conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades. Pero no causa que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajarán en conjunto más efectivamente si saben que parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones. Esto se aplica por igual a las empresas privadas u organismos gubernamentales que a un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. Diseñar y sostener estos sistemas de funciones es el propósito básico de la función administrativa de la organización.

En este sentido, la organización consiste en:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- 2) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- 3) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, y
- 4) La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será

responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre con respecto a la asignación de actividades, y para tender redes de

toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

2.3.2 ORGANIZACIÓN

2.3.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones, que se presenta con el nombre de planificación.

Al mismo tiempo los gerente deben considerar lo que esta ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización.

Los gerentes toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno. Este primer paso es crucial para la organización, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de diseño organizacional que determina la estructura de la organización que es mas conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización, por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista hacia dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. Esto se

refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerente y gerente y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto / mercado o en forma de matriz.

2.3.2.2 PASOS BÁSICOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes esperan. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones par organizar:

1. Dividir la carga de trabajo entera que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.
3. Especificar quién depende de quién en la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.

2.3.2.3 DEPARTAMENTALIZACION

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la

agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. Así pues, la departamentalización es un resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos en las organizaciones serán diferentes que los de otras.

2.3.2.4 JERARQUIA

Desde un principio, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficiencia.

Esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente, de un gerente específico, cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegidos el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como Director General (DG), Presidente o Director Ejecutivo. Otros gerentes, de menor rango, se ubican en los diversos niveles de la organización.

2.3.2.5 ESTRUCTURA FORMAL E INFORMAL

La organización Formal

Se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Pero describir a una organización como "formal" no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder de manera correcta a la organización, un administrador debe generar las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la utilización del talento creativo ventajosa y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

La organización Informal

Chester Barnard, autor del libro clásico de Administración, *The Functions of the Executive*, describió la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consistente, aunque favorable a resultados comunes. Para resolver un problema de organización, es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce personalmente, aunque trabaje en un departamento diferente, que a alguien de quien solo se ha visto el nombre en un organigrama. La organización Informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente. De este modo, las organizaciones informales presentan relaciones que no aparecen en los organigramas.

2.3.2.6 LA ORGANIZACIÓN EFICAZ Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Organizar implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz. Muchos errores de organización pueden evitarse si primero se planea la organización ideal para el cumplimiento de metas y después se hacen modificaciones en función del factor humano y otros factores situacionales. En la planeación de la organización se identifican las necesidades de integración del personal y se cuenta con la posibilidad de atacar las deficiencias en este campo. Se detectan asimismo la duplicación de esfuerzos, la falta de claridad en las líneas de autoridad y comunicación y la obsolescencia de algunos procedimientos.

Una organización eficaz mantiene flexibilidad y se adapta a cambios en sus condiciones.

Para la mayor eficacia de las labores del personal de Staff es importante enseñar las relaciones de autoridad, hacer que el personal de línea escuche al de Staff y mantener a este debidamente informado. Adicionalmente, la eficiencia demanda que el personal de Staff elabore recomendaciones íntegras y que la utilización de este se convierta en un modo de vida organizacional.

Los conflictos en las organizaciones pueden reducirse mediante el uso de organigramas y descripciones de funciones. La organización mejora cuando se imparte enseñanza sobre su naturaleza y se reconoce tanto la organización informal como la red natural de relaciones. Además, las empresas eficaces desarrollan y cultivan una cultura organizacional apropiada.

2.3.2.7 INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

La integración de personal consiste en ocupar los puestos vacantes de la estructura organizacional. Supone identificar los

requerimientos de fuerza de trabajo, inventariar al personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, promover, evaluar, planear la carrera profesional, compensar y capacitar a individuos.

En el marco del enfoque de sistemas de la integración de personal, los planes empresariales y organizacionales son elementos importantes de las tareas de integración del personal. El número y calidad de los administradores requeridos para el desempeño de tareas cruciales depende de muchos factores. Uno de los pasos más importantes de la integración de personal es determinar qué persona se dispone mediante la elaboración de un inventario de administradores, el cual puede basarse en un organigrama de inventario.

La integración de personal no ocurre en el vacío; en ella deben considerarse muchos factores situacionales, tanto internos como externos. Requiere asimismo del cumplimiento de las leyes sobre igualdad de oportunidades de empleo, de modo que en la práctica no se discrimine a mujeres y minorías, por ejemplo. Es preciso evaluar también los pro y contra de ascender a empleados dentro de la organización o seleccionar a personas externas.

De acuerdo con el modelo de sistemas para la selección, el plan general de requerimientos de administradores es la base para determinar los requisitos de puestos. En el diseño de puestos de la empresa debe vigilar que el alcance de un puesto sea el apropiado, que éste implique labores desafiantes de tiempo completo y que refleje las habilidades requeridas.

El proceso de selección puede incluir entrevistas, pruebas y el uso de centros de evaluación. Para evitar la insatisfacción y rotación de los empleados, las compañías deben cerciorarse de que los nuevos empleados sean presentados e incorporados al personal de la organización.

2.3.3 LA DIRECCIÓN

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo. Pero si bien es cierto que los administradores más eficaces también son por lo general líderes eficientes y que dirigir es una de las funciones esenciales de los administradores, también lo es que la administración no se reduce a dirigir. Administrar implica realizar una planeación cuidadosa, establecer la estructura organizacional que más contribuya al cumplimiento de los planes por parte del personal y dotar a esa estructura organizacional del personal más competente posible. La medición y corrección de las actividades de los individuos por medio del control también es una importante función de la administración. Sin embargo, todas estas funciones administrativas serán insuficientes si los administradores no saben dirigir a la gente ni comprendieran los factores humanos presentes en las operaciones a fin de obtener los resultados deseados.

La función administrativa de La Dirección en el proceso consiste en influir en las personas para que construyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Tal como quedara de manifiesto en las exposiciones sobre esta función. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por Tanto, los administradores deben conocer el papel que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de esta.

2.3.3.1 LA MOTIVACIÓN

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea conscientes o inconscientes experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo desempeñado dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y a los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones.

- 1) La teoría motivacional de la expectativa de Vroom postula que los individuos se sienten motivados a alcanzar una meta si creen que esta es valiosa y pueden comprobar que

sus actividades contribuirán a su consecución, El modelo de Poter y Lawler posee numerosas variables. El desempeño esta en esencia en fusión de capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo.

- 2) La teoría de la equidad se refiere al juicio subjetivo de los individuos sobre lo justo de la recompensa recibida por insumos en comparación con las recompensas de los demás.
- 3) La teoría del reforzamiento, creada por Skinner, establece que a las personas las motiva los elogios de su conducta deseable, y que deben participar en la fijación de sus metas y recibir retroalimentación regular con elogios y reconocimientos.
- 4) La teoría de McClelland se basa en necesidades de poder, de asociar y de logro.

Son técnicas motivacionales especiales el uso de dinero y otras clases de recompensas, el aliento a la participación y la elevación de la calidad de la vida laboral (CVL). El enriquecimiento de puesto persigue un mayor interés y significado de las labores. Aunque en ciertos casos se ha tenido éxito en su ampliación, no deben desestimarse ciertas limitaciones de este método.

La complejidad de la motivación impone un enfoque de contingencia en el que se toman en cuenta los factores del entorno, entre ellos el ambiente organizacional.

2.3.3.2 EL LIDERAZGO

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente al cumplimiento de metas grupales. Para serlo, el líder requiere de

seguidores. Existen varios enfoques para el estudio del liderazgo, los cuales van desde el enfoque de rasgos hasta el de contingencias.

En uno de esos enfoques se establece una distinción entre tres estilos: autocrático, democrático o participativo y liberal.

En la administración se identifican dos dimensiones: la preocupación por la producción y la preocupación por las personas. Con base en estas dimensiones se determina cuatro estilos de extremos y uno "intermedio". El liderazgo también puede ser concebido como un continuo. En uno de los extremos de este continuo el administrador posee un alto grado de libertad, mientras que los subordinados disponen de uno muy limitado. En el otro extremo, la libertad del administrador es muy reducida, y muy amplia la de los subordinados.

Otro enfoque de liderazgo, sustentado en el supuesto de que los líderes son productos de situaciones dadas, se centra en el estudio de las situaciones.

En el enfoque de contingencia de Fiedler se toma en cuenta el poder que su puesto otorga al líder y los miembros del grupo. La conclusión es que ningún tipo de liderazgo señala que los líderes más eficaces son los que contribuyen a que sus subordinados cumplan tanto la meta de la empresa como sus metas personales.

Los líderes transaccionales aclaran funciones y tareas, erigen una estructura y ayudan a sus seguidores a cumplir objetivos.

Los líderes transformacionales articulan una visión, inspiran a los demás y transforman la organización.

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

- 1) En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toma en consideración las necesidades de los subordinados, se

muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable.

- 2) El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.
- 3) El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluyendo aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- 4) El liderazgo orientado a los logros implica el establecimiento de las metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

2.3.4 EL CONTROL

Las organizaciones utilizan los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficientes. La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlo.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las actividades proyectadas. De hecho, el control esta mucho mas generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las mediciones correctivas que se requieren.

2.3.4.1 PASOS PARA EL PROCESO BASICO DE CONTROL

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos tratándose de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Dondequiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto de control, el proceso básico de control implica tres pasos.

- 1) Establecimiento de normas: que son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas, a fin de que no tenga que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.
- 2) Medición del desempeño con base en esas normas: estas deben realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurra y evitarse mediante las acciones apropiadas.
- 3) La corrección de las variaciones respecto de normas y planes: es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas.

Para que los controles sean funcionales, deben ajustarse especialmente a:

- 1) Planes y puestos
- 2) Administradores en lo individual y
- 3) Las necesidades de eficiencia y eficacia.

Par ser eficaces, los controles deben diseñarse así mismo para señalar excepciones en puntos críticos, ser objetivos, ser

flexibles, adecuarse a la cultura organizacional, ser económicos e inducir acciones correctivas.

2.3.4.2 TECNICAS DE CONTROL

Una amplia variedad de instrumentos y técnicas se han empleado hasta ahora para facilitarles el control a los administradores. En general, estas técnicas son en primera instancia instrumentos de planeación, de modo que ilustren el hecho de que los controles deben ser reflejo de planes. Alguno de estos instrumentos han sido usados desde hace mucho tiempo por los administradores otros son perfeccionamientos. El presupuesto es uno de los recursos del control más antiguos. La presupuestación es la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro dado.

La elaboración de presupuestos se vuelve mas precisa en la presupuestación de base cero, en la que los programas se dividen en "paquetes". Los costos de cada paquete se calculan en base cero. Para que el control presupuestal pueda ser eficaz en la práctica, los administradores no deben perder de vista que los presupuestos son un instrumento que por ningún motivo puede reemplazar a la administración. Entre los recursos tradicionales de control no presupuestal están los datos estadísticos y sus análisis, los informes y análisis especiales, la auditoría operacional y la observación personal.

3 AREAS DE LA EMPRESA

3.1 CONTABILIDAD

3.1.1 CONCEPTO:

Es generar y comunicar información útil para la toma de decisiones de los acreedores y accionistas de un negocio, así como del público en general interesado en la situación financiera de una organización¹².

En consecuencia, como la contabilidad sirve a un conjunto de usuarios, se originan diversas ramas o subsistemas, entre las cuales están:

1) Contabilidad Financiera:

Sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica, así como ciertos acontecimientos económicos que la afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos a la organización.

2) Contabilidad Administrativa:

Sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones administrativas de planeación y control así como la toma de decisiones.

3) Contabilidad Fiscal:

Sistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de un usuario específico: el fisco.¹³

¹² CONTABILIDAD. Un enfoque para usuarios. Cantú, Gerardo Guajardo. Editorial Mc Graw Hill. 1999

¹³ Contabilidad. Gerardo Guajardo Cantú. 1983, editorial McGraw-Hill. México.

3.1.2 EL CICLO CONTABLE:

El ciclo contable puede ser estructurado en diez etapas básicas; a saber:

1) Análisis de transacciones:

Una transacción, desde el punto de vista contable, se genera siempre y cuando un evento económico afecte a alguna de las cuentas básicas de la contabilidad.

La identificación de una transacción es muy importante porque la decisión de registro contable depende de ese hecho. Ahora bien, cada transacción puede afectar el activo, pasivo o el capital.

2) Registro de las operaciones en el diario general:

Las actividades u operaciones mercantiles se producen cada día cuando se realizan inversiones en el negocio, cuando se venden productos o servicios a los clientes, cuando se efectúan compras a proveedores de artículos y cuando se pagan deudas. Estas operaciones tienen que anotarse de manera ordenada, siendo la forma más elemental en un diario general.

3) Clasificación de movimientos en el mayor general:

El mayor es un libro o medio magnético en donde se efectúa un registro individual, o separado de los aumentos o disminuciones de cuentas específicas dentro del sistema contable. Es decir, existe una hoja de mayor para cada una de las cuentas que maneje una compañía. Por tanto, si en el sistema existen 100 cuentas individuales, cada una de ellas será conocida como una cuenta de mayor y el total de las 100 cuentas será el mayor general.

4) Elaboración de la balanza de comprobación antes de ajustes:

Después de haber pasado al mayor todas las operaciones del periodo contable, se determina el saldo de cada cuenta. Cuando ya se tienen los saldos de las cuentas del mayor puede prepararse una balanza de comprobación.

5) Registro de los asientos de ajuste:

Todo lo que sucede en el negocio debe registrarse en el sistema contable, para que el diario y el mayor contengan un historial completo de todas las operaciones mercantiles del periodo. Si no se ha registrado una operación o transacción, los saldos de las cuentas no mostrarán la cifra correcta al final del periodo contable.

Según se van realizando las operaciones, algunos tipos de cuentas de activo, pasivo, ingresos y gastos, aumentan o disminuyen y es necesario ajustarlas al final de cada periodo contable. Los asientos con que se ajustan o actualizan dichas cuentas se llaman asientos de ajuste.

6) Clasificación de los asientos de ajuste:

Como se vio en el punto número dos del ciclo contable, los ajustes anteriores deberán ser registrados cronológicamente en el diario general junto con las demás transacciones regulares, de manera que así el negocio adquiere un historial o registro completo de las transacciones realizadas en el periodo.

A su vez, estos asientos de ajuste tendrán que clasificarse dentro del mayor general ya que, como se mencionó en el punto número tres del ciclo contable, existe una hoja de mayor para cada una de las cuentas del sistema de contabilidad.

7) Elaboración de la balanza de comprobación ajustada:

Después de registrar en el diario los ajustes y pasarlos al mayor, se prepara una balanza de comprobación ajustada para verificar la exactitud de los saldos de las cuentas del mayor, antes de preparar y actualizar los estados financieros de fin de periodo. Esto se hace de la misma forma que la balanza de comprobación, sólo que con los nuevos saldos del mayor, es decir, ya incorporados los asientos de ajuste.

8) Preparación de los estados financieros:

Una vez terminada la balanza de comprobación ajustada, con la información contenida en la misma, se procede a la elaboración de los estados financieros básicos, a saber:

- Estado de resultados.
- Estado de flujo de efectivo.
- Estado de situación financiera.
- Estado de variación en el capital contable.

9) Realización del cierre del período contable:

El siguiente paso del ciclo contable es cerrar las cuentas de ingresos, gastos y dividendos. Debido a que dichas cuentas se cierran, se les llama cuentas transitorias. Las cuentas de activo, pasivo y capital no se cierran y se les conoce como cuentas permanentes.

10) Análisis de la información financiera:

El análisis de razones comprende dos cosas, el cálculo y la interpretación con el objetivo de tratar de conocer el desempeño de la empresa. Para poder cumplir con la primera parte que es el cálculo, para ello se necesitan los estados financieros de los periodos a ser analizados.¹⁴

3.1.3 CUENTAS BÁSICAS DE LA CONTABILIDAD:

La estructura básica de la contabilidad es sencilla. Hay varios conceptos que rigen las partes de un sistema contable y cómo se relacionan entre sí. El conocimiento de dichos conceptos es esencial para comprender cómo opera en la práctica un sistema de contabilidad.

La estructura contable tiene cinco cuentas o calificaciones básicas:

¹⁴ CONTABILIDAD Un enfoque para usuarios. Gerardo Guajardo Cantú. Editorial McGraw-Hill. México 1999.

1) Activo:

Es un recurso económico propiedad de una entidad, del cual se espera que rinda beneficios en el futuro.

El valor del activo se determina por el costo de adquisición del artículo, más todas las erogaciones necesarias para su traslado, instalación y arranque de operación. Los tipos de activo de un negocio varían de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

2) Pasivo:

Representa lo que el negocio debe a otras personas o entidades conocidas como acreedores.

Los acreedores tienen derecho prioritario sobre los activos del negocio, antecediendo a los dueños, quienes siempre están en último lugar. En caso de disolución o cierre de un negocio, primero se debe pagar a los trabajadores con el producto de la venta de los activos. En segundo lugar se encuentran los acreedores legales, y el remanente queda para los dueños.

3) Capital:

Es la aportación de los dueños conocidos como accionistas y representan la parte de los activos que pertenecen a los dueños del negocio.

Es la diferencia entre el monto de los activos que posee el negocio y los pasivos que debe. Capital contable y capital neto son otros términos de uso frecuente para designar la participación de los dueños.

4) Ingresos:

Representan recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o al crédito.

Los ingresos se consideran como tales en el momento en que se presta el servicio o se vende el producto, y no en el que se

recibe el efectivo. Los ingresos aumentan el capital del negocio.

5) Gastos:

Se refieren a activos que se han usado o consumido en el negocio con el fin de obtener ingresos. Los gastos disminuyen el capital del negocio.¹⁵

3.1.4 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS

Los estados financieros básicos se detallan a continuación:

1) Estado de resultados:

El ciclo contable se realiza con el fin de elaborar los estados financieros. En el ciclo contable se presentan diversos movimientos dentro de los cuales están los ingresos y gastos en que se incurren los negocios, por tanto, es necesario que exista un estado financiero en el que se determine el monto de ingresos y gastos, así como la diferencia entre éstos, a la cual se le llama utilidad o pérdida. En general resume los resultados de las operaciones del negocio referentes a las cuentas de ingresos y gastos de un determinado periodo.

En el estado de resultados se tienen una sección para los ingresos, otra para los gastos y una última para el saldo ya sea de utilidad o pérdida. En la sección de ingresos, el rubro principal son las ventas, ya que surgen de operaciones ordinarias del negocio; en la sección de gastos se tienen diversas clasificaciones de los mismos, en donde entran los gastos de operación y los gastos financieros, entre otros.

¹⁵ CONTABILIDAD Un enfoque para usuarios. Gerardo Guajardo Cantú. Editorial McGraw-Hill. México 1999.

2) Estado de flujo de efectivo:

En este informe se incluyen las entradas y salidas de efectivo que tuvo una compañía en un período de operaciones, para poder determinar el saldo o flujo neto de efectivo al final del mismo. Se presentan las entradas y salidas de efectivo. Las entradas son los recursos provenientes de transacciones como ventas al contado. Las salidas son desembolsos que se realizan por transacciones como compras al contado.

3) Estado de situación financiera o balance general:

En este informe, se presenta información útil para la toma de decisiones en cuanto a la inversión y al financiamiento. En este informe se muestra el monto del activo, pasivo y capital a una fecha específica, es decir, se presentan los recursos con los que cuenta la empresa, lo que debe a sus acreedores y el capital aportado de los dueños.

4) Estado de variaciones en el capital contable:

Es un estado financiero básico que explica cómo se constituyen las cuentas que hacen variar al capital contable.¹⁶

¹⁶ CONTABILIDAD, Un enfoque para usuarios. Gerardo Guajardo Cantú. Editorial McGraw-Hill. México 1999.

3.2 PRODUCCIÓN

3.2.1 CONCEPTO

Es el diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción que crean los bienes y servicios primarios de la compañía.¹⁷

3.2.2 SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

Un sistema de producción utiliza recursos operacionales para transformar insumos en algún tipo de resultado deseado. Un insumo puede ser una materia prima, un cliente o un producto terminado proveniente de otro sistema. Los recursos operacionales consisten en lo que se denomina las cinco P de la Administración de la Producción o de Operaciones, a saber:

- 1) Personas: Las personas son la fuerza laboral directa e indirecta.
- 2) Plantas: Las plantas incluyen las fábricas, o sucursales de servicios en donde se desarrolla la producción.
- 3) Partes: Las partes incluyen los materiales (o, en el caso de los servicios, los suministros) que pasan por el sistema.
- 4) Procesos: Los procesos incluyen los equipos y los pasos mediante los cuales se realiza la producción.
- 5) Sistemas de Planeación: Los sistemas de planeación y control son los procedimientos y la información que utiliza la gerencia para operar el sistema.

3.2.3 MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es una medida corriente de qué tan bien está utilizando sus recursos (o factores de producción) un país,

¹⁷ Administración de Producción y Operaciones. Chase, Aquilano y Jacobs. Octava edición Editorial McGraw Hill. 2000.

una industria o un negocio. En su sentido más amplio, la productividad se define como

$$\text{Productividad} = \text{Producción} / \text{Insumos}$$

Para aumentar la productividad se debe aumentar la relación entre producción e insumos lo más que se pueda en términos prácticos.

La productividad es una medida relativa. En otras palabras, para ser significativa, tiene que compararse con algo más.

Las comparaciones de productividad pueden hacerse de dos maneras. Por un lado, una compañía puede comprarse a sí misma con empresas similares en la industria, o puede utilizar datos de la industria cuando éstos existan.

Otro método consiste en medir la productividad a lo largo del tiempo en la misma operación. En este caso, se compararían la productividad en un periodo con la productividad en un siguiente periodo.

3.2.4 EL PROCESO DE DISEÑO DEL PRODUCTO

Si bien las oportunidades que entraña el desarrollo de nuevos productos son emocionantes, su materialización constituye un reto exigente. El desarrollo de un nuevo producto implica una compleja serie de actividades que se relacionan con la mayor parte de las funciones de una empresa. En las dos primeras fases, desarrollo del concepto y planeación del producto, es preciso combinar la información sobre oportunidades del mercado, acciones competitivas, posibilidades técnicas y requerimientos de producción, con el fin de definir la arquitectura del nuevo producto. Esto incluye su diseño conceptual, el mercado objetivo, el nivel deseado de desempeño, los requerimientos de inversión y el impacto financiero. Antes que se apruebe el programa de desarrollo de un nuevo producto, las compañías

también procuran probar el concepto mediante ensayos a pequeña escala. Estas pruebas pueden implicar la construcción de modelos y el intercambio de ideas con clientes potenciales.

Una vez aprobado, el proyecto para la fabricación de un nuevo producto para a la etapa de ingeniería detallada. Las principales actividades en esta fase con el diseño y la construcción de prototipos funcionales y el desarrollo de las herramientas y el equipo que se utilizarán en la producción comercial.

La fase final del desarrollo es el lanzamiento. El proceso se ha refinado y se han eliminado los defectos, pero todavía tiene que operar en un nivel sostenido de producción. En la fase de lanzamiento, la producción empieza a un nivel de volumen relativamente bajo; a medida que la empresa adquiere confianza en sus capacidades (y en la de sus proveedores) para ejecutar consistentemente la producción y en las habilidades de mercadeo para vender el producto, el volumen aumenta.

3.2.5 DISEÑAR PARA EL CLIENTE

Antes de detallar el cómo y el porqué del diseño y la fabricación de productos, es útil reflexionar (o quizá más apropiadamente editorializar) sobre el tema de diseño del producto desde el punto de vista del usuario.

El diseño concentrado en la estética y el usuario por lo general se conoce como diseño industrial. El diseño industrial es, probablemente, el área de la que más abusan los fabricantes. Muchas veces las partes son inaccesibles, el funcionamiento es demasiado complicado o la programación y el control de la unidad carecen de toda lógica.

3.2.6 SELECCIÓN DE PROCESOS

Se refiere a las actividades de planeación tácticas que ocurren regularmente en manufactura. La selección de procesos, por el contrario, se refiere a la decisión estratégica de seleccionar qué tipo de proceso de producción se deben tener en la planta.

Tipos de procesos

- 1) Procesos de conversión.
- 2) Procesos de fabricación.
- 3) Proceso de ensamble.
- 4) Procesos de prueba.

3.2.7 ESPECIFICACIONES DE LA CALIDAD

El factor fundamental en cualquier programa de calidad es determinar las especificaciones de calidad y los costos con el fin de cumplir (o no) con dichas especificaciones.

La especificación de la calidad de un producto o servicio se deriva de las decisiones y acciones tomadas con relación a la calidad de su diseño y la calidad de su cumplimiento con ese diseño. La calidad de diseño se refiere al valor inherente del producto en el mercado, por lo tanto, una decisión estratégica de la empresa. Los atributos comunes de la calidad de diseño se enumeran a continuación:

- 1) Desempeño: Característica de un producto primario o servicio.
- 2) Características: Detalles adicionales, accesorios características secundarias.
- 3) Confiabilidad: consistencia con el tiempo extra de desempeño, probabilidad de fallar.
- 4) Durabilidad: Vida útil.
- 5) Servicio: Fácil de reparar.

- 6) Respuesta: Característica de la interrelación humana.
- 7) Estética: Características sensoriales.
- 8) Reputación: Desempeño pasado y otros intangibles.¹⁸

3.3 MERCADEO Y VENTAS

Los conceptos de mercadeo y ventas se encuentran ligados, ya que la venta es el mecanismo por el cual toda empresa llega al lucro, y el mercadeo esta en función de incidir en la satisfacción del cliente para incrementar las ventas. A continuación se presenta unas definiciones de ambos temas.

3.3.1 CONCEPTOS DE VENTAS

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Por ello, es imprescindible que todas las personas que están involucradas en actividades de mercadotecnia y en especial, de venta, conozcan la respuesta a una pregunta básica pero fundamental: ¿Cuál es la definición de venta?

La American Marketing Association, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su

¹⁸Administración de Producción y Operaciones. Chase, Aquilano y Jacobs. Octava edición Editorial McGraw Hill. 2000.

definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador"

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas"

3.3.2 CONCEPTOS DE MERCADEO

"Mercadeo es un proceso social mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y demandan mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios que tienen valor para otros"¹⁹

"Es el que pone de relieve la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de marketing para conseguir los objetivos de desempeño corporativo"²⁰

3.3.3 PASOS PARA LA PLANEACIÓN DEL MERCADEO.

1) Realizar un análisis de la situación.

En este paso se examina a que punto a llegado el plan de marketing, que resultados ha dado y que enfrentará durante los años futuros.

El análisis de la situación abarca normalmente los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el marketing que rodean el programa, y también se incluyen los grupos de clientes a quienes se atiende, las estrategias

¹⁹ Kotler, P. Marketing Management: The Millennium Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000

²⁰ Stanton, William, J., Etzel, Michael, J., Walter, Bruce J (2000). *Fundamentos de marketing*. 11ª edición. México: McGraw Hill

mediante las cuales se les satisface y las medidas clave del desempeño del marketing.

El análisis de la situación es muy decisivo pues constituye el fundamento de las decisiones de la planeación.

Otra parte importante del análisis de la situación lo constituye el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para lograr aprovechar las oportunidades y fortalezas, superar las debilidades y evitar las amenazas.

2) Trazar objetivos de marketing.

Este paso consiste en determinar los objetivos del marketing, estos deben guardar estrecha relación con los objetivos y metas propuestas

3) Determinar el posicionamiento y ventaja diferencial.

El posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él, y la ventaja diferencial se entiende por cualquier característica que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia.

4) Seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado.

Un mercado se compone de personas u organizaciones que tengan necesidades por satisfacer, dinero para gastar y la disposición de gastarlo.

Por lo regular, resulta impracticable para una compañía satisfacer todos los segmentos con diferentes necesidades. En lugar de eso, una empresa centra sus esfuerzos en uno o más de esos segmentos. Por lo que un mercado meta se refiere a un grupo

de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de marketing.

5) Diseñar una mezcla de marketing estratégico.

La mezcla de marketing es la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Estos cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o mercados meta y, al mismo tiempo, cumplir los objetivos del marketing.

Producto: "Un conjunto de atributos tangibles e intangible, que incluyen entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor"²¹

Precio: Es la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

Plaza o Canal de Distribución: "Uno de los elementos básicos de la mezcla de mercadotecnia. Implica determinar la forma en que los productos lleguen a los clientes, con rapidez"²².

Promoción: La promoción es básicamente un intento de influir en el público, sirve para informar, persuadir y recordarles al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario²³.

²¹ Stanton, William, J., Etzel, Michael, J., Walter, Bruce J (2000). *Fundamentos de marketing*. 11ª edición. México: McGraw Hill

²² Zikmund, William, Michael D'Amico. (1993). *Mercadotecnia*. 1ª edición. México: Compañía editorial continental, S.A. de C.V. p. 857

²³ Stanton, William, J., Etzel, Michael, J., Walter, Bruce J (2000). *Fundamentos de marketing*. 11ª edición. México: McGraw Hill

4 LA CAPACITACIÓN

4.1 CONCEPTOS

Varios autores han conceptualizado la capacitación de diversas maneras, los cuales tienen significados particulares un tanto distintos, pero que en expresiones esenciales tienden a tener un sentido análogo.

En estos términos clasifica conceptualmente el autor Guzmán Valdivia, las ideales de adiestramiento, Capacitación y Desarrollo²⁴:

Adiestramiento: se entiende como la habilidad adquirida o destreza en el trabajo físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor jerarquía y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Capacitación: Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimiento, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual y muy importante.

Desarrollo: Significa el proceso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización.

Es de entenderse que inmerso en estos conceptos está la educación la formación y entrenamiento los cuales significan:

²⁴ Guzmán Valdivia Isaac, Problemas de la Administración, Editorial Limusa Wiley, México, pag. 69

Educación: Adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean ósea, los aspectos técnicos, científicos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.

Formación: Acción y efecto de formar lo cual a su vez significa educar adquirir una persona más ó menos desarrollo, aptitud o habilidad en lo físico o en lo moral.

Entrenamiento: Acción y efecto de entrenarse; entrenar en preparar, adiestrar personas o animales, especialmente para la práctica de los deportes.

4.2 LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Importancia

La capacitación no se puede aplicar con éxito, contando solamente con buenos deseos si no que es necesario diseñar y poner en práctica programas específicos que deben apoyarse en una clara determinación de necesidades.

Los programas de capacitación constituyen valiosos instrumentos para el sistema de capacitación, permiten conocer con anterioridad, que es lo que se espera de los participantes en términos de cambios de comportamientos.

La función de capacitación es una serie sistematizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para los objetivos organizacionales del área de trabajo y el desarrollo integral del individuo mismo.

4.3 ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación constituyen valiosos instrumentos para el sistema de capacitación permiten conocer

con anterioridad, que es lo que se espera de los participantes en términos de cambios de comportamiento. Cuales son las unidades temáticas que conforman el contenido, que métodos y medios de enseñanza-aprendizaje se aplicaran, cuantas horas durará el evento, etc.

Por otro lado los programas de capacitación constituyen guías importantes para las unidades de capacitación para el cumplimiento de tareas de control, seguimiento y evaluación. Para la elaboración de los programas de capacitación, deberá contarse necesariamente con los resultados de la investigación de necesidades de capacitación, así como los objetivos generales y específicos formulados para curso ó seminario.

El diagnóstico de necesidades de capacitación de la organización ayuda a determinar lo que debe enseñarse en los diferentes niveles ocupacionales y establece las prioridades y orientaciones de la capacitación. Una vez que se conozca adonde se quiere llegar, se podría determinar el punto de partida y los pasos que serán necesarios para llegar al destino.

Para la elaboración de programas de capacitación se debe considerar, principalmente, los siguientes elementos:

1. Diseño y elaboración del contenido

Contenido es el conjunto de temas estructurales que deberán tratarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje y cuyo adecuado desarrollo habilitará a los participantes para el cumplimiento eficiente de sus funciones. Desde otro punto de vista es el conjunto de conocimientos o informaciones teórico-prácticas que organizadas en forma sistemáticas contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Adicionalmente, el diseño y elaboración deben considerar los aspectos necesarios para la creación de actitudes en los participantes.

Los contenidos deben considerar el orden de las unidades temáticas que serán desarrolladas, a fin de facilitar las actividades del instructor durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

La unidad temática puede estar conformada por varios temas relacionados y estos a su vez por varios subtemas dependiendo de la amplitud, profundidad y alcance del programa de capacitación.

Para la elaboración de contenidos. Se observan los procedimientos siguientes:

- Análisis de los objetivos institucionales generales y específicos para orientar el enfoque que deberán tener los contenidos
- Análisis de las funciones y responsabilidades de los cargos de los posibles participantes para orientar el enfoque que tendrán los contenidos.
- Estudio de los programas de capacitación similares ya desarrollados por propia institución o por otras entidades.
- Llevar a cabo reuniones con otros especialistas (propios o externos) en las materias de los cursos y seminarios para recibir recomendaciones sobre los temas y subtemas que podrían incorporarse en los contenidos.
- Llevar a cabo reuniones con los ejecutivos responsables de las áreas funcionales relacionadas con los temas de los cursos y seminarios para conocer sus opiniones sobre los niveles de rendimiento actuales y deseados del personal.
- Análisis de texto, manuales y documentos técnicos recientes editados con el propósito de obtener información actualizada para la elaboración del contenido.

El proceso de diseño y elaboración de contenido requiere los siguientes pasos:

- Preparar una lista preliminar de los grandes tópicos (unidades técnicas) del programa relacionado con cada área del curso o seminario.
- Añadir a los grandes tópicos (unidades temáticas), temas y subtemas, de tal manera que se cubra gradual y secuencialmente todo el contenido.
- Verificar que las unidades temáticas y los temas guarden relación y coherencia con los objetivos institucionales.

2. Determinación de los participantes.

La unidad de capacitación deberá determinar y conocer el grado de homogeneidad de los grupos de funcionarios que participen en los cursos o seminarios de capacitación, con base al estudio de las tareas y responsabilidades que desempeñan los posibles participantes y del análisis de las funciones de las unidades administrativas en las que trabaje.

En lo posible todos los participantes a un mismo evento de capacitación deberán contar con similares requisitos principalmente en términos de conocimientos y experiencia. El contar con esta información ayudara a los instructores a establecerle grado de profundidad con que deberán ser tratadas las unidades temáticas y los temas de los cursos y seminarios de capacitación.

3. Selección de métodos de enseñanza.

Método de enseñanza es la formación sistemática y ordenada de organizar y estimular las actitudes de los participantes con el propósito de lograr los objetivos institucionales formulados con los programas de capacitación.

En lo que respecta a la selección de los métodos de enseñanza, el aspecto más importante consiste en el proceso de decisión respecto, a cuales son métodos mas adecuados para un determinado programa de capacitación. Ningún método es mejor de todos, lo recomendable es utilizar una combinación de varios

métodos que ayudarán a mantener el interés de los participantes en sesiones activas y eficaces.

4. Selección de medios de enseñanza.

Los medios de enseñanza mayormente utilizados por las unidades de capacitación, son las siguientes:

Medios Visuales

- Material impreso de lectura
- Papelógrafo
- Pizarrón
- Cañón proyector
- Proyector de Diapositivas

Medios Auditivos

- Grabadora-Cintas magnetofónicas
- Tocabiscos-Discos grabados
- Medios audiovisuales
- Proyector de películas-películas.

5. Duración

Consiste en la definición de número de horas que se emplearan en el desarrollo de un evento de capacitación, la duración se establecerá en relación con los objetivos, las unidades temáticas, el nivel de los participantes y el grado de profundidad con que se trataran los contenidos.

6. Selección de material de enseñanza

El material impreso de lectura para enseñanza, constituye un valioso instrumento que contribuye al proceso de aprender, cambiar y desarrollarse, la lectura permite a los participantes aprender de la experiencia ajena y hace que los conocimientos pueden acumularse permanentemente.

Los programas de lecturas dirigidos por los instructores deben estar vinculados a los programas de capacitación como métodos complementarios para obtener conocimientos, mejorar

habilidades y cambiar actitudes. Los instrumentos deben usar la lectura en su adecuada perspectiva para alcanzar los objetivos institucionales de un programa de capacitación.

Los programas de lectura dan información complementaria siempre y cuando conste de tareas específicas relacionadas con las unidades temáticas.

El material de lectura debe ser cuidadosamente seleccionado e integrado al programa de capacitación. Los métodos de selección de material de lectura varían, desde la elaboración de una referencia informal de biblioteca de apoyo hasta la elaboración de un proyecto complejo de lectura programada.

Para la selección de material de enseñanza, la unidad de capacitación deberá apoyarse básicamente en las bibliotecas de la institución y de centros especializados en capacitación de personal. Será de gran valía la ayuda que se puede recibir para esta finalidad, de parte de los bibliotecarios especializados y de los instructores expertos en las diferentes materias.

La unidad de Capacitación puede obtener por correo, listas de material de lectura especializado, catalogas de libros de información complementaria sobre revistas técnicas, folletos y manuales de trabajo necesarios para los programas de capacitación de la institución.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida una guía de capacitación administrativa que fortalezca las iniciativas económicas impulsadas por la Fundación Cáritas de El Salvador contribuirá a la autosostenibilidad de las mujeres del cantón El Marquezado?

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Conocer la situación actual de las mujeres que participan en el programa de "Promoción y Desarrollo De La Mujer Rural" en lo que se refiere a su formación dentro del programa, para poder identificar necesidades y problemas que enfrentan al momento de dar por finalizado el programa.

2.2 ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de conocimiento administrativo que poseen para establecer las necesidades de capacitación.
- Conocer en que tipo de actividades se están capacitando para orientar el diseño de la guía administrativa.
- Verificar la disposición de las mujeres de participar en un proyecto que les proporcione las herramientas necesarias para poder administrar correctamente un negocio propio.

3. HIPÓTESIS

3.1 HIPÓTESIS GENERAL

A mayor conocimiento de la situación actual de las mujeres que participan en el programa de "Promoción y Desarrollo De La Mujer Rural" mayor es la efectividad en el diseño de una guía administrativa.

3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Al determinar el nivel de conocimiento que poseen las mujeres, se puede establecer la propuesta de capacitación necesaria, que cubra las necesidades de capacitación.
- Al conocer las actividades en que se están capacitando se puede diseñar una guía administrativa orientada a sus necesidades específicas de capacitación.
- A mayor disposición de las mujeres a participar en un proyecto de capacitación administrativa, mayor efectividad de consecución de los objetivos de la misma.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo por medio de la cual se estudian las características que hacen representar a las mujeres del cantón el Marquezado que participan en el programa de promoción y desarrollo de la mujer rural, para verificar sus niveles de conocimiento y ratificar la necesidad de la implementación de una guía administrativa que fortalezca y conlleve a su autosostenibilidad.

4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

4.2.1 FUENTES PRIMARIAS

Esta información se obtiene a través de los datos procesados de las encuestas realizadas, las entrevistas y la observación directa.

4.2.2 FUENTES SECUNDARIOS

Esta información se obtiene a través de consultas a las fuentes bibliográficas: libros, revistas y tesis relacionadas con el tema.

4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método analítico se adaptó a esta investigación consistiendo en descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y el todo.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

4.4.1 ENCUESTA

La técnica empleada fue la encuesta, que es un método de recopilación de datos primarios en el que la información se reúne al comunicarse con una muestra representativa de personas.

4.4.2 ENTREVISTA

A través de esta técnica se recolecto información de carácter general cuando se establecieron los contactos iniciales con la persona encargada del proyecto de promoción y desarrollo de mujer rural.

4.4.3 OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa se lleva a cabo en las visitas realizadas a las instalaciones de Santiago de Maria, por medio de la cual se pudo visualizar el ambiente en el que se desarrollan las capacitaciones.

4.4.4 INSTRUMENTO

Para el desarrollo de la encuesta, el instrumento que se utilizó fue un cuestionario de 15 preguntas que incluye 4 preguntas de tipo general y 11 específicas, con el objetivo de recabar la información necesaria.

4.5 ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó específicamente en las mujeres del cantón El Marquezado, en el municipio de Santiago de Maria, del departamento de Usulután que son beneficiadas del proyecto de "Promoción y Desarrollo De La Mujer Rural", que actualmente es ejecutado por la Fundación Cáritas de El Salvador.

4.6 PRUEBA PILOTO

Para la validación del cuestionario se realizó una prueba piloto a 10 mujeres que representa al 10% del universo, la que permitió mejorar su diseño.

4.7 TIPO DE DISEÑO

Para el diseño de la muestra se ha llevado a cabo el muestreo aleatorio simple que es un procedimiento que asegura que cada elemento de la población tendrá una probabilidad igual de ser incluida en la muestra.

4.8 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

4.8.1 UNIVERSO

La determinación del universo está en función de las mujeres que actualmente participan en el proyecto de "Promoción y Desarrollo De La Mujer Rural" impulsado por La Fundación Cáritas que asciende a 100 mujeres²⁵, lo que representa el universo de estudio

4.8.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Identificada la población de interés la muestra se obtiene por un muestreo aleatorio simple.

Formula Utilizada

²⁵ Cáritas de El Salvador, Oficina Nacional

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

N: 100 (Universo)

p: 0.50 (probabilidad de éxito)

q: 0.50 (probabilidad de fracaso)

e: 0.10 (margen de error)

Z: 1.96 (Se estima un nivel de confianza del 95%=1.96)

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(100)}{(100-1)(0.10)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

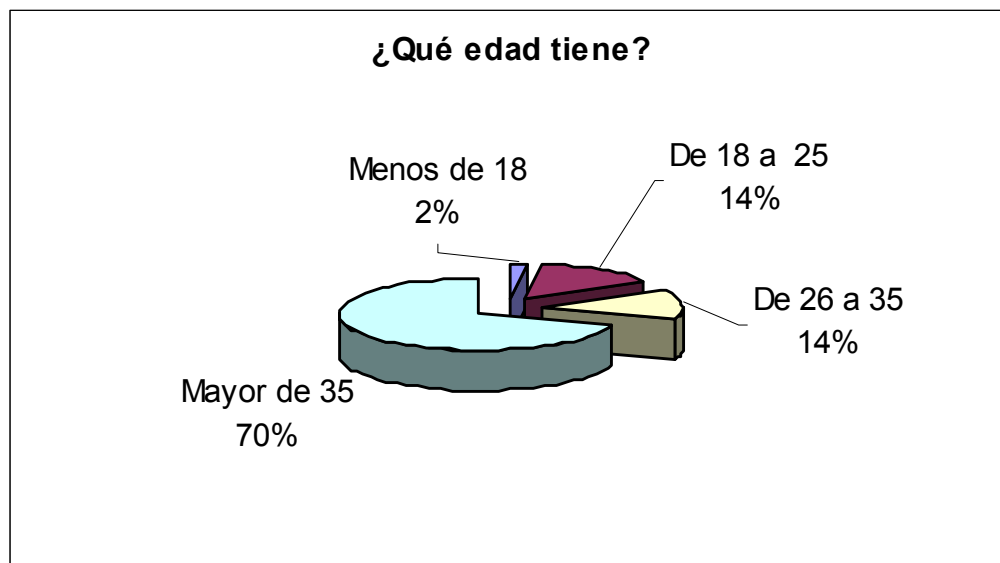
n = 49.24

Equivalente a 50 mujeres a encuestar

4.9 TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

1 ¿Qué edad tiene?

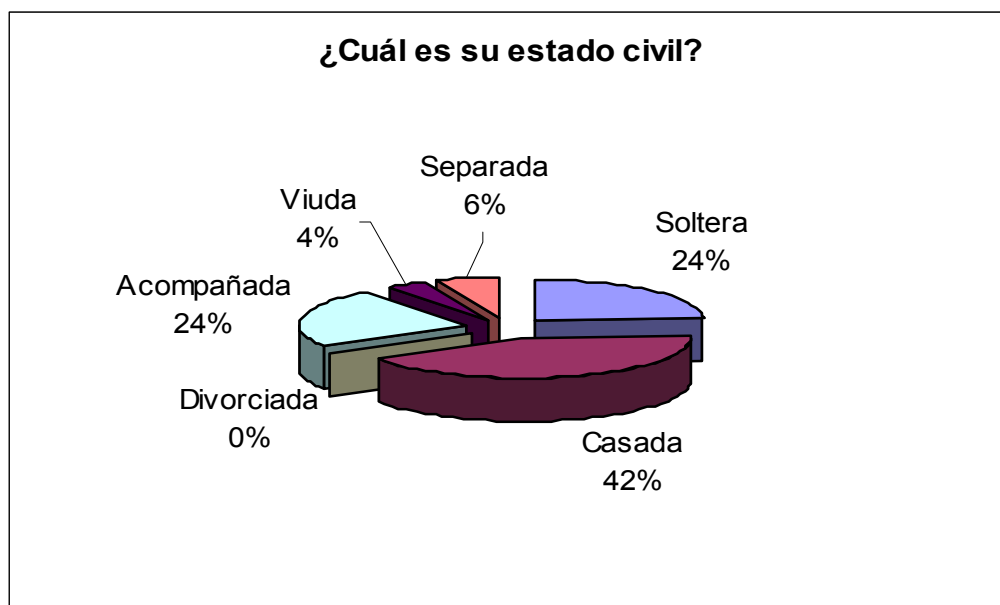
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 18	1	2%
De 18 a 25	7	14%
De 26 a 35	7	14%
Mayor de 35	35	70%
TOTAL	50	100%



Análisis: La información implica que las mujeres a las que se aplicará la guía administrativa son personas en edad adulta.

2 ¿Cuál es su estado civil?

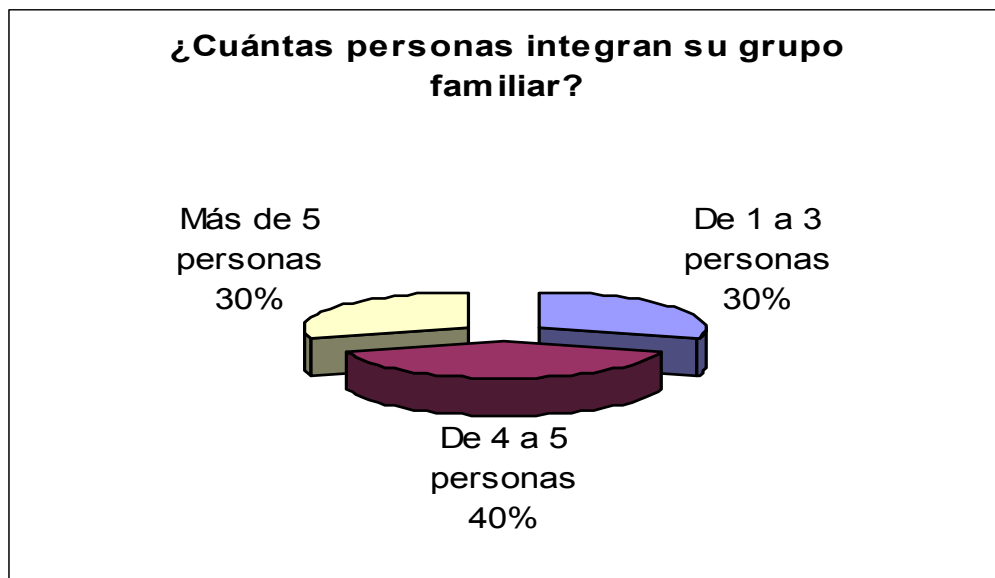
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Soltera	12	24%
Casada	21	42%
Divorciada	0	0%
Acompañada	12	24%
Viuda	2	4%
Separada	3	6%
TOTAL	50	100%



Análisis: La mayor parte de mujeres tiene un hogar establecido, y desean prepararse para apoyarlo económicamente.

3 ¿Cuántas personas integran su grupo familiar?

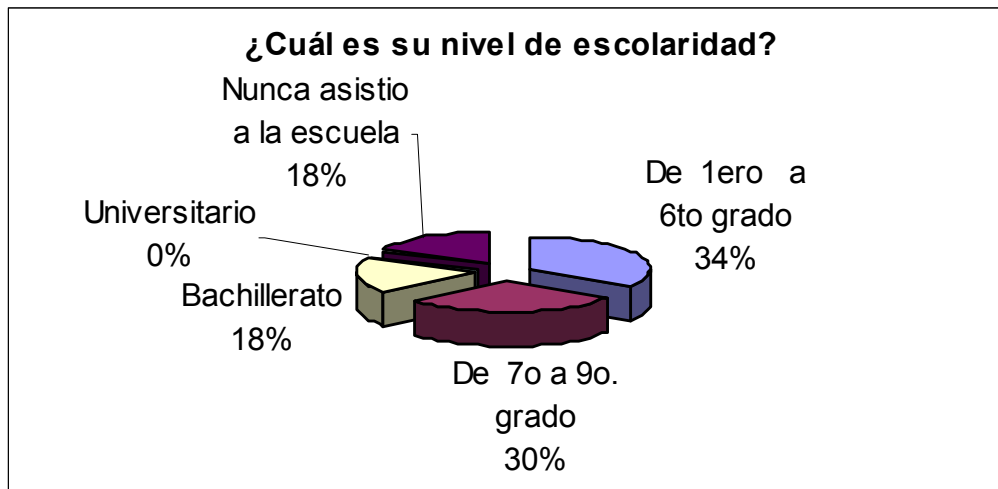
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 1 a 3 personas	15	30%
De 4 a 5 personas	20	40%
Más de 5 personas	15	30%
TOTAL	50	100%



Análisis: La mayor parte de hogares son numerosos lo que genera mayor necesidad de ingresos.

4 ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 1ero a 6to grado	17	34%
De 7o a 9o. grado	15	30%
Bachillerato	9	18%
Universitario	0	0%
Nunca asistió a la escuela	9	18%
TOTAL	50	100%

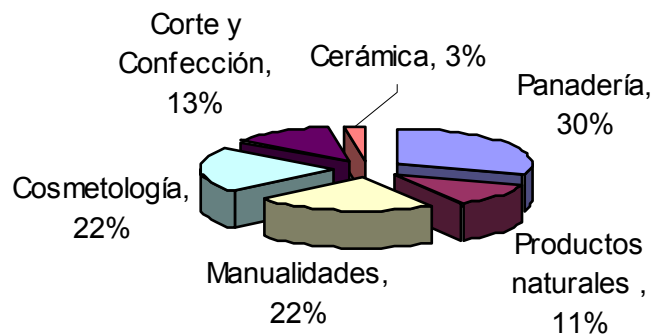


Análisis: El nivel de la escolaridad es bastante bajo, por lo que el diseño de la capacitación debe ser sencilla sin perder su significado básico.

5 A continuación se detalla una lista de productos/actividades, seleccione en las que usted participa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Panadería	24	30%
Productos naturales	9	11%
Manualidades	17	22%
Cosmetología	17	22%
Corte y Confección	10	13%
Cerámica	2	3%
TOTAL	79	100%

A continuación se detalla una lista de productos/actividades, seleccione en las que usted participa

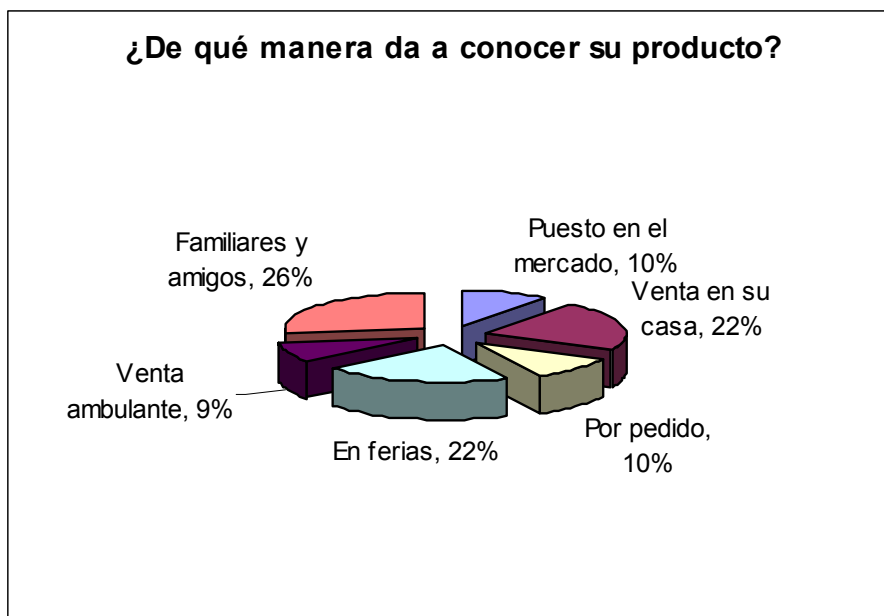


Nota: La pregunta es de opción múltiple por lo que el total es mayor a la muestra debido a que se selecciona más de una de las respuestas.

Análisis: Las mujeres participan en más de una de las actividades de desarrollo, lo que acentúa sus necesidades económicas al tratar de aprender lo más que les sea posible.

6 ¿De qué manera da a conocer su producto?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Puesto en el mercado	10	10%
Venta en su casa	22	22%
Por pedido	10	10%
En ferias	22	22%
Venta ambulante	9	9%
Familiares y amigos	26	26%
TOTAL	99	100%



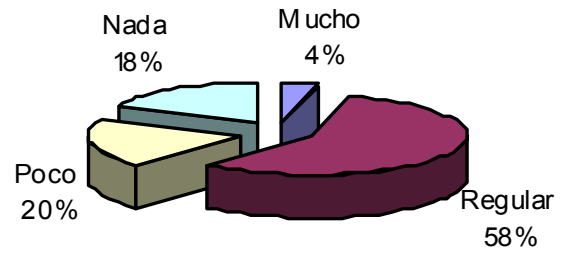
Nota: La pregunta es de opción múltiple por lo que el total es mayor a la muestra debido a que se selecciona más de una de las respuestas.

Análisis: Utilizan más de una actividad para dar a conocer sus productos, lo que represente su entusiasmo por realizar la ventas, prevaleciendo la venta entre familiares y amigos.

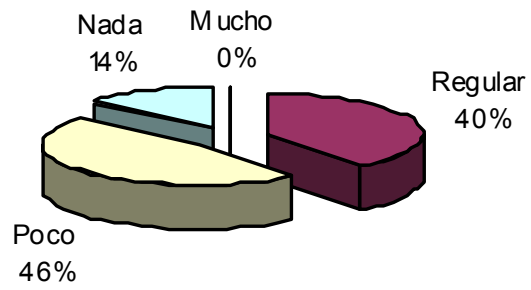
7 De los siguientes temas, evalúe su nivel de conocimiento

Alternativa		Mucho	Regular	Poco	Nada	Total
Contabilidad	Frecuencia Absoluta	2	29	10	9	50
	Frecuencia Relativa	4%	58%	20%	18%	100%
Administración	Frecuencia Absoluta	0	20	23	7	50
	Frecuencia Relativa	0%	40%	46%	14%	100%
Mercadotecnia	Frecuencia Absoluta	0	19	25	6	50
	Frecuencia Relativa	0%	38%	50%	12%	100%
Producción	Frecuencia Absoluta	0	22	20	8	50
	Frecuencia Relativa	0%	44%	40%	16%	100%

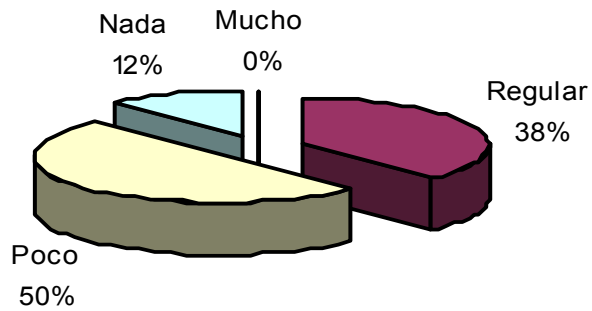
Contabilidad



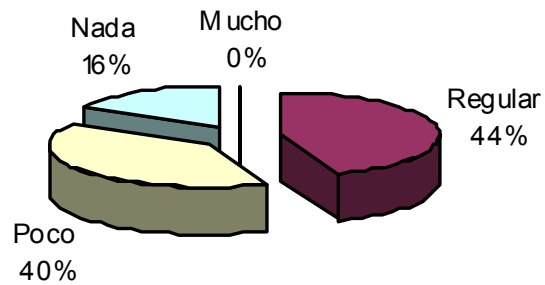
Administración



Mercadotecnia



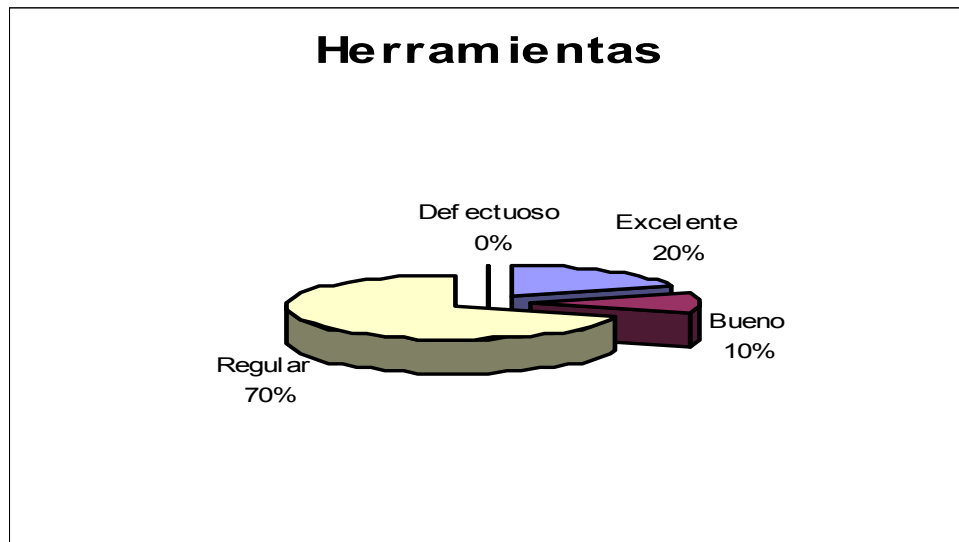
Producción



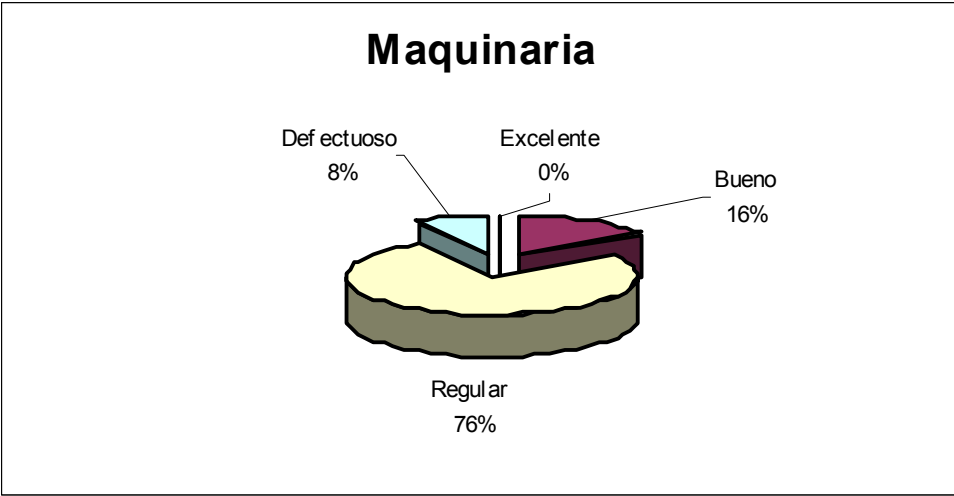
Análisis: Tanto en contabilidad, administración, mercadotecnia y producción manifiestan tener conocimiento regular, expresando así que tienen noción de cada uno de los temas, y también la necesidad de aprender más de ellos.

8 De acuerdo a su experiencia, ¿En que condición están los recursos que utiliza para elaborar su producto?

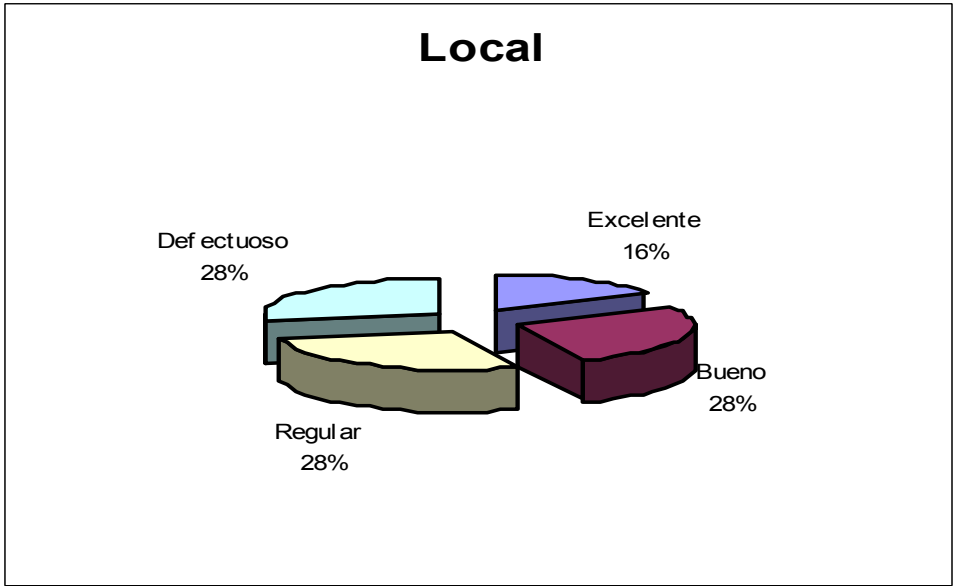
Alternativa		Excelente	Bueno	Regular	Defectuoso	Total
Herramientas	Frecuencia Absoluta	10	5	35	0	50
	Frecuencia Relativa	20%	10%	70%	0%	100%
Maquinaria	Frecuencia Absoluta	0	8	38	4	50
	Frecuencia Relativa	0%	16%	76%	8%	100%
Local	Frecuencia Absoluta	8	14	14	14	50
	Frecuencia Relativa	16%	28%	28%	28%	100%



Análisis: La mayor parte de herramientas son utilizables aunque se pueden mejorar, para mejorar tanto el producto como la producción.



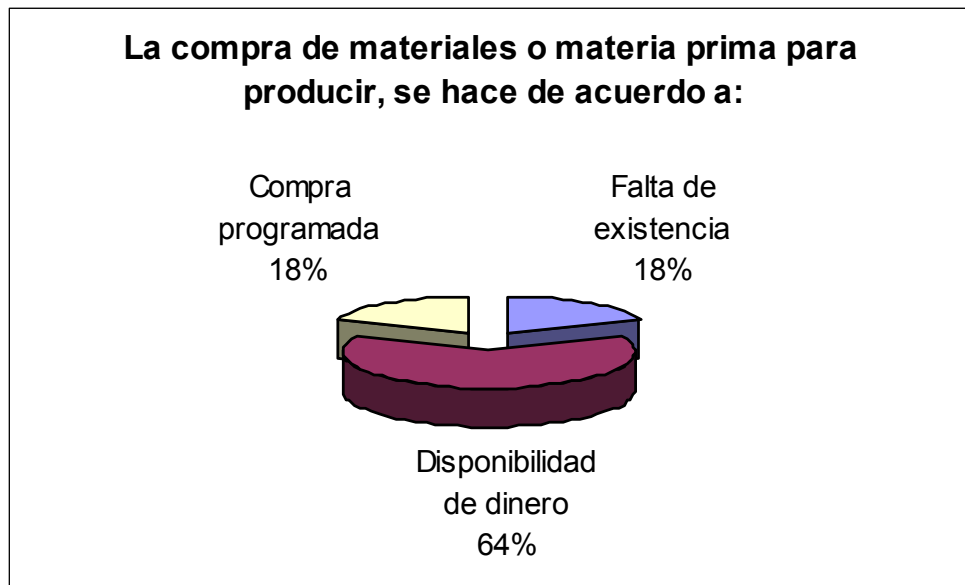
Análisis: la maquinaria es utilizable, pero se hace necesario revisarla y darle mantenimiento para que se encuentre en excelentes condiciones o sustituirla si es necesario.



Análisis: La evaluación del local se hace casi en la misma proporción en todas las opciones lo que implica que debido a que cada una de las actividades, se realiza en diferentes áreas, hay unas que están en excelentes condiciones y otros que necesitan readecuarse.

9 La compra de materiales o materia prima para producir, se hace de acuerdo a:

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de existencia	9	18%
Disponibilidad de dinero	32	64%
Compra programada	9	18%
TOTAL	50	100%



Análisis: La compra de materiales en la mayor parte de los casos se hace cuando hay disponibilidad de dinero, lo que implica que

son pocas mujeres que programan sus existencias, generando así costos más altos.

10 ¿Considera que su producto tiene competencia?

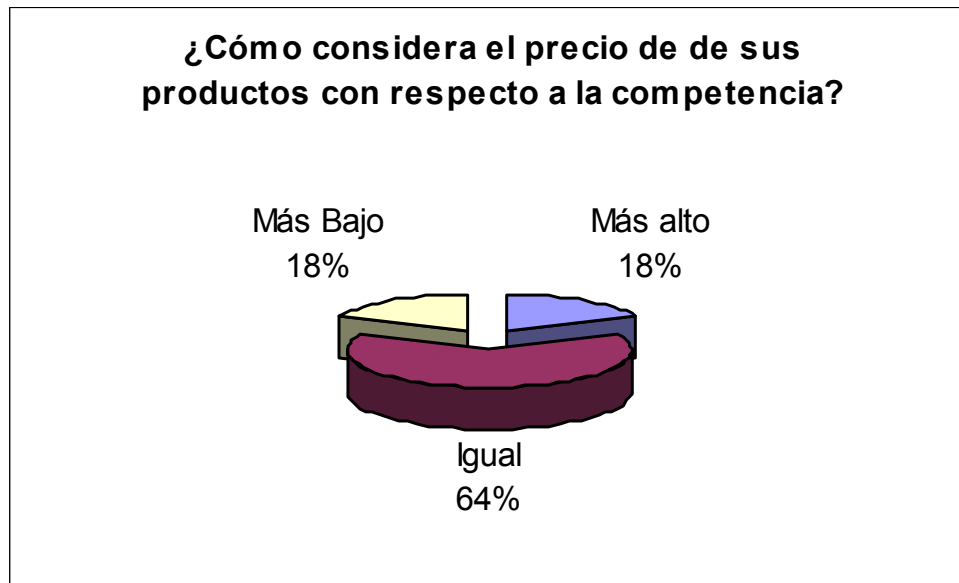
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	36	72%
No	14	28%
TOTAL	50	100%



Análisis: Los productos en su mayoría si presentan competencia, lo que implica que están conscientes que deben hacer un esfuerzo extra para venderlos

11 ¿Cómo considera el precio de de sus productos con respecto a la competencia?

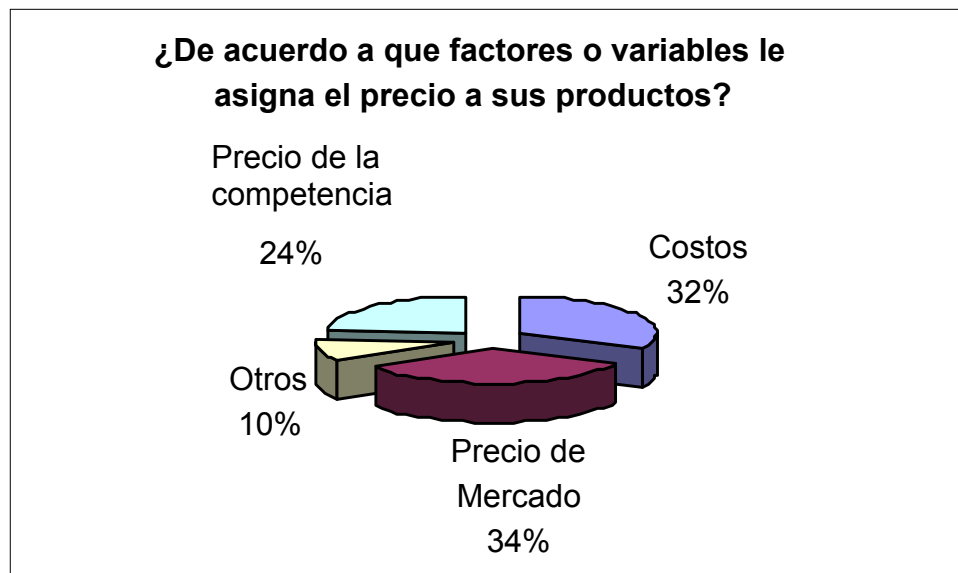
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Más alto	9	18%
Igual	32	64%
Más Bajo	9	18%
TOTAL	50	100%



Análisis: La mayoría de las mujeres consideran que sus precios son iguales a los de la competencia, lo que significa los factores que influyen en los precios son similares tanto para ellas como para la competencia.

12 ¿De acuerdo a que factores o variables le asigna el precio a sus productos?

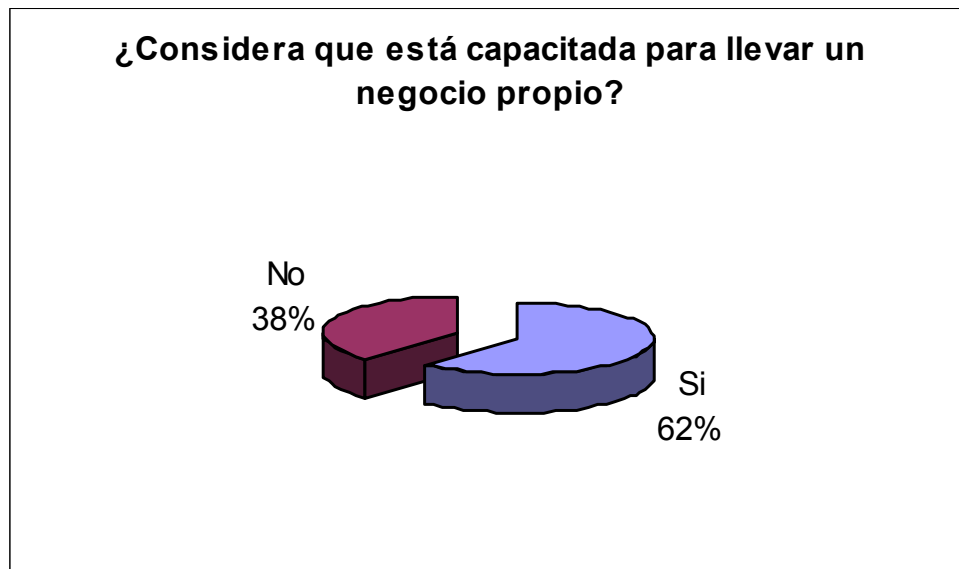
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Costos	16	32%
Precio de Mercado	17	34%
Otros	5	10%
Precio de la competencia	12	24%
TOTAL	50	100%



Análisis: la mayor parte de mujeres ajusta sus precios al precio de mercado siendo más fluctuantes considerando el movimiento del mercado, seguido de un porcentaje similar que toma en cuenta sus costos de producción.

13 ¿Considera que está capacitada para llevar un negocio propio?

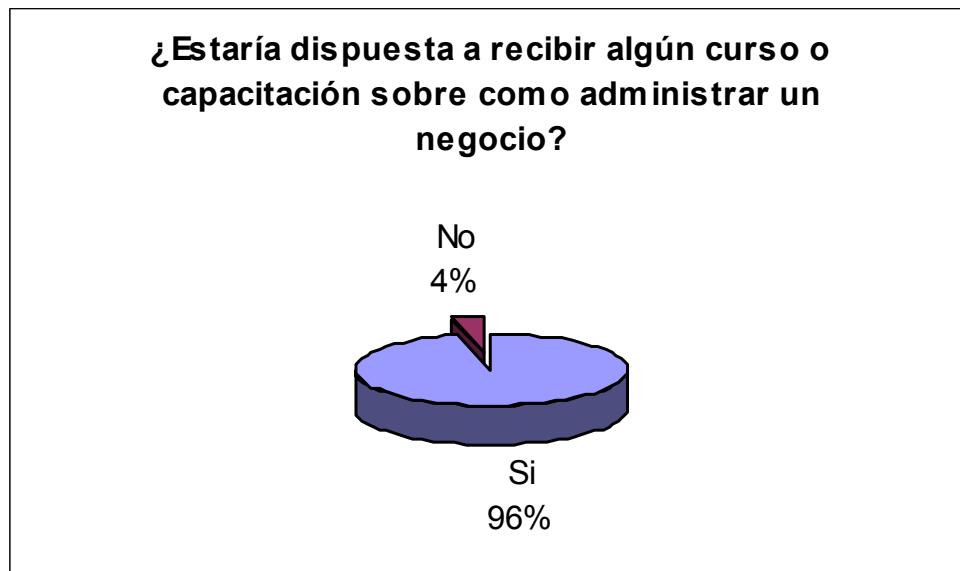
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	31	62%
No	19	38%
TOTAL	50	100%



Análisis: La mayoría considera que si está capacitada para llevar un negocio propio, lo que hace en función de su entusiasmo e iniciativa, lo que implica que al resto de mujeres es necesario incentivarlas.

14 ¿Estaría dispuesta a recibir algún curso o capacitación sobre como administrar un negocio?

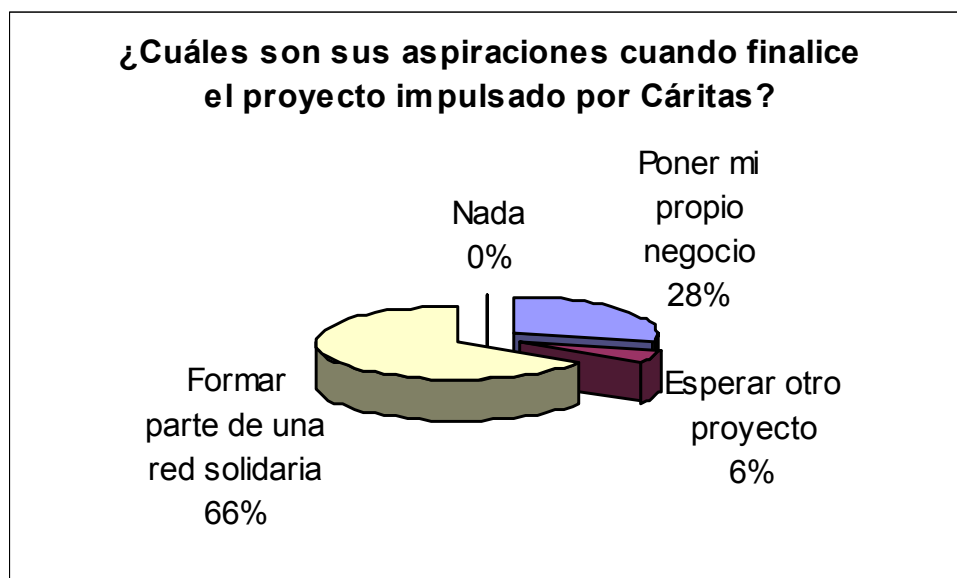
Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	48	96%
No	2	4%
TOTAL	50	100%



Análisis: Las mujeres si están dispuestas a recibir capacitación para poder administrar un negocio, lo que acentúan la necesidad de capacitarse.

15 ¿Cuáles son sus aspiraciones cuando finalice el proyecto impulsado por Cáritas?

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Poner mi propio negocio	14	28%
Esperar otro proyecto	3	6%
Formar parte de una red solidaria	33	66%
Nada	0	0%
TOTAL	50	100%



Análisis: La mayor parte de mujeres desean organizarse de forma comunitaria, seguidas de las que desean poner su negocio de manera particular, lo que implica fortalecer tanto las iniciativas personales como las grupales.

5. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA DE "PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA MUJER RURAL" IMPULSADO POR LA FUNDACIÓN CÁRITAS DE EL SALVADOR.

5.1 GENERALIDADES SOBRE EL PROYECTO "PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA MUJER RURAL"

5.1.1 PLANEACIÓN

La fundación Cáritas por su naturaleza en la actividad económica que es sin fines de lucro y con orientación a la asistencia y promoción humana, cuenta con presupuestos para cada proyecto, ya que es un requisito exigido por los cooperantes internacionales, por medio de convenios o subconvenios. Es por ello, que cuenta con un presupuesto muy detallado, pero sobre todo se exige tener un control en la ejecución presupuestaria mensual.

El trabajo desarrollado en la oficina de Cáritas en Santiago de María se realiza por medio de POA (Planes Operativos Anuales), lo cuales comprende toda la programación de las actividades más sobresalientes de l proyecto. Por otra parte, cada área cuenta con planificaciones por área de trabajo (mensuales, trimestrales, etc.).

Es de riguroso cumplimiento que todos los días lunes se realicen reuniones con todo el personal para tratar lo realizado en la semana anterior, como también lo que se hará la siguiente semana Dentro de los objetivos de la Fundación Caritas están los de incorporar la perspectiva de equidad de género en todos los niveles de planificación; por medio del cual asegura que las decisiones y beneficios del desarrollo de las actividades se distribuyan equitativamente entre hombres y mujeres. De lo cual

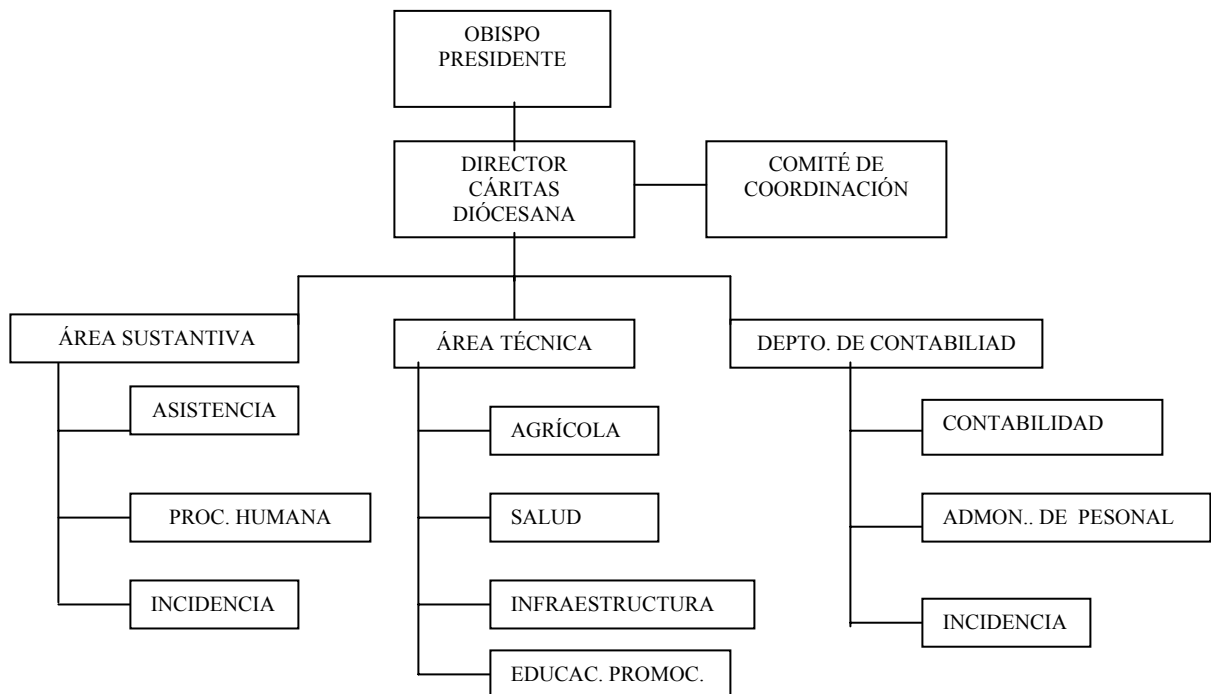
nació a través de la pastoral de la mujer el Proyecto de "Promoción y desarrollo de la mujer rural".

El objetivo específico del proyecto es: "Promover la creación de programas que permitan a la mujer adquirir conocimientos, capacidad organizativa, bienes y servicios, a fin de facilitar una participación equitativa en la satisfacción de sus necesidades prácticas y estratégicas".

Para el cumplimiento de dicho objetivo es necesario complementar las capacitaciones prácticas con una guía administrativa básica que les permita desarrollarse plena e independientemente después de finalizar el proyecto y así lograr autosostenibilidad.

5.1.2 Organización

ORGANIGRAMA DE CARITAS SANTIAGO DE MARIA



Dentro de la organización de Cáritas en Santiago de María actualmente cuenta con un organigrama bien definido y delimitado de acuerdo a las necesidades de organización de la oficina. El puesto de Obispo Presidente es desempeñado por el actual Obispo de la diócesis Mons. Rodrigo Orlando Cabrera Cuellar, el Director Diocesano es desempeñado por el Sr. Marcos Hernández, un comité de coordinación (que esta conformado por el Director y los coordinadores de áreas) y tres coordinadores de áreas.

La delegación de autoridad se da tomando en cuenta la capacidad y experiencia de las personas en su puesto de trabajo, evitando la centralización en la toma de decisiones. Tomando en cuenta la estructura del organigrama, se puede determinar y de hecho fue constatado en la investigación que los niveles de autoridad están bien definidos, evitando la ambigüedad de mando. Esto promueve a que cada persona desde su puesto de trabajo tenga bien claro sus funciones y responsabilidad de acuerdo al puesto que desempeña. Además promueve que la comunicación y relaciones interpersonales entre las áreas sean muy buenas y de mutuo apoyo en casos en los que por tratarse de alguna emergencia (desastre natural) sea necesaria la participación del personal en su totalidad.

5.1.3 DIRECCIÓN

El liderazgo promovido por Mons. Rodrigo Orlando Cabrera Cuellar (Obispo presidente) en Cáritas de Santiago de María es de carácter participativo, pues se invita a la participación de todo el personal en la toma de decisiones, donde cada persona puede aportar nuevas ideas desde su puesto de trabajo; es de hacer notar que la toma de decisiones debe pasar por canales ya establecidos. Además, todos lo proyectos gestionados por Cáritas en Santiago de María deben involucrar el género, como eje transversal.

Los proyectos que son gestionados por la oficina de Cáritas en Santiago de María están enfocados a buscar el desarrollo humano de la persona, evitando al máximo programas o proyectos que sólo fomentan el asistencialismo. La capacitación es otro de los pilares de la institución, ya que tiene como política que se dé capacitación al personal de manera permanente, esto ayuda a la actualización de conocimientos, tanto a nivel personal como laboral.

La transparencia en la rendición de cuentas se da en todos los niveles de l organigrama, pues desde el director diocesano, hasta los técnicos, deben presentar periódicamente informes narrativos y financieros de los proyectos.

El personal de cáritas en Santiago de María esta conformado por un total de 15 personas las cuales tienen definido su trabajo y funciones. La elección del director se hace cada tres años y es asignado por el obispo de la diócesis.

Los procesos administrativos están bien definidos, pues desde la emisión de un cheque hasta la solicitud de fondos a un cooperante cuenta con formatos estandarizados con las otras oficinas de Cáritas, los cuales siguen una cadena de mando establecida.

Actualmente se cuenta con una flota de cinco vehículos los cuales son utilizados para la movilización del personal hacia las diferentes localidades o comunidades donde se desarrollan los proyectos.

Para cumplir con los objetivos, Cáritas estimula la participación activa y equitativa para potenciar el desarrollo familiar y comunitario.

Dentro de las capacitaciones se prepara a lideresas en las áreas de: análisis de la realidad local, participación ciudadana, elaboración de diagnósticos comunitarios, planificación participativa, gestión de riesgo, desarrollo

local, salud reproductiva, etc. Potenciando con ello procesos de autogestión comunitarios para el desarrollo local.

5.1.4 CONTROL

El control es desempeñado en primer lugar por el director diocesano, quien compara lo que se ha planificado en los POA o en la planificación mensual contra lo ejecutado y desarrollado en las actividades. Si en la medición de desempeños y resultados obtenidos se encuentran diferencias, entonces se realizan las acciones correctivas que sean necesarias y éstas son reprogramadas para el siguiente periodo. De igual manera, los coordinadores de área hacen evaluaciones de los proyectos que se ejecutan. Para facilitar este control, se hacen reuniones semanales los días lunes para tratar las actividades, tanto por hacer como las que ya se realizaron.

Para llevar a cabo el control toman en cuenta los objetivos del proyecto para no perder de vista el rumbo que debe llevar la toma de decisiones, además, de la revisión de los flujos de efectivo conforme al presupuesto designado para dicho proyecto.

El control que se lleva a cabo se hace únicamente a lo que es la ejecución del proyecto.

5.2 ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS MUJERES QUE PARTICIPAN EN EL proyecto de "Promoción y Desarrollo de la Mujer Rural"

5.2.1 Edad

Objetivo: Conocer los rangos de edades en que se ubican las mujeres que participan en el proyecto de "Promoción y Desarrollo de la Mujer Rural"

De las 50 mujeres en estudio, el 2% tienen una edad que es menor de los 18 años, el 14% tiene una edad entre los 18 y 25 años al igual que las que tiene entre 26 y 35 años, y el 70% es mayor de

los 35 años, este aspecto es de suma importancia, verificando así que la mayoría de mujeres se encuentran en edad adulta.

5.2.2 Estado civil

Objetivo: Conocer el estado civil de las mujeres que participan en el proyecto.

De las 50 mujeres en estudio, 4 % son mujeres viudas, el 6% son mujeres separadas, el 24% son acompañadas al igual que las mujeres que son solteras, y el 42% son casadas, lo que significa que la mayoría de las mujeres se involucran en este tipo de proyectos para poder mejorar los ingresos de sus hogares.

5.2.3 Cantidad de personas que integran el grupo familiar.

Objetivo: Conocer la cantidad de personas que integran el grupo familiar de las mujeres que participan en el proyecto.

De las 50 mujeres en estudio el 30% esta integrado por un gruido de uno a tres miembros al igual que las mujeres que integran su grupo familiar más de cinco personas, predominando con un 40% los hogares integrados por cuatro o cinco personas, lo que implica que los hogares con un número de personas aceptable.

5.2.4 Nivel de escolaridad.

Objetivo: conocer el nivel académico que tienen las mujeres que participan en el proyecto.

De las 50 mujeres en estudio, el 18% nunca asistió a la escuela al igual que las que lograron sacar el bachillerato, el 30% estudio hasta el noveno grado, y el 34% sólo logró terminar hasta el sexto grado, lo que muestra la necesidad de crear capacitaciones con un diseño adecuado que pueda ser de fácil interpretación.

5.2.5 Áreas productivas

Objetivo: Conocer las diferentes áreas en las que las mujeres participan en el proyecto.

De las 50 mujeres en estudio, el 3% se dedica al aprendizaje de la cerámica, el 11% a la elaboración de productos naturales, en el área de manualidades participa el 22% al igual que las que participan en los cursos de cosmetología, predominando el 30% que son las que participan en el área de la panadería.

Cabe mencionar que las mujeres participan en más de una de estas actividades, lo que refleja sus necesidades económicas por el hecho de tratar de aprender lo más que les sea posible.

En otras palabras, a partir de haber identificado sus potencialidades, (ganadas a través del proyecto) podrán mejorar sus ingresos económicos, por medio de la comercialización de sus productos en la red; así como también, mejorar las relaciones familiares y disminución de la violencia al interior de sus familias

5.3 ÁREAS PRIORITARIAS EN LAS QUE SE DEBE CAPACITAR A LAS MUJERES QUE PARTICIPAN EN EL PROYECTO DE "PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA MUJER RURAL"

5.3.1 Administración

En el análisis hecho en cuanto al conocimiento que tenían las mujeres que participan dentro del proyecto sobre conocimientos administrativos, el 14% dijo no tener conocimiento, el 40% manifestó que tiene noción sobre el tema, pero el 46% dijo tener un poco de conocimientos sobre aspectos administrativos, lo que indica que consideran que es importante para ella conocer más sobre a dónde quieren llegar después de finalizado el proyecto; por lo tanto, la mayoría de mujeres esta dispuesta a recibir un curso que les permita poder organizar un negocio propio y así

incentivar su motivación y que existe la expectativa de formar empresas en forma personal y también en asociación por medio de el 12% no sabe de qué manera comercializar su producto, el 50% tiene noción acerca de la comercialización (mercadotecnia), porque de una manera sencilla utilizan métodos para establecer Redes Solidarias.

5.3.2 CONTABILIDAD

En cuanto a la contabilidad, se pudo analizar que el 4% tiene conocimiento sobre cómo llevar las cuentas de su negocio, el 58% tiene conocimientos regulares, el 20% no lleva organizada las operaciones por lo que se les hace difícil determinar un precio de acuerdo al o que invierten, y un 18% simplemente no tiene idea de lo importante que es tener ordenadas las cuentas de su negocio.

Lo que nos permite analizar que existe la necesidad de llevar las cuentas de una forma ordenada que les permita saber cómo es el manejo de los recursos, para que les ayude a proyectarse y a conocer cuál es el verdadero flujo que tienen tanto los ingresos y los egresos.

5.3.3 PRODUCCIÓN

En cuanto a la producción, el 16% no tiene conocimientos sobre la producción para la elaboración de los productos, el 40% dijo tener nociones de producción y el 44% manifestó tener poco conocimiento sobre el tema, pero que consideran que es importante, ya que puede ayudar a mejorar y aprovechar sus recursos; sin embargo, no hay estándares que les permitan establecer puntos máximos y mínimos de existencia de materia prima, además de un proceso de producción que les permita optimizar sus esfuerzos y recursos.

5.3.4 COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo a los resultados de la investigación, se observó que los precios de los productos ya que comparan los precios de sus productos con los de la competencia y esto les permite establecer sus precios. El 38% dice poner en práctica de manera sencilla las diferentes estrategias administrativas.

Sin embargo, para la determinación del precio es variable, ya que su necesidad y entusiasmo por vender puede ser canalizado por un medio de comercialización que les provea de un mejor diseño del producto, asignación correcta del precio, un medio de distribución eficiente y una forma de promoción que aumente su volumen de ventas.

La comercialización de los productos se hace a través de amistades y familiares, por lo que se ha iniciado un sistema de distribución de productos, por medio de kioscos que son gestionados a través de la alcaldía y otras instituciones, garantizando la comercialización y superando una de las mayores dificultades en este proyecto. Actualmente se cuenta con dos kioscos ubicados en Sonsonate y Santiago de María.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. El nivel de escolaridad es bastante bajo, lo que implica diseñar la capacitación acorde a su nivel educativo.
2. Se destaca la venta de los productos entre familiares y amigos, lo que es frecuente en comunidades, pero en el caso de productos que no se compran continuamente es desventajoso, porque el mercado es reducido y cuando hay ferias exponen sus productos a un mercado más amplio.
3. En las áreas de la contabilidad, administración, producción y mercadotecnia hay conocimientos clasificados

como regulares en su mayoría, lo que da indicios que los temas no son ajenos a sus inquietudes y que tienen una concepción de sus definiciones.

4. Las herramientas y maquinaria que ocupan están clasificadas como regulares en su mayoría lo que indica funcionalidad más no condición adecuada.
5. El local esta clasificado casi en igual peso como bueno, regular y defectuoso lo que implica que hay talleres que se imparten en lugares inadecuados y otros en lugares bien adecuados.
6. La compra de materia prima no se hace de manera programada, al no programarla se incurre en costos mayores a la hora de adquirirla.
7. Los productos en su mayoría tienen competencia lo que genera la necesidad de mejorar la forma de comercializarlos.
8. No existe una técnica adecuada para la asignación de precio a los productos. Se hace de diferentes maneras según sus criterios, por lo que dicha asignación es variable, lo que genera utilidades inciertas.
9. La mayor parte de mujeres desean crear un negocio propio y la minoría no tiene la motivación necesaria para emprenderlo.
10. Casi el total de encuestadas esta interesada en participar en un curso sobre como administrar un negocio.
11. Al finalizar el proyecto hay iniciativa personal y hay iniciativa grupal para emprender un negocio propio, siendo ambas cosas buenas porque con organización se pueden cumplir ambos objetivos.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Los métodos de enseñanza a utilizar deben ser audiovisuales para lograr un mayor aprendizaje y se deben reforzar los conocimientos académicos básicos.
2. Se debe mantener la venta entre familiares y amigos y además programar ferias de manera continua y actividades de comercialización en comunidades aledañas.
3. Se deben fortalecer sus conocimientos en las áreas de la contabilidad, administración, producción y mercadotecnia a fin de que utilicen estas herramientas para lograr ser autosostenibles.
4. Las herramientas y maquinaria deben revisarse ya que forman parte fundamental de la producción y si el producto terminado no está en buenas condiciones no será aceptado por los compradores potenciales.
5. El local debe adecuarse óptimamente para que la producción se haga eficientemente y eficazmente.
6. Deben establecerse puntos de mínimos y máximos de existencia de materia prima, para lograr hacer compras programadas que reduzcan los costos.
7. Debe capacitarse a las mujeres en el área de mercadeo para lograr una competitividad que les permita enfrentar las variables que presenta el mercado.
8. Se debe determinar un punto de equilibrio que les permita establecer cuáles son las utilidades que se deben generar en las ventas.
9. Se debe motivar de todas las mujeres de que son capaces de prepararse para poder llevar un negocio propio.
10. Crear un curso de capacitación para el desarrollo de una guía administrativa, que les permita desarrollarse

complementariamente al proyecto de "Promoción y Desarrollo De La Mujer Rural"

11. Se deben crear programas tanto de motivación personal como grupal, para lograr un verdadero apoyo a las iniciativas económicas que se presentan.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UNA GUIA ADMINISTRATIVA DIRIGIDA A LAS MUJERES DEL CANTON EL MARQUEZADO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE MARIA

1. Determinación De Necesidades

Dentro del proyecto de "Promoción y Desarrollo de la Mujer Rural" de la Fundación Cáritas de El Salvador, se ha observado la necesidad de incluir una capacitación sobre distintos tópicos administrativos, con la finalidad de que las mujeres que participan en el proyecto, puedan lograr autosostenibilidad al finalizarlo.

Hoy en día, el entorno para cualquier negocio, sea éste grande o pequeño está rodeado de mucha competencia, y los productos que ofrecen tienen que ser cada vez más competitivos; por lo que, es necesario que las mujeres que conforman este tipo de negocio tengan conocimientos básicos sobre aspectos administrativos para hacerle frente a las necesidades que puedan presentarse.

Mediante la investigación de campo se pudo determinar que las mujeres que conforman el "Proyecto de Promoción y Desarrollo de la Mujer Rural del Cantón el Marquezado" tienen las siguientes limitaciones:

1. Carecen de capacitaciones sobre como administrar un negocio
2. Dentro del proyecto no esta incluido un programa de capacitación sobre aspectos generales de administración.

2. Descripción General

El contenido del programa está fundamentado en la búsqueda de alternativas viables que presenten lo básico a conocer sobre la administración y cada una de las áreas que la conforman.

El diseño de este programa representa una oportunidad de aprendizaje del marco teórico combinado con el estudio de casos prácticos, que surgen del constante cambio del entorno económico al cual se están enfrentando las mujeres del cantón el Marquezado.

El programa consta de cuatro módulos, los cuales están constituidos cada uno con su objetivo, a quién va dirigido, características y el desarrollo del mismo; además de la programación y la descripción modular, cuenta con un plan de implementación para su seguimiento y su respectiva evaluación. Las actividades consistirán en hacer una adecuada selección de todos los recursos necesarios para implementar el Programa de Capacitación.

3. Justificación

El programa de capacitación contribuirá significativamente a fortalecer, proporcionar y actualizar los conocimientos administrativos, que sirvan de base para que las mujeres del cantón el Marquezado logren el objetivo de poder iniciar un negocio propio.

4. Objetivo

El objetivo principal es lograr negocios sustentables y autosostenibles para las mujeres que van a participar en las capacitaciones, ya sea organizándose individualmente o como red solidaria, ya que el presente trabajo es un documento básico

para tener conocimientos sobre los aspectos generales de la administración, el proceso administrativo y las áreas de la administración, que son indispensables para poder iniciar con éxito un negocio propio.

5. Características

El programa de capacitación consiste en cuatro módulos que suman un total de 92 horas, las cuales serán impartidas los días sábados de 8:00 a.m. a 12:00 m. Al finalizar la capacitación se hará entrega de un diploma sólo a las mujeres que asistan a toda la capacitación.

Para que el método de enseñanza - aprendizaje tenga el éxito deseado, se espera la participación constante de las 100 mujeres en el desarrollo de la capacitación.

6. Desarrollo del contenido

La capacitación se desarrollará en los siguientes módulos.

6.1 MÓDULO I

6.1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Objetivo General

Definir y describir la naturaleza y propósito del proceso administrativo con la finalidad que se logre comprender cada concepto y aplicarlo a su realidad, de manera que le ayude a lograr sus objetivos.

CONTENIDO

Planeación

Organización

Dirección

Control

METODOLOGIA

Exposición

Estudios de casos

MEDIOS DE ENSEÑANZA

Material impreso de lectura

Pizarrón

Cañón

Papelógrafo

DURACIÓN

El módulo I será desarrollado en diez sábados en cuatro horas cada uno.

6.2 MÓDULO II**6.2.1 ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Objetivo General

Que las mujeres aprendan a administrar de la mejor manera los recursos con los que cuenta para la preparación de sus productos, el registro contable diario y actualizado y finalmente la mejor comercialización de los productos.

CONTENIDO

Contabilidad

Producción

Mercadeo

METODOLOGIA

Exposición

Estudios de casos

MEDIOS DE ENSEÑANZA

Material impreso de lectura

Pizarrón

Cañón

Papelógrafo

DURACION

El módulo II será desarrollado en nueve sábados en cuatro horas cada uno.

6.3 MÓDULO III**6.3.1 CASO PRÁCTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS AREAS DE LA ADMINISTRACIÓN****Objetivo General**

Fortalecer lo aprendido en los módulos I y II, para lograr un aprendizaje que se pueda aplicar a la realidad en la cual se desarrollan.

MEDIOS DE ENSEÑANZA

Material impreso de lectura

Pizarrón

Cañón

Papelógrafo

DURACION

El módulo III será desarrollado en un sábado en cuatro horas

6.4 MÓDULO IV

6.4.1 PLAN DE NEGOCIOS

Objetivo General

Facilitar un plan de negocios explicándolo paso por paso, para que la capacitación sea completa, en este punto se tiene finalizada la enseñanza en cuanto a la administración del negocio, por lo que, con este plan de negocios se crea la senda que marca el inicio detallado de las acciones que culminarán con un negocio propio

MEDIOS DE ENSEÑANZA

Material impreso de lectura

Pizarrón

Cañón

Papelógrafo

DURACION

El módulo IV será desarrollado en tres sábados en cuatro horas cada uno.

7. Descripción Modular

7.1 4 Presentación del proyecto e introducción para las mujeres

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 1	Presentación del Personal a Desarrollar la Capacitación	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 8:20 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Presentación de los Objetivos del Proyecto		8:20 a 9:15 a.m.		
	Presentación de la Temática a Desarrollar y su importancia		9:15 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		Exposición

7.2 MÓDULO I: PROCESO ADMINISTRATIVO

Tema: La planeación

Objetivo: Brindar la herramienta necesaria para anticiparse y sobre todo prepararse ante posibles cambios o variaciones, trazando los objetivos.

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 1	Conceptos de Planeación	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	10:15 a 11:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	¿Qué hacer?, ¿Dónde Hacerlo?		11:00 a 12:00 m		Exposición
SABADO 2	¿Con qué y con cuánto hacerlo?	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 10:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	¿Con quiénes hacerlo?, ¿Cómo hacerlo?		10:15 a 12:00 m.		Exposición
SABADO 3	PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES, (Tiempo para desarrollar las actividades)	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 10:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Definición de presupuesto, (Definición de la cantidad a invertir para comenzar y desarrollar el negocio)		10:15 a 12:00 a.m.		Exposición
SABADO 4	Elaboración de presupuesto	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 10:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		Exposición
	DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS (Detalle de pasos a seguir para instalar y arrancar con el negocio)		10:15 a 12:00 m.		Exposición

Tema: La organización

Objetivo: Lograr establecer la manera más óptima de lograr los objetivos, desempeñar las funciones, evitando la ineficiencia y la duplicidad de esfuerzo en las actividades diarias.

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 5	Conceptos de Organización	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	¿En qué consiste la organización?		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Definir ubicación del negocio		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Selección de proveedores		11:00 a 12:00 m.		Exposición
SABADO 6	Determinación de precios	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Alternativas de crédito		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Maquinaria y Equipo para el negocio		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Delegación de funciones y horarios de trabajos		11:00 a 12:00 m.		Exposición

Tema: La dirección

Objetivo: Determinar en las personas que dirigen o están a cargo de un negocio la capacidad de mandar, influir y motivar a sus empleados al logro de los objetivos.

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 7	Conceptos de Dirección	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Importancia de la Dirección		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Conceptos de Motivación		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Teorías de la Motivación : Estimular a las colaboradoras(es), a trabajar con entusiasmo		11:00 a 12:00 m.		Exposición
SABADO 8	Conceptos de Liderazgo	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Estilos de Liderazgo		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Clasificación de la Conducta del Líder		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Toma de decisiones sobre qué, con quiénes comercializar, horarios de trabajo, precios de venta, y otras relacionadas con el negocio		11:00 a 12:00 m.		Exposición

Tema: El control

Objetivo: Fomentar en las personas capacitadas la necesidad de contar con herramientas básicas para corregir y sobre todo prever fallas o errores.

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 9	Conceptos de Control	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Importancia del Control		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Pasos para el Proceso Básico de Control: 1- Llevar un listado de proveedores y registro de existencia de materia prima.		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	2- Registro diario de las cuentas del negocio: Entradas, Salidas, etc.		11:00 a 12:00 m.		Exposición
SABADO 10	3- Verificación del estado de las materias primas y de los productos, para garantizar su calidad	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	4- Control del movimiento de las ventas		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	5- Corrección de errores y permitir que los demás participen		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	6- Mantener actualizada la información		11:00 a 12:00 m.		Exposición

7.3 MÓDULO II: ÁREAS ADMINISTRATIVAS

TEMA: LA CONTABILIDAD

Objetivo:

Conocer los conceptos fundamentales de la contabilidad de manera que le permita al capacitado llevar de una manera más organizada todas las operaciones contables diarias de su negocio.

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 11	Conceptos de Contabilidad	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	¿Qué son los: Ingresos, Gastos y Costos?		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	¿Qué son los: Activos, Pasivos y Capital?		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	¿Cuáles son las cuentas por cobrar?		11:00 a 12:00 m.		Exposición
SABADO 12	¿Cuáles son las cuentas por pagar?	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	¿Cuáles son clientes y los proveedores?		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	¿Qué es la ecuación contable básica?		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	¿Cómo elaborar un control de ingresos y egresos?		11:00 a 12:00 m.		Exposición

Tema: La producción

Objetivo: Proporcionar los conocimientos básicos en la generación de un producto o servicio, creando un proceso de producción adecuado o mejorando los ya existentes.

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 13	Conceptos de Producción	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Importancia de la producción		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Necesidad de conocer a las personas que participarán en la elaboración del producto.		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Necesidad de distribuir la maquinaria de acuerdo a local		11:00 a 12:00 m.		Exposición
SABADO 14	¿Por qué es importante conocer la elaboración del producto?	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Verificar la venta de los productos, para producir lo necesario y evitar pérdidas		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Diseño del producto		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Calidad del producto		11:00 a 12:00 m.		Exposición

Tema: Mercadeo

Objetivo: Conocer las herramientas básicas y necesarias de la mercadotecnia para lograr un posicionamiento del producto dentro de un mercado, así como también las diferentes estrategias y canales de distribución que permitan llegar al consumidor final.

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 15	Conceptos de Mercadeo y Ventas	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Importancia del Mercadeo		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	¿Cuándo se hace Mercadeo? Identificación de proveedores, Establecimiento de precios, dar a conocer el negocio, atención cortés del cliente		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	¿Para qué ayuda el Mercadeo?		11:00 a 12:00 m.		Exposición
SABADO 16	Los elementos del Mercadeo	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Producto: Conocer la frecuencia del consumo diario de los productos		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	La importancia de comerciar productos variados y de calidad		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Saber la cantidad adecuada a producir, de acuerdo a la capacidad de venta		11:00 a 12:00 m.		Exposición

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 17	Tener en cuenta los productos perecederos y de bajo nivel de venta	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	La necesidad de ubicar agradable e higiénicamente los productos		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Precio: La necesidad de establecer precios justos		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Tener precios competitivos		11:00 a 12:00 m.		Exposición
SABADO 18	Beneficios de la compra al mayoreo	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Promoción: Influir para que se compre lo que se ofrece		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	¿Qué dar a conocer en la promoción?: Nombre del negocio, Ubicación, lo que vende, ventaja de comprar en él, etc.		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Oferta: Ayuda a promover el negocio, Rebajas especiales, Regalos a clientes, Ofertas especiales.		11:00 a 12:00 m.		Exposición

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 19	Publicidad: por medio de carteles, decoración, banderolas, etc.	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Plaza: Ubicación estratégica del negocio		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Características de la Plaza: Atractivo y limpio, ordenado e higiénico, etc.		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Identificación de la Clientela: ¿Qué les gusta?, ¿Cuándo compran?, ¿Cuánto compran?, ¿Qué los motiva a comprar?, etc.		11:00 a 12:00 m.		Exposición

7.4 Módulo III: CASO PRÁCTICO

Tema: CASO PRÁCTICO

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 20	Caso Práctico	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Caso Práctico		11:00 a 12:00 m.		Exposición

7.5 Módulo IV: PLAN DE NEGOCIOS

Tema: PLAN DE NEGOCIOS

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 21	Importancia de un Plan de Negocios	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	PASO 1 ¿Qué tipo de negocio voy a iniciar?		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	PASO 2 ¿Por que quiero entrar en este tipo de negocio?		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	PASO 3 ¿Por qué creo que éste es realmente mi negocio?		11:00 a 12:00 m.		Exposición
SABADO 22	PASO 4 ¿Dónde están mis clientes potenciales?	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	PASO 5 ¿Qué tiene mi producto o servicio de especial para que lo compre la gente, que no tiene el de la competencia?		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	PASO 6 ¿Qué vender?, ¿A quién se le venderá? Y ¿Por qué lo van a comprar?		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	PASO 7 ¿Quienes serán mis principales competidores y como ganarles?		11:00 a 12:00 m.		Exposición

	CONTENIDO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SABADO 23	PASO 8 ¿Cuánto costará lo que voy a producir?	MEDIOS AUDIVISUALES Y DE LECTURA	8:00 a 9:00 a.m.	FACILITADOR CONTRATADO	Exposición
	PASO 9 ¿Cómo le asigno el precio?		9:00 a 10:00 a.m.		Exposición
	Receso		10:00 a 10:15 a.m.		
	Repaso de los 9 pasos		10:15 a 11:00 a.m.		Exposición
	Repaso de los 9 pasos		11:00 a 12:00 m.		Exposición

Este plan de negocios se considera necesario para que las mujeres logren conocer cuales son los pasos que deben seguir para emprender un negocio. El detalle de este plan se encuentra en el anexo 1

9. Costos de inversión de la propuesta

Recursos		Costo Mensual	Costo total
RECURSOS HUMANOS			
Coordinador		\$500.00	\$4,500.00
Facilitador(a)	1	\$400.00	\$3,600.00
Facilitador(a)	2	\$400.00	\$3,600.00
Facilitador(a)	3	\$400.00	\$3,600.00
Facilitador(a)	4	\$400.00	\$3,600.00
TOTAL		\$2,100.00	\$18,900.00
Material didáctico	(3 Folletos x 100)		\$1,200.00
Papelería	(Libretas, bolígrafos)		\$200.00
Local y alimentación	(1 refrigerio)	\$480.00	\$4,320.00
Movilización equipo técnico	(Combustible)	\$20.00	\$180.00
Viáticos a pptes.	(\$1.00 x ppte..)	\$400.00	\$3,600.00
TOTAL		\$900.00	\$9,500.00
TOTAL PRESUPUESTO		\$3,000.00	\$28,400.00

* Los costos son estimados en base a 100 mujeres, en un periodo de 9 meses.

10. Plan de implementación del Programa de Capacitación

Actividades.

1. la propuesta de capacitación será presentada al Comité de Coordinación, el cual esta conformado por el Director de la oficina de Cáritas en Santiago de María y los tres Coordinadores de Área, el cual hará las observaciones pertinentes y por ende el visto bueno o aprobación.
2. El Comité de Coordinación elegirá a uno de sus miembros como coordinador de la capacitación, quien tendrá a su cargo las siguientes actividades:

- Revisión de las condiciones pedagógicas y físicas del local

- Preparación y distribución del material didáctico
 - Charlas adicionales
 - Control de asistencia de capacitados y facilitadores.
 - Supervisión del curso.
 - Preparación de Diplomas.
 - Cualquier otra actividad que se defina en el protocolo.
3. Una vez aprobada la propuesta, se tendrá que seleccionar o nombrar al equipo facilitador o capacitador. Dicho equipo, deberá tener experiencia y conocimientos en programas de capacitación contable-administrativa, para personas del área rural.
 4. El comité será el responsable de la inauguración y clausura del evento
 5. Finalmente el coordinador presentará al comité un informe conteniendo una descripción de las etapas, haciendo énfasis en los beneficios alcanzados y también en cualquier tipo de inconveniente que se haya presentado.

11. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y Evaluación, se constituye en una tarea continua, mediante la aplicación de controles tanto al facilitador como a las mujeres que van a participar del programa, estos controles serán evaluaciones que permitan medir el grado de aprendizaje que esta generando la capacitación.

Esta responsabilidad recae en el coordinador, que deberá presentar los resultados la semana posterior a la finalización de cada módulo, para hacer las observaciones pertinentes, y tomar decisiones con el fin de cumplir los objetivos trazados que descansan en el hecho de que las mujeres aprendan y practiquen las funciones y conocimientos básicos de la administración.

Después de finalizado el proyecto, es necesario dejar un rubro que cubra un asesoramiento a las mujeres, que sea de por lo menos de un año. En el que se les oriente en la práctica para concretizar

la creación de sus microempresas, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que el proyecto no genere el impacto deseado.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Cantú, Gerardo Guajardo. "CONTABILIDAD. Un enfoque para usuarios". Editorial McGraw-Hill. 1999.
- Chase, Aquilano y Jacobs. "Administración de la producción y operaciones". McGraw-Hill 8ª. Edición 2000.
- Kotler, P. "Marketing Management: The Millenium Edition". Prentice-Hall. 2000
- Koontz, Weihrich. "Administración, una perspectiva Global". McGraw-Hill 12ª edición 2004
- Stanton, William, Etzel. "Fundamentos de Marketing" McGraw-Hill 11ª Edición. 2000.
- Stoner, Freeman y Gilbert Jr. "ADMINISTRACIÓN" Prentice-Hall 6ª Edición 1996.
- Zikmund, William, Michal D´amico. "Mercadotcnia" Compañía Editorial Continental. 1ª Edición. 1993.

Tesis:

- Alfaro José, Cubías José y Leiva José. "La capacitación como una herramienta de apoyo para el cumplimiento de los planes anuales operativos del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano" 1998.
- Cedillos Mercy, Flores Marisol y Chavez Marta. "Diseño de un sistema de capacitación, sobre calidad total para la gestión administrativa de la pequeña empresa de la industria de la confección de ropa formal para damas" 1997.

Otros:

- Memoria de labores 2006 de Cáritas de El Salvador.
- www.monografias.com/trabajos_33

ANEXOS

Anexo 1

Con el objetivo de que el éxito de la Propuesta de capacitación administrativa se alcance, se ha considerado necesario implementar el siguiente plan de negocios, como parte final de las capacitaciones. Para lograr con ello que las mujeres sepan cuáles son los pasos necesarios para emprender un negocio y cuál es la secuencia necesaria que dichos pasos den los resultados que se esperan.

Pasos Para Elaborar Un Plan De Negocios

Ya sea que este pensando en iniciar un negocio o que ya este en marcha es necesario el diseño de un plan de negocios. Con este objetivo se han diseñado los siguientes pasos:

PASO 1

La primera pregunta es:

¿Qué tipo de negocio voy a iniciar?

Esta pregunta parece muy básica, pero es necesario definir claramente el tipo de negocio para elaborar una mejor estrategia y tener éxito garantizado.

PASO 2

Debes hacerte una pregunta: ¿Por que quiero entrar en este tipo de negocio?

La respuesta a esta pregunta puede ser variada, por ejemplo:

Porque quiero dejarle herencia a mis hijos

Por que deseo tener mejores ingresos

Por que conozco el negocio

Porque estoy capacitado

PASO 3

La tercera pregunta es más específica:

¿Por qué creo que este es realmente mi negocio?

PASO 4

Cuando hayas contestado las preguntas anteriores, habrás tomado tu primera decisión de mercadotecnia. Ahora debes preguntarte, ¿Dónde están mis clientes potenciales?

MI PRODUCTO	TIPO DE CLIENTE	LOCALIZACION DE CLIENTE

PASO 5

Ahora contesta, ¿Qué tiene mi producto o servicio de especial para que lo compre la gente, que no tiene el de la competencia?

Escribe, Cuál de las características es mejor de tu producto o el de la competencia:

CARACTERISTICAS	MI PRODUCTO O SERVICIO	PRODUCTO O SERVICIO DE LA COMPETENCIA
PRECIO		
RENDIMIENTO		
DURABILIDAD		
VERSATIBILIDAD		
VELOCIDAD O PRECISION		
FACILIDAD DE USO		
FACILIDAD DE REPARACION		

FACILIDAD DE INSTALAR		
TAMAÑO O PESO		
DISEÑO EXCLUSIVO		
PRESENTACION		
ATENCION AL CLIENTE		
OTRAS CARACTERISTICAS		

PASO 6

Después de haber determinado

¿Qué venderás?, ¿A quien se lo venderás? Y ¿Por que te lo van a comprar?, Debemos preguntarnos:

¿Qué medios publicitarios están disponibles y son más baratos para anunciarme?

FORMA DE PUBLICIDAD	TAMAÑO O TIEMPO DE ANUNCIO	FRECUENCIA QUE PASARA (VECES)	COSTO POR ANUNCIO	COSTO ESTIMADO VECES X COSTO

PASO 7

Se debe tomar en cuenta un verdadero análisis de la competencia, ¿Quiénes serán mis principales competidores y cómo ganarles?

Principales Competidores:

¿Cómo voy a competir contra ellos?

PASO 8

En este paso es importante: ¿Cuánto me va costar lo que voy a producir?

Para saberlo se debe elaborar un análisis por etapa productiva así:

Etapa de Preparación

Materia Prima	Cantidad	Precio	Total

TOTAL

Mano de Obra

Proceso	Por Pieza	Por Tiempo	Total

TOTAL

PASO 9

Ya sé cuanto me cuesta el producto, y ahora ¿cómo le pongo el precio?

Para fijar los precios se debe:

- 1- Sumar los costos de materia prima y materiales
- 2- Sumar lo que vamos a pagar de mano de obra (Lo hago yo u otra persona)
- 3- Sumar los costos indirectos (o sea los costos que no son directos para la fabricación del producto, pero que son necesarios para su venta)
- 4- Sumar lo que quiero ganar o sea mi ganancia.

Materia Prima + Mano de Obra + Costos Indirectos + Ganancia =
Precio de Venta.