

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL DENOMINADA OPCIÓN DE VIDA-ONG QUE FUNCIONA
EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR
EVA ZOÉ DE LEÓN MONROY**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exoneración de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto CUARTO, inciso 4.4, sub-inciso 4.4.2 del Acta 11-2011, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 14 de abril de 2011.

JURADO QUE PRACTICÓ EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Gladys Lissette Gutiérrez Morales
Examinadora:	Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas

Guatemala, mayo 29 de 2012.

Licenciado:

José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha cinco de septiembre del año dos mil once, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DENOMINADA OPCIÓN DE VIDA-ONG QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL”** elaborado por la estudiante Eva Zoé de León Monroy.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 135-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de agosto de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DENOMINADA OPCIÓN DE VIDA-ONG QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante EVA ZOÉ DE LEÓN MONROY, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.

Ingrid
REVISADO



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por ser el Gran Sabio y guiarme en todos mis caminos.

A MIS PADRES

Juan Alberto y Blanca Rosa; gracias por el apoyo incondicional en momentos difíciles.

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS

Elmer; a pesar de tantas dificultades has estado conmigo, José; tu presencia siempre es muy importante, Blanca; eres una bendición y aún mis hermanitos que no alcanzaron a vivir. Mis sobrinos Raquel, Andrés, Emilio, Jared, Nefi y Carla ustedes son un pilar que me sostiene.

A MI DEMÁS FAMILIA

Gracias por ser parte de éste camino que hoy finaliza, pero a la vez inicia otro lleno de oportunidades y bendiciones. En especial a ti Susy y tío Mynor por brindarme su apoyo. Papá Mundo(†), papá Cecilio(†), mamá Rita(†), tío Víctor(†), tía Flory(†) y mamá Rosa, guardo los consejos y recuerdos en mi corazón aún de quienes ya no están.

A FAMILIA CORDOVA

Lidia, Ana, Janneth, Eliza y Aquiles ahora que no solamente somos amigos, sino formamos parte de una misma familia, gracias por existir.

A LA UNIVERSIDAD

Por ser la mejor casa de estudios y formar a profesionales competitivos. Me brindó profesores capaces, me permitió vivir experiencias únicas, obtener más conocimientos, encontrar amigos, pero sobre todo, compañeros con los que he recorrido éste camino.

A LA FACULTAD

Entidad que me permitió crecer como persona; gracias por la oportunidad de prepararme a nivel profesional y laboral.

A OPCIÓN DE VIDA-ONG

Por darme la oportunidad de llevar a cabo la investigación.

A MI ASESOR DE TESIS

Licenciada gracias por ser mi guía.

A MI TERNA DE TESIS

Licenciados, Carlos Hernández, Gladys Gutiérrez y Blanca Reyes por todas sus observaciones.

A MI PADRINO DE GRADUACIÓN

Gracias por la oportunidad que un día su profesión me permitió levantarme de nuevo y por presentarme un camino que me permite ver la vida de forma distinta, por ser más que un compañero, un amigo en todo momento; gracias por estar acá.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Jackeline y Paty por ser más que amigas; Manuel gracias por brindarme tu apoyo siempre. Marco Polo gracias por tomarme como a una hija. A mis compañeros de CALUSAC, a todos aquellos que han compartido y continúan a mi lado, hoy les digo Gracias.

AL PUEBLO DE GUATEMALA EN GENERAL

Gracias, porque la Gloriosa y Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala; es sostenida con cada uno de los impuestos de todo el pueblo y el derecho a hacer uso de un pupitre fue pagado con sangre de muchos familiares, amigos, compañeros y conocidos, infinitamente gracias, a la vez quedo comprometida a responder por los intereses del mismo. Dios me los bendiga.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.2	Organizaciones no gubernamentales en Guatemala	1
1.3	Administración	2
1.3.1	Proceso administrativo	2
1.3.1.1	Planeación	3
a.	Elementos de planeación	3
➤	Misión	3
•	Visión	4
•	Valores	4
➤	Objetivos	5
➤	Metas	5
➤	Procedimientos	5
➤	Presupuesto	6
➤	Norma	6
b.	Principios de planeación	7
➤	Principio de contribución a los objetivos generales	7
➤	Principio de participación	7
c.	Instrumento administrativo de planeación	8
1.3.1.2	Organización	8
a.	Elementos de organización	9
➤	Funciones	9
➤	Jerarquías	9
➤	Puestos	10

CONTENIDO	PÁGINA
b. Principios de organización	10
➤ Especialización	10
➤ Paridad de autoridad y responsabilidad	11
➤ Unidad de mando	11
➤ De la definición de puestos	11
c. Tipos de organización	12
➤ Formal	12
➤ Informal	12
d. Estructura organizacional	13
➤ Características	13
• Complejidad	14
• Formalización	14
• Centralización	15
e. Diseño organizacional	15
➤ Componentes del diseño organizacional	16
• Tipos de estructura organizacional	16
○ Organización funcional	16
○ Organización por producto/mercado	16
○ Organización matricial	17
• Dimensión de la estructura y sus categorías	17
○ Dimensiones	18
✓ Vertical	18
✓ Horizontal	18
○ Categorías	18
✓ Nivel institucional	19
✓ Nivel intermedio	19
✓ Nivel operacional	19
• Modelo de diseño y sus características	20

CONTENIDO	PÁGINA
○ Organización mecánica (burocracia)	20
○ Organización orgánica (adhocracia)	21
● Departamentalización	21
○ Tipos de departamentalización	21
✓ Funcional	22
✓ Por productos y servicios	22
✓ Geográfica o por territorios	23
✓ Clientes	23
✓ Por procesos o equipos	23
✓ Secuencia	24
● Tramo de control	24
○ Tramos estrechos o de estructuras altas	25
○ Tramos amplios o de estructuras planas	25
● Sistema de organización	25
○ Lineal o militar	26
○ Funcional	26
○ Lineal-staff	26
f. Instrumentos administrativos de organización	27
➤ Organigrama	27
● Organigrama general	28
● Organigrama específico	28
● De puestos, plazas y unidades	28
● Vertical	29
➤ Descripción técnica de puestos	29
➤ Descripción de procedimientos	29
1.3.1.3 Diagnóstico administrativo	30
a. Determinación de la situación actual	30
➤ Análisis estructural	31

CONTENIDO	PÁGINA
➤ Análisis funcional	31
➤ Análisis procedimental	32
➤ Análisis de facultades	33
➤ Análisis de relaciones	33
b. Análisis organizacional – administrativo	34
1.3.1.4 Rediseño organizacional	34

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DENOMINADA OPCIÓN DE VIDA-ONG

2.1 Metodología	35
2.2 Antecedentes	35
2.2.1 Servicios prestados	37
2.2.1.1 Psicología	37
2.2.1.2 Ginecología	37
2.2.1.3 Medicina general	37
2.2.1.4 Clínica Odontológica	38
2.2.1.5 Laboratorio clínico	38
2.2.1.6 Medicina alternativa	38
2.2.1.7 Farmacia	39
2.2.1.8 Bazar	40
2.2.1.9 Proyecto educativo-alimenticio, materno-infantil	40
2.2.2 Filosofía organizacional	42
2.2.2.1 Misión	42
a. Visión	42
b. Valores	44
2.2.2.2 Objetivos	45
2.2.2.3 Actividad económica	46

CONTENIDO	PÁGINA
2.3 Situación actual de la estructura organizacional	47
2.3.1 Análisis estructural	47
2.3.1.1 Tipo de organización	47
2.3.1.2 Estructura organizacional	47
2.3.1.3 Tipo de estructura organizacional	54
2.3.1.4 Dimensión de la estructura y sus categorías	54
a. Categorías	54
➤ Nivel institucional	54
➤ Nivel intermedio	55
➤ Nivel operacional	55
2.3.1.5 Modelo de diseño y sus características	55
2.3.1.6 Tipo de departamentalización actual	55
2.3.1.7 Tipo de tramo de control que refleja	55
➤ Tramos estrechos o de estructuras altas	56
2.3.1.8 Sistema de organización que refleja	58
2.4 Análisis funcional	59
2.4.1 Gerencia General	63
2.4.2 Sub-Gerencia	63
2.4.3 Clínica Odontológica	63
2.4.4 Laboratorio Clínico	63
2.5 Análisis procedimental	64
2.5.1 Procedimiento para consultas médicas	66
2.5.2 Procedimiento para exámenes de laboratorio clínico	67
2.6 Análisis de facultades	67
2.6.1 Gerente general	69
2.6.2 Sub-gerente	70
2.6.3 Auxiliar de farmacia	70
2.7 Análisis de relaciones	70
2.7.1 Gerencia General	77

CONTENIDO	PÁGINA
2.7.2 Sub-Gerencia	77
2.7.3 Clínica Odontológica	78
2.7.4 Laboratorio Clínico	78
2.8 Análisis organizacional – administrativo	78
2.9 Análisis y discusión de resultados	81

CAPÍTULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DENOMINADA OPCIÓN DE VIDA-ONG

3.1 Justificación de la propuesta	84
3.2 Objetivo de la propuesta	84
3.3 Rediseño organizacional propuesto	85
3.4 Filosofía organizacional	85
3.4.1 Misión	86
3.4.1.1 Visión	86
3.4.1.2 Valores	86
a. Honestidad	86
b. Honradez	86
c. Responsabilidad	87
d. Confianza	87
e. Puntualidad	87
3.4.2 Objetivos	87
3.4.2.1 Objetivo general	87
3.4.2.2 Objetivos específicos	87
3.5 Diseño organizacional propuesto	88
3.5.1 Componentes	92
3.5.1.1 Tipo de estructura organizacional	92
3.5.1.2 Dimensión de la estructura y sus categorías	93
3.5.1.3 Modelo de diseño y sus características	94

CONTENIDO	PÁGINA
3.5.1.4 Departamentalización	94
3.5.1.5 Tramo de control	94
3.5.1.6 Sistema de organización	95
3.6 Funciones básicas	95
3.6.1 Gerencia General	95
3.6.2 Departamento de Servicios Comunitarios	95
3.6.3 Sección de Laboratorio Clínico	96
3.6.4 Sección de Bodega y Bazar	96
3.7 Descripción técnica de puestos	96
3.8 Descripción de los principales procedimientos	106
3.8.1 Para el departamento de servicios comunitarios	106
3.8.1.1 Procedimiento para consultas médicas	107
3.8.1.2 Procedimiento para exámenes de laboratorio clínico	111
3.9 Presupuesto	115
3.10 Plan de acción	117
3.11 Actualización de formatos de descriptores de puesto y procedimientos	119
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXOS	126

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1.	Presupuesto de recurso humano y material	115
2.	Plan de acción	118

ÍNDICE DE FORMATOS

No.		Página
1.	Registro de citas	110
2.	Contraseña para la entrega de resultados de exámenes clínicos	114
3.	Revisión de formato de descriptores de puestos	120
4.	Revisión de formato de procedimientos	121

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1.	Misión y visión formuladas según su naturaleza	43
2.	Valores que prevalecen en la ONG	45
3.	Conocimiento de la estructura organizacional	48
4.	Formación de la estructura organizacional según los fines que persigue	49
5.	Organigrama general actual	52
6.	Organigrama de puestos, plazas y unidades actual	53
7.	Número de jefes de los que reciben órdenes e instrucciones	56
8.	Personal bajo incertidumbre por reportar a más de un superior	57
9.	Conocimiento de las funciones básicas de unidades administrativas	61
10.	Puestos de trabajo claramente definidos	62
11.	Conocimiento sobre los procedimientos de proyectos y servicios	64
12.	Información suficiente para desempeñar sus atribuciones	65
13.	Grado de autoridad y responsabilidad según atribuciones asignadas	67
14.	Toma de decisiones en ausencia del inmediato superior	69
15.	Comunicación en la organización	71
16.	Instrucciones claras por parte del jefe inmediato	72
17.	Importancia que el jefe inmediato brinda a la opinión del personal	73
18.	Retroalimentación por el jefe inmediato	74
19.	Supervisión del jefe inmediato	75
20.	Organigrama general propuesto	89
21.	Organigrama específico propuesto	90
22.	Organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto	91

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se identifican según la actividad principal y la forma en que se encuentran estructuradas; para el caso de las organizaciones no gubernamentales que juegan un papel central en el desarrollo del país, se caracterizan por brindar servicios sustanciales para las comunidades sin fines de lucro.

Las ONG´S en su mayoría carecen de una estructura organizacional diseñada según los principios administrativos y normas que establece el diseño organizacional; motivo por el que se observa falta de crecimiento y desarrollo en las mismas; con ello se tiene una pérdida considerable en recursos humanos, materiales y financieros, reflejándose en falta de productividad y obstrucción en el logro de objetivos.

Debido a lo anterior se ha realizado el informe de tesis denominado “Rediseño organizacional para la organización no gubernamental denominada Opción de Vida-ONG que funciona en la ciudad capital”, con el objetivo de analizar el funcionamiento administrativo en cada uno de los servicios, de tal manera que permita proponer un diseño organizacional eficiente que incluya los instrumentos técnicos necesarios para su crecimiento.

El informe incluye tres capítulos; el capítulo uno expone el artículo que describe a las organizaciones no gubernamentales, el proceso administrativo del cual se tomaron las fases de planeación y organización, así como las bases del diseño organizacional.

En el capítulo dos se desarrolla el diagnóstico administrativo, el cual se enfoca en el análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y el organizacional-administrativo; en cada uno se destacan los aspectos

relevantes de la estructura organizacional y se hace hincapié en los resultados del funcionamiento actual.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta de un rediseño organizacional que dará solución a los problemas encontrados en el diagnóstico administrativo; incluye la definición de elementos de planeación, como lo son misión, visión, valores, objetivos organizacionales y presupuesto, en cuanto al rediseño de la estructura se propone la creación de unidades administrativas, puestos de trabajo, descriptores de puestos, así como los principales procedimientos que se desarrollan en la organización.

Por último se plantean las conclusiones obtenidas con el diagnóstico administrativo, las recomendaciones para solucionar la problemática actual, así como la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan los conceptos teóricos que servirán de base para la investigación y formulación de la propuesta que dará solución a la problemática actual.

1.1 Empresa

“La empresa es un organismo social donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios.” (6:185)

Se le llama empresa al grupo social que une esfuerzos, a través de la administración de sus recursos disponibles, con el propósito de comercializar un bien y/o servicio, para satisfacer necesidades en una comunidad.

Entre las empresas se encuentran las lucrativas y las no lucrativas, algunas denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG'S), las cuales se dedican a impulsar el desarrollo comunitario a través de proyectos de educación, alimentación y salud.

1.2 Organizaciones no gubernamentales en Guatemala

“Son Organizaciones No Gubernamentales u ONG'S, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro.” (10:2)

Se clasifica como ONG a cualquier entidad dedicada a desarrollar proyectos sin fines de lucro; cuyo objetivo principal gira alrededor del bienestar común a través de actividades culturales, educativas, deportivas, entre otras.

Las ONG´S en Guatemala se han enfocado a realizar diferentes actividades en la sociedad civil, con el propósito de buscar la satisfacción de necesidades en las comunidades de escasos recursos económicos, sin fin de lucrar.

“Artículo 7. Requisitos. a) Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces.” (10:5)

1.3 Administración

“La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia, y competitividad en el logro de los objetivos de una organización.” (6:23)

Administración es la coordinación y optimización de los recursos mediante el esfuerzo individual y/o grupal con el propósito de cumplir objetivos previamente definidos.

La administración en las ONG´S se enfoca a la coordinación de actividades bajo fines no lucrativos, sino, que de apoyo social.

1.3.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.” (6:26)

Es el proceso que establece la administración mediante el cumplimiento de sus cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control. Sin embargo para la investigación se tomará en cuenta únicamente las fases de planeación y organización.

En las organizaciones no gubernamentales el proceso administrativo permite la realización coordinada de los diferentes tipos de proyectos de desarrollo social y en cada uno se requiere de la ejecución de las funciones del mismo.

1.3.1.1 Planeación

“La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.” (6:41)

Es la fase que determina el curso de acción a seguir en una organización y principalmente elige la misión, visión, valores y objetivos que pretende alcanzar en determinado período de tiempo.

Para alcanzar la entera satisfacción de las comunidades beneficiadas por las ONG'S, se establecen acciones enfocadas hacia el logro de objetivos, aunque en éste caso se trate de fines no lucrativos.

a. Elementos de planeación

Los elementos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, estrategias, reglas y normas. Para efecto de la investigación se aplicará únicamente; misión, visión, valores, objetivos, metas, procedimientos, normas y presupuesto.

➤ Misión

“La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica.” (6:43)

La misión define la principal actividad de una organización o dependencia, y todas las acciones giran alrededor de ella.

La misión organizacional de una ONG refleja la labor social que realizan sin intereses particulares o de lucro.

- **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla.” (6:44)

Por medio de la visión se expresa la situación en la que desea estar la organización en un futuro; dicha aspiración debe ser realizable y formulada mediante la participación de los miembros de la organización.

En una ONG la visión se enfoca hacia el alcance de objetivos y realización de actividades bajo el fin comunitario.

- **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.” (6:43)

Los valores son creencias centrales que focalizan a una sociedad, entre los que están: el amor, honestidad, confianza y otros.

En una ONG la atención a los usuarios de servicios se realiza mediante la aplicación de valores, debido a que su función principal es buscar el bien común de la sociedad sin intereses particulares.

➤ **Objetivos**

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.” (6:44)

Son cambios futuros que la organización desea adquirir en tiempo específico, deben ser medibles, cuantificables y realizables; para lograrlo la empresa necesita encaminar las actividades hacia la obtención de los mismos.

En las ONG'S los objetivos son alcanzados a través del esfuerzo de cada miembro de la misma, por medio de la satisfacción de los usuarios de la organización.

➤ **Metas**

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. Las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección.” (1:45)

Las metas son un estado futuro de la organización en menor escala que los objetivos, pues su propósito es contribuir para alcanzar dichos objetivos previamente definidos.

En las organizaciones no gubernamentales, se fijan metas con el propósito de trazar la dirección a seguir, para el alcance de los objetivos en cuanto a la calidad en los servicios que ésta brinde.

➤ **Procedimientos**

“Un procedimiento es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial.” (6:72)

Es una serie de acciones secuenciales y rutinarias, que permiten realizar un trabajo específico, enfocado al cumplimiento de objetivos.

En las ONG´S los procedimientos son las acciones que los colaboradores ejecutan con el propósito de prestar un servicio a la comunidad o de implementar un proyecto urbano.

➤ **Presupuesto**

“El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un período específico.” (6:47)

El presupuesto es un instrumento de planeación, visto como la programación monetaria para determinadas actividades en un período de tiempo; una herramienta de ésta índole, obliga a recopilar información numérica del flujo de efectivo, desembolsos de capital, ingresos y egresos.

En las ONG´S los ingresos provienen de fuentes internas a través de actividades de compra-venta de artículos o de cualquier otro proyecto y de fuentes externas a través de donaciones, ya sean nacionales o internacionales.

➤ **Norma**

“Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en los procedimientos.” (5:182)

Formulaciones de aplicación universal, que son descritas para guiar las actividades en cada uno de los procedimientos que generan valor en una organización.

En una ONG se requiere de la aplicación de normas, pues rigen las actividades continuas para completar los procedimientos durante la prestación de servicios.

b. Principios de planeación

Los principios de planeación son: de factibilidad, contribución a los objetivos generales, eficiencia de los planes, primacía de la planeación, de participación, precisión, entre otros; en la presente investigación se tomarán en cuenta los siguientes:

➤ **Principio de contribución a los objetivos generales**

“Todo plan y los que de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales.” (1:40)

Dicho principio enfoca la planeación hacia el logro de objetivos, cada plan operativo forma parte del plan estratégico y ambos buscan el logro de objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales de una ONG deben encaminarse hacia el servicio de las familias guatemaltecas, por lo que todo plan debe dirigirse hacia la obtención de los mismos.

➤ **Principio de participación**

“Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.” (7:248)

El principio de participación regula que las personas pertenecientes a una organización, se puedan involucrar en la planificación, ejecución y control de las actividades.

En las ONG´S se aplica el principio de participación, mediante las actividades que conlleven una planificación previa; pues el aporte de los miembros de la organización, es primordial para la generación de proyectos.

c. Instrumento administrativo de planeación

Existen diferentes instrumentos de planeación entre los que están: plan de acción, plan de trabajo, plan de investigación, plan operativo, plan operativo anual (POA), programa anual de trabajo, entre otros; pero en la investigación se aplicará el plan de acción.

Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (9:7)

Su función es la de programar actividades concatenadas enfocadas al cumplimiento de objetivos previamente definidos, en él se detallan actividades, responsables, tiempo de inicio y final, recursos, costos y evaluación.

El plan de acción en las ONG´S; se realiza mediante la aplicación en el desarrollo de proyectos de bien común, cada uno necesita de una programación específica, desde los recursos que absorbe hasta los resultados.

1.3.1.2 Organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.” (6:27)

Es diseñar procedimientos, funciones y actividades que buscan la optimización y simplificación del trabajo, mediante la coordinación de recursos disponibles.

En las ONG´S se realizan constantemente actividades de beneficio social, por lo que requieren de la coordinación de responsabilidades y reducción del trabajo a través de la administración de recursos.

a. Elementos de organización

Los elementos de organización son: funciones, jerarquías y puestos.

➤ **Funciones**

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (7:28)

Es el establecimiento de las actividades para las unidades administrativas de una organización, agrupándolas según su especialidad y objetivo.

En cualquier organización no lucrativa sin importar el fin primordial de servicio, se realiza una clasificación correcta de funciones; debido a la diversidad que surge por la realización de varios proyectos.

➤ **Jerarquías**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.” (7:28)

Se refiere a determinar la autoridad y responsabilidad en los niveles jerárquicos de la organización, sin importar cual sea su función principal.

En las ONG´S debido a la diversidad de servicios prestados a una comunidad, es necesario que se establezcan niveles jerárquicos designados a la toma de decisiones, otros a controlarlas y quien debe ejecutarlas.

➤ **Puestos**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (7:28)

Se refiere a la unidad de trabajo específica e impersonal, donde se desempeña un conjunto de tareas y obligaciones delegados por un jefe inmediato.

En las ONG´S los puestos de trabajo están relacionados, pues al brindar el servicio los colaboradores mantienen lazos de comunicación, con el propósito de satisfacer las necesidades comunitarias.

b. Principios de organización

Los principios de organización son: de la misión, simplificación, especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, amplitud o tramo de control, de la coordinación, adecuación, definición de puestos, entre otros. Para la investigación se tomarán en cuenta los siguientes:

➤ **Especialización**

“El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor especificación mayor eficiencia y destreza.” (6:76)

Se refiere a la correcta y precisa división del trabajo según conocimientos, destrezas, habilidades y/o experiencia.

En la administración de las ONG'S la aplicación de éste principio se observa al ofrecer distintos servicios y cada uno requiere de conocimientos específicos.

➤ **Paridad de autoridad y responsabilidad**

“A cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.” (6:76)

Consiste en el equilibrio de autoridad asignada según el grado de responsabilidad que el ejecutivo controla para la coordinación de actividades en la unidad administrativa.

En una ONG se implementa diversos tipos de proyectos para el desarrollo comunitario y en cada uno de ellos se delega a un responsable que ejerce la autoridad necesaria de acuerdo a sus funciones.

➤ **Unidad de mando**

“Los subordinados no deberán reportar a más de un superior ya que ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.” (6:76)

La unidad de mando significa que un colaborador recibe órdenes de una sola persona y al aplicar dicho principio se evita la duplicidad de mando.

En una ONG se desarrollan diversos proyectos y en cada uno existe un solo responsable.

➤ **De la definición de puestos**

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por éste la unidad de trabajo impersonal específico.” (7:285)

Dicho principio permite diseñar un instrumento que establece las funciones, responsabilidades y jerarquías administrativas a las que puede estar sujeto un puesto de trabajo.

En las ONG´S el conocimiento y experiencia requerida para un puesto de trabajo, debe ser plasmado en un instrumento técnico.

c. Tipos de organización

La organización puede ser formal o informal.

➤ Formal

“Es la que se crea de manera planeada para conducir a una agrupación cualquiera que sea su naturaleza hacia los objetivos que persigue.” (1:124)

Es una estructura integrada, que pretende establecer determinado patrón de relaciones entre compañeros, con el fin de alcanzar objetivos previamente definidos.

La organización formal en las ONG´S se establece debido a que se conduce a un grupo de personas hacia el logro de objetivos previamente definidos, que para el presente caso se refiere servir a la sociedad sin la búsqueda de beneficios propios.

➤ Informal

“Es la que surge en diversas ocasiones en forma espontánea y la integra un grupo de personas en circunstancias sociales o afectivas específicas, éstos grupos informales se originan también al interior de la estructura formal de una empresa y de hecho deben ser considerados por los dirigentes de toda institución por la influencia que ejercen en las actividades de la empresa, así

como en el ambiente laboral y la cultura organizacional que se cree en la empresa.” (1:124)

La organización informal se refiere a grupos que se crean en una organización, los cuales son independientes a la unidad administrativa que pertenecen y se fundamenta en el vínculo afectivo que existe entre cada uno de ellos.

En una entidad no gubernamental pueden existir grupos informales, formados por medio del personal que brinda los diferentes servicios a la sociedad; quienes influyen en el ambiente laboral y actividades de la organización.

En la investigación se aplica la de tipo formal, debido a la naturaleza de la organización.

d. Estructura organizacional

“La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas.” (3:106)

Se refiere al diseño y control de unidades administrativas, desde los ejecutivos hasta el personal técnico, establece líneas de autoridad y responsabilidad.

En las ONG'S la estructura organizacional busca definir niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, establecidos según los servicios que brinda a la comunidad.

➤ Características

Las características de una estructura organizacional son: Complejidad, Formalización y Centralización.

- **Complejidad**

“En la complejidad se considera el grado de diferenciación de una organización. Cuanto mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y cuanto más dispersas están geográficamente las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.” (1:128)

La complejidad se refiere a la dificultad de coordinar actividades y supervisar personal cuando existen más niveles jerárquicos o al existir mayor cantidad de unidades administrativas geográficamente dispersas.

En las ONG´S la complejidad se observa cuando los servicios que brinda a una comunidad se encuentran divididos en niveles jerárquicos o en el caso de los proyectos por sectores geográficos.

- **Formalización**

“La formalización se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Algunas organizaciones operan con un mínimo de tales lineamientos, en tanto que otras tienen toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Cuanto más normas y reglamentos existan en una organización, más formal será su estructura.” (1:128)

La estructura formal consiste en que una organización tome de base para el comportamiento del personal; lineamientos, reglas y procedimientos que permitan desarrollar las actividades de cada puesto de trabajo.

Una ONG con formalización en su estructura es cuando la prestación de servicios se basa en reglas, normas y procedimientos previamente establecidos, que permiten medir la calidad de los mismos.

- **Centralización**

“La centralización tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad. En algunas empresas la toma de decisiones está muy centralizada. Las decisiones las asumen muy pocas personas, mientras que en otras la facultad de decidir está más dispersa, lo que constituye una descentralización.” (1:128)

El término de centralización se refiere a la concentración de la toma de decisiones en uno o pocos puestos de trabajo; de tal manera que únicamente quienes poseen la facultad de hacerlo son los responsables de asumir cualquier decisión en beneficio de las organizaciones.

La centralización en las ONG´S consiste en cerrar la posibilidad que cualquier persona que labora en la misma, posea la facultad de tomar decisiones en cuanto a la modificación o ampliación de prestar un servicio a la comunidad.

- e. **Diseño organizacional**

“El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias.” (3:92)

Es un proceso en donde los administradores adecuan la estructura organizacional a las necesidades y propósitos de la organización.

En las ONG´S el diseño organizacional es una herramienta que establece la estructura de la misma y la magnitud de los servicios, de acuerdo a sus objetivos.

➤ **Componentes del diseño organizacional**

Para establecer una correcta estructura organizacional deben definirse cada uno de los siguientes componentes.

• **Tipos de estructura organizacional**

La estructura organizacional consta de tres tipos: organización funcional, por producto/mercado y matricial.

○ **Organización funcional**

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.” (4:361)

Ésta busca integrar a los colaboradores que desarrollan funciones similares o complementarias, para formar un departamento o sección.

La estructura organizacional en las ONG´S, desde el punto de vista de organización funcional, permite la división del trabajo de acuerdo a la similitud de funciones en cada servicio o proyecto.

○ **Organización por producto/mercado**

“La organización por producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.” (4:362)

Este tipo de organización divide las unidades de trabajo de acuerdo a los que participan en la producción o comercialización de algún producto en específico.

También se le llama organización por producto/mercado a un grupo de personas que se desempeñe en determinado sector geográfico o bajo la segmentación de clientes.

En una ONG la organización por producto/mercado define las áreas de servicios de acuerdo al nivel socioeconómico y según el área geográfica beneficiada de cada uno de los servicios brindados.

- **Organización matricial**

“Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.”
(4:365)

En la organización este tipo de estructura se torna un poco compleja, debido a que permite la existencia de dos gerentes, uno funcional y otro para proyectos, grupos o alguna otra división en la entidad.

Debido a que la actividad principal en las ONG´S es la realización de proyectos de desarrollo social, es común en este tipo de organizaciones observar la estructura matricial.

Para efecto de la investigación se aplica la organización funcional.

- **Dimensión de la estructura y sus categorías**

Para diseñar una estructura organizacional deben definirse la dimensión en su estructura y cada categoría identificada en un organigrama.

- **Dimensiones**

Las dimensiones de la estructura son: vertical y horizontal según la necesidad que ésta presente.

- ✓ **Vertical**

“La dimensión vertical de la estructura define la influencia que uno tiene en la organización.” (8:161)

Se enfoca en determinar el grado de crecimiento que adopta cada nivel jerárquico, cuánto más alto sea el lugar que ocupa, mayor será su autoridad.

En las ONG´S la dimensión vertical refleja la responsabilidad en cada nivel jerárquico, en cuanto a la planificación y desarrollo de los servicios.

- ✓ **Horizontal**

“La dimensión horizontal define el campo donde se aplica la autoridad. Cada agrupación horizontal representa un área funcional.” (8:161)

Determina el área funcional de la organización para que cada inmediato superior ejerza su propia autoridad.

Aplicado a una ONG, se refiere a determinados servicios en donde un jefe o encargado tiene la responsabilidad de tomar decisiones.

Para efecto de la investigación se aplica únicamente la dimensión vertical.

- **Categorías**

Una estructura se divide en tres niveles jerárquicos que son: nivel institucional, intermedio y operacional.

✓ **Nivel institucional**

“Es el nivel estratégico; corresponde a lo más elevado de la empresa y está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos.”
(2:57)

Es el nivel donde se localiza a directores, administradores o ejecutivos, quienes tienen a su cargo la planificación completa de las actividades.

En las ONG´S el nivel institucional o estratégico es el que se encarga de planificar, diseñar y mejorar los proyectos de servicio hacia la comunidad.

✓ **Nivel intermedio**

“También se denomina mediador o gerencial y está situado entre el nivel institucional y el nivel operacional. Se encarga de la articulación interna de los dos niveles situados en la cima y en la base de la organización empresarial, respectivamente.” (2:58)

Está ocupado por jefes, supervisores y directores de unidades administrativas, son los mediadores entre el nivel institucional y el operacional, estos se encargan de controlar la ejecución de actividades y estrategias.

En las ONG´S el personal de nivel intermedio es el ente encargado de velar por el cumplimiento de reglamentos establecidos, la aplicación de valores durante la prestación de servicios.

✓ **Nivel operacional**

“También denominado nivel técnico o núcleo técnico, está localizado en las áreas inferiores de la empresa y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la empresa; se

orienta casi exclusivamente hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica que debe cumplirse, los materiales que deben procesarse y la cooperación de numerosos especialistas requeridos en la ejecución de los trabajos.” (2:58)

Dicho nivel es el más bajo de la organización en su línea jerárquica; es el personal que actúa como agente ejecutor de las instrucciones y acciones previamente planificadas por los niveles intermedio e institucional.

En una ONG, el nivel operacional es el que se encarga producir y brindar el servicio, mediante la interacción directa con la comunidad.

- **Modelo de diseño y sus características**

Los modelos de diseño son: organización mecánica (burocracia) y organización orgánica (adhocracia).

- **Organización mecánica (burocracia)**

“Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos.” (3:101)

El modelo de organización mecánica se caracteriza por ser rígido e inflexible en cuanto a la realización de cambios en su estructura, principalmente predomina la autoridad jerárquica, especialización y la centralización.

En las ONG´S cuando existe un modelo de éste tipo, se observa una estructura rígida; sobre todo se centraliza la autoridad y complejidad para la toma de decisiones, en cuanto a la mejora de los servicios brindados.

- **Organización orgánica (adhocracia)**

“Cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización.” (3:101)

La organización orgánica se observa a través de un desempeño flexible, en donde existe disminución de formalidad y centralización.

En una organización no gubernamental el modelo orgánico permite mantener flexibilidad en cuanto a la administración de cualquier servicio o atención que ésta brinde.

- **Departamentalización**

“La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.” (6:62)

Es la integración de funciones y actividades para formar unidades administrativas según su semejanza.

La departamentalización en las ONG´S permite agrupar las funciones de los puestos responsables de la planificación, ejecución y control de un proyecto.

- **Tipos de departamentalización**

Los tipos de departamentalización más usuales son: funcional, por productos y servicios, geográfica o por territorios, clientes, por procesos o equipo, y secuencia.

✓ **Funcional**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.” (6:62)

La departamentalización funcional se refiere a la integración de actividades según características similares; de tal manera que contribuyan en conjunto hacia el logro de objetivos organizacionales.

Implementar dicha departamentalización en las ONG´S; es de acuerdo a cada servicio o proyecto que se ejecuta y se construye a través de la similitud en las funciones.

✓ **Por productos y servicios**

“Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre si.” (6:63)

La departamentalización por productos se aplica regularmente en las empresas que se dedican a la fabricación de bienes, pero también se observa en las organizaciones prestadoras de servicio, únicamente en lugar de agrupar productos se realiza por servicios.

En las organizaciones no gubernamentales regularmente es aplicada la departamentalización por servicios, pues en su mayoría las ONG´S no fabrican bienes sino que prestan servicios.

✓ **Geográfica o por territorios**

“En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes.” (6:63)

La departamentalización geográfica se aplica comúnmente en las organizaciones que se dedican a la venta de productos o servicios, ya que permite dividir la organización en zonas territoriales.

Entre las ONG´S se observan algunas que brindan los servicios en diferentes sectores a nivel nacional, las cuales son más factibles dividir las por zonas o regiones debido a la lejanía entre cada uno.

✓ **Clientes**

“Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes.” (6:63)

La departamentalización por clientes se aplica en las empresas comerciales, industriales y de servicio con la peculiaridad que mantienen cartera de clientes.

Al aplicar el concepto en una ONG, se refiere a la segmentación por usuarios que frecuentan la misma para obtener cada uno de los servicios que en ella se brindan, pueden ser por niños, adulto mayor, mujeres en edad fértil, etc.

✓ **Por procesos o equipos**

“Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de

eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.” (6:64)

La departamentalización por procesos se aplica cuando la actividad principal de la organización es la creación de un producto o un servicio, llevado a cabo a través de diversos procesos y mediante el uso de alguna maquinaria o herramientas de trabajo.

En cuanto a una ONG este tipo de departamentalización se observa al dividir los diferentes servicios brindados por medio de procesos integrados, que permiten el desarrollo de cada uno y la satisfacción de los usuarios.

✓ **Secuencia**

“Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo.” (6:64)

La departamentalización por secuencia es utilizada cuando existe algún correlativo en el desarrollo de labores, como es en el caso de las organizaciones que trabajan por medio de turnos o cantidades de clientes.

En las organizaciones sin fines de lucro puede utilizarse cuando todos los servicios se prestan durante las 24 horas del día o por algún correlativo asignado a cada usuario.

• **Tramo de control**

“El concepto de tramo de control (o de administración) se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz.” (1:136)

Consiste en el número de colaboradores que un jefe inspecciona de forma directa, y este puede ser estrecho o de estructura alta y tramo amplio o de estructura plana.

En una ONG el tramo de control define la cantidad de personas que están bajo supervisión del encargado de la planificación, ejecución y control de un proyecto.

- **Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)**

“Un tramo estrecho produce una estructura alta con muchos niveles de supervisión entre la alta gerencia y el nivel más bajo.” (1:137)

Permite la creación de varios niveles organizacionales y la supervisión de menos personal, para tomar una decisión la orden pasa por diferentes líneas de mando.

En las ONG´S, un tramo de control estrecho permite crecer de forma vertical, es decir, crear diferentes niveles jerárquicos.

- **Tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal)**

“Un tramo amplio para el mismo número de trabajadores significa menos niveles gerenciales entre el tope y la base.” (1:137)

El tramo de control amplio es flexible; en el aparece una cantidad menor de niveles jerárquicos para supervisar.

En las ONG´S un tramo de control amplio desarrolla equipos de trabajo y relaciones laborales de apoyo.

- **Sistema de organización**

Existen tres sistemas de organización: lineal o militar, lineo-funcional y staff.

- o **Lineal o militar**

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.” (6:65)

Es la que se define como piramidal, pues se observa la centralización de autoridad que tiene un jefe sobre su equipo de trabajo.

En las ONG´S este tipo de organización centraliza la toma de decisiones, la organización militar es drástica y no permite que los colaboradores decidan en la modificación de los mismos.

- o **Funcional**

“Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa.” (6:65)

Este sistema de organización se fundamenta en la agrupación de funciones, de acuerdo al propósito y área profesional.

En las ONG´S las funciones varían según el proyecto; aplicar un sistema funcional permite mayor especialización y supervisión inmediata.

- o **Lineal-staff**

“Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea.” (6:66)

El modelo lineal-staff se refiere a la asesoría externa que brindan algunos profesionales a las organizaciones, sin la intención de pertenecer directamente a las mismas.

En las ONG´S el interés de favorecer a una comunidad sin la intención de lucrar permite la asesoría de varios expertos con el propósito de satisfacer a los usuarios de los servicios.

f. Instrumentos administrativos de organización

Los instrumentos utilizados en la fase de organización son: organigramas y manuales administrativos. Para efectos de la investigación se define el organigrama, descripción técnica de puestos y descripción de procedimientos.

➤ Organigrama

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.” (6:69)

Forma en la que se representa gráficamente la estructura de una organización, se puede hacer uso de figuras como: cuadros, rectángulos, círculos, entre otros; de tal manera que refleje las relaciones entre las unidades que la integran, a través de las líneas de autoridad y responsabilidad.

En las ONG´S un organigrama es útil para el cliente interno y externo. Al cliente interno le sirve para conocer la organización, al de nuevo ingreso como instrumento de inducción y al externo le proporciona información sobre la magnitud de los servicios comunitarios que desarrolla.

Se clasifican según: su ámbito en generales y específicos; por su contenido en integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades; por su presentación en verticales, horizontales, mixtos, de bloque y circulares. Para efectos de la investigación se aplicarán los siguientes:

- **Organigrama general**

“Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.” (5:79)

Es la presentación gráfica de una organización según sus dimensiones y particularidades; en él se muestran niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

A través del organigrama general, las ONG´S muestran las diferentes áreas administrativas y de servicio que la conforman.

- **Organigrama específico**

“Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.” (5:80)

El organigrama específico refleja la forma en que se encuentra estructurado un determinado departamento o sección de la organización.

En una ONG el organigrama específico ayuda a identificar el departamento donde se encuentran los servicios que ésta brinde.

- **De puestos, plazas y unidades**

“Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.” (5:81)

Dicho organigrama indica los puestos y plazas que necesita una unidad organizacional, para cumplir con sus objetivos.

En las ONG´S, este tipo de organigramas muestra la cantidad de puestos y plazas que se necesitan para cumplir con las actividades que requieren la prestación de los servicios o el desarrollo de proyectos de diferente índole.

- **Vertical**

“Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.” (5:81)

Éste organigrama presenta la organización dividida en unidades, desde el nivel institucional hasta el operacional, en una forma vertical; de tal manera que sea más fácil apreciar e identificar las líneas de autoridad y responsabilidad.

Las ONG´S hacen uso de los organigramas verticales para representar los diferentes niveles jerárquicos y la forma en que se encuentran distribuidos los servicios que se prestan a la comunidad.

- **Descripción técnica de puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (1:165)

Se refiere a plasmar en un documento los requisitos, responsabilidades, obligaciones y cualquier otro compromiso que una persona adquiere al desempeñar un puesto.

En una ONG, sirve para detallar: identificación, descripción genérica y específica, así como el perfil requerido para optar a un puesto de trabajo.

- **Descripción de procedimientos**

“Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento.” (5:182)

Es un instrumento que detalla las actividades y operaciones que integran cada proceso que se realiza en una organización.

En las ONG´S la descripción de procedimientos enumera una serie de pasos, que forman cada proceso durante la prestación de los servicios a la comunidad.

1.3.1.3 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (9:14)

Es un estudio sistemático y constante, que detecta causas y consecuencias de los problemas actuales de una organización. Se fundamenta en dos fases: determinación de la situación actual y el análisis organizacional-administrativo.

En una ONG el diagnóstico administrativo sirve para detectar causas y consecuencias de los problemas que afectan su funcionamiento, y proporciona herramientas que plantean posibles soluciones para contrarrestar o eliminar dicha problemática.

a. Determinación de la situación actual

“Comprende cinco grandes apartados:

- Análisis estructural – conjunto de unidades-
- Análisis funcional – cumplimiento de deberes, obligaciones-
- Análisis procedimental – procedimientos, procesos-
- Análisis de facultades – derecho para hacer algo-
- Análisis de relaciones – formas de comunicación-” (9:21)

Determinar la situación actual de una organización es conocerla de forma parcial o total, por medio de análisis organizacionales en la estructura, comunicación entre unidades y lo que conlleva el desarrollo de actividades en función de los objetivos.

A través del análisis de la situación actual en una ONG se detectan puntos fuertes y débiles de la organización, dicho estudio facilita la implementación de mejoras que permite contribuir al alcance de objetivos organizacionales.

➤ **Análisis estructural**

“Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” (9:22)

Es el análisis en los niveles jerárquicos; desde la toma de decisiones hasta la operatividad, con el propósito de verificar si cada uno ejecuta la autoridad y responsabilidad que le corresponde, de acuerdo al puesto de trabajo que desempeña.

Para realizar dicho análisis en una ONG, se consideran factores como: estructura organizacional normada, estructura real actual, los órganos administrativos, definir el objetivo y específicos que integran la organización, identificar los niveles jerárquicos, tramo de control, criterios de organización, recursos humanos por órgano administrativo y el tipo de autoridad existente.

➤ **Análisis funcional**

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integran, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (9:22)

Es el análisis de funciones para establecer si las mismas están definidas según las áreas administrativas que conforman la estructura con base a los objetivos organizacionales.

Al aplicarlo a ONG´S; se verifica lo siguiente: confirmar funcionalmente los criterios de organización, definir si las funciones de cada órgano se encuentran normadas, determinar la naturaleza de cada unidad administrativa de acuerdo a sus funciones, verificar la compatibilidad de las funciones con el objetivo general, confirmar la correspondencia funcional, analizar y determinar el traslape de funciones por cada división, establecer las funciones sustantivas y de apoyo en cada área funcional, determinar la afinidad de funciones que desarrolla cada órgano con su nomenclatura, establecer si la nomenclatura de la división administrativa identifica sus funciones.

➤ **Análisis procedimental**

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (9:23)

Se enfoca en el análisis de los procesos asignados al área objeto de análisis y evalúa el aporte que ofrece cada uno a los procesos generales de la organización.

En las ONG´S, el análisis procedimental permite verificar si la secuencia de los procesos es la adecuada para prestar el servicio o en la implementación de algún otro proyecto comunitario, para ello se analiza lo siguiente: identificar el proceso general de los órganos de acuerdo a su nivel jerárquico, establecer la forma de seguimiento del proceso y determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas.

➤ **Análisis de facultades**

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (9:24)

Este analiza el derecho concedido a los puestos de trabajo que conforman los órganos administrativos, para la ejecución y supervisión de alguna actividad.

En las ONG´S debe conocerse la autoridad que tiene un puesto de trabajo para influir en cambios o modificaciones que permita la satisfacción comunitaria, para lo cual se establece: las facultades de cada órgano, determinar si las facultades están normadas, determinar quién, cómo y cuándo fueron delegadas esas facultades, definir si las facultades corresponden a las funciones que desarrolla cada órgano y a su nivel jerárquico y determinar el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.

➤ **Análisis de relaciones**

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (9:24)

Se enfoca en la coordinación y comunicación que existe entre los órganos integrantes de la organización.

En las ONG´S, es necesario determinar los medios de comunicación existentes entre las unidades administrativas que conforman dicha organización para prestar un servicio eficiente y satisfactorio; se determina lo siguiente: definir las relaciones que pertenecen a cada órgano, establecer la normatividad de las mismas, la correspondencia de las relaciones de cada órgano con las funciones que desempeña su nivel jerárquico y distinguir duplicidad, traslape u omisión de las relaciones por órgano.

b. Análisis organizacional – administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.”
(9:25)

Verifica los análisis administrativos, para enumerar los puntos fuertes y débiles que influyen en el desempeño del área evaluada en un período de tiempo determinado.

En las ONG´S el análisis organizacional compara cada uno de los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, con el propósito de encontrar las brechas de oportunidad para una mejora administrativa en la organización y lograr así los objetivos previamente definidos.

1.3.1.4 Rediseño organizacional

Se refiere a la evaluación constante de la estructura organizacional y los elementos que la conforman; con el propósito de realizar cambios en los niveles jerárquicos y unidades o departamentos, adecuándola según las necesidades actuales.

Los cambios suponen mejorar el funcionamiento de la organización a tal grado que se alcancen los objetivos individuales y organizacionales.

En las ONG´S por medio del rediseño organizacional se implementan cambios en la estructura, con el objetivo que la misma responda a las necesidades actuales y los desafíos del futuro no signifiquen una amenaza para la misma.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DENOMINADA OPCIÓN DE VIDA-ONG

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos a través de la investigación que se realizó, con el propósito de determinar la situación actual de la ONG.

2.1 Metodología

El propósito de este capítulo es presentar como trabaja actualmente la organización no gubernamental denominada Opción de Vida-ONG que funciona en la ciudad capital. Para lograrlo se llevó a cabo la investigación de campo desde el punto de vista administrativo, con el fin de encontrar las soluciones más viables.

Se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, además del método analítico deductivo-inductivo. Las técnicas a utilizar fueron: lectura, anotaciones al margen, censo por medio de cuestionario a los 11 colaboradores que forman parte del nivel operacional y 2 del nivel intermedio, encuesta a través de entrevista a los 2 que se encuentran en el nivel institucional, también se practicó la investigación bibliográfica y observación directa; se hizo uso de los instrumentos de cuestionario, guía de entrevista y guía de observación estructuradas, cuadro de vaciado de información y fichas bibliográficas; con la intención de establecer las causas que provocan deficiencias administrativas en la ONG.

2.2 Antecedentes

Actualmente la organización ha realizado algunos cambios para ampliación de la misma, dichas modificaciones no se encontraban al momento de presentar tema de tesis, pero debido a que el estudio se ejecuta en toda la ONG también se tomaron en cuenta los nuevos servicios prestados a la comunidad. La

organización objeto de investigación se encuentra formada por 15 colaboradores quienes a su vez desempeñan diversos puestos de trabajo. La organización se fundó con capital 100% guatemalteco; su principal actividad fue el desarrollo comunitario sin fines lucrativos, dicha organización surge debido a una necesidad económica bajo un periodo de recesión, que se reflejó con la falta de inversión y empleo en el sector construcción, dado aproximadamente en el año 2001. En otras ocasiones los fundadores ya habían descubierto el deseo de participar en actividades de beneficio comunitario, sin un interés particular.

En el año 2002 se alcanza mayor solvencia económica, debido a la venta de un inmueble y se piensa en establecer un negocio propio para no atravesar de nuevo problemas con la economía. Adicional a la profesión de arquitectura que poseen los fundadores, se conocía únicamente sobre producto farmacéutico y el capital financiero era lo suficiente para instalar una farmacia bajo el Programa de Accesibilidad de Medicamentos –PROAM-. Durante todo ese año se investigó como era el proceso de instalación y administración de una farmacia PROAM, el 9 de julio del 2003 se inscribe jurídicamente y el 27 de agosto del mismo año se autoriza como organización no gubernamental con el nombre de Opción de Vida-ONG en la 2da. Avenida 2-35 zona 1 del municipio de Coatepeque, departamento de Quetzaltenango. Surgieron algunas dificultades en Coatepeque, por lo que se toma la decisión de trasladarla a la ciudad capital a partir del año 2004, bajo el mismo objetivo social. El propósito era dar apertura a la farmacia PROAM, Clínica Médica con un médico general y el proyecto materno-infantil a través de la Asociación Caballeros de la Orden de Malta; se inicia con 400 niños a partir del 13 de marzo del año 2004. Al principio comenzaron una serie de conflictos para dar inicio a la obra social que se había planificado, pero gracias a Dios y a la voluntad de varias personas involucradas se logró conseguir todo lo necesario para atender a la comunidad y se instala en la Colonia Tikal II Zona 7 de la Ciudad de Guatemala; como se muestra en el

mapa de ubicación Anexo 4, con el propósito de brindar una oportunidad de trabajo y de atención para quien lo necesite.

2.2.1 Servicios prestados

La ONG presta diferentes servicios para las familias de escasos recursos económicos, entre los que se encuentran:

2.2.1.1 Psicología

La clínica de psicología se encuentra coordinada por la Licenciada en Psicología, quien brinda atención individualizada a todas las personas que lo requieran; además proporciona psicología infantil para los niños beneficiados del proyecto materno-infantil. El servicio se desarrolla en el espacio utilizado para las clínicas médicas en horarios alternos, pues no se cuenta con la infraestructura necesaria para brindar cada uno de los servicios que presta la organización.

2.2.1.2 Ginecología

La ONG cuenta con el apoyo de un Médico Ginecólogo que brinda atención a bajo costo para las madres de escasos recursos, los exámenes ginecológicos se realizan en una camilla sencilla y luego se envían al laboratorio para verificar el estado de salud de las pacientes.

2.2.1.3 Medicina general

En las Instalaciones se tiene un espacio para la clínica, que presta sus servicios a toda persona que lo necesita, a un costo accesible. Se atiende en el área de medicina general y pediatría, específicamente a la población de escasos recursos económicos. Existe prioridad en la atención de los niños inscritos en el proyecto materno-infantil, quienes son atendidos a un precio menor, únicamente con presentar el carné que se les extiende anualmente. Aún con carencia de algunos recursos materiales como lo son instrumentos y equipo médico, se trata de solventar la situación presentada. El espacio de la clínica es subutilizado para

otros servicios de la organización, como lo es psicología, jornadas de oftalmología y de medicina alternativa.

2.2.1.4 Clínica Odontológica

La clínica odontológica es el servicio más completo que brinda Opción de Vida-ONG; ya que a través de la Asociación de Los Caballeros de la Orden de Malta se ha adquirido el equipo necesario a precios cómodos. La clínica odontológica atiende a mitad de precio a los niños beneficiados del proyecto materno-infantil o también a sus familiares, únicamente al presentar el carné que lo identifica como parte del proyecto; además brinda el servicio a costos relativamente bajos para toda persona que lo requiera, se atiende a un aproximado de 14 pacientes diarios. En la sección de ortodoncia existe la misma metodología con los pacientes que necesiten dichos procedimientos dentales, priorizando a los beneficiados del proyecto para la atención gratuita y a bajo costo para la población en general.

2.2.1.5 Laboratorio clínico

El servicio del laboratorio es brindado al igual que los anteriores a un bajo costo, con el propósito que esté al alcance de la población más necesitada, dicho servicio ocasiona un incremento en los costos de la ONG; debido a la renta de algunos de los equipos químico-biológicos, por no contar con los recursos necesarios para adquirirlo. Actualmente se busca el apoyo económico para obtener el 100% del equipo necesario, que permita brindar un servicio completo y garantizado.

2.2.1.6 Medicina alternativa

El deseo de servir a la población guatemalteca y de impulsar cada vez más la salud preventiva, ha permitido crear el servicio de medicina alternativa, que desde hace dos años se atienden pacientes en dicha rama. Actualmente se

brindan los servicios de naturopatía, iridología y acupuntura a un bajo costo, de manera que se encuentre al alcance de todos y se convierta en una opción más para prevenir la salud, no solo de las familias beneficiadas por la ONG, sino de todo aquel que lo demande. Se impulsa la medicina alternativa en diferentes jornadas, realizadas con el propósito de contribuir a la mejora comunitaria y de crear mayor demanda en los servicios que la ONG brinda. Las instituciones religiosas independientemente de la doctrina que profesen, comités o comunidades necesitadas pueden solicitar medicamentos y jornadas de medicina tradicional o alternativa completamente gratuitas, se atiende a dicha solicitud según las posibilidades de la organización.

2.2.1.7 Farmacia

El proyecto de la farmacia surgió como una respuesta a la necesidad de la población guatemalteca en general que no tiene acceso a la medicina por su alto costo. Actualmente se cuenta con el apoyo de una farmacia estatal PROAM (Programa de accesibilidad de medicamentos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social) para proveer de medicina básica garantizada, a un precio cómodo. Además se desarrolla la labor de educar a las personas en el uso de los medicamentos; por tal motivo la farmacia es atendida por un auxiliar de farmacia graduado. Desde hace un largo tiempo el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) padece de carencia de medicamentos primordiales; por lo que se ha visto la necesidad de adquirir otro tipo de medicamentos en laboratorios privados, aunque han brindado precios especiales; sin embargo el costo siempre se incrementa. La Asociación Caballeros de la Orden de Malta no ha dejado de brindar apoyo en proporcionar otros medicamentos como antibióticos y vitaminas, que en su mayoría se distribuyen a beneficiados del proyecto materno-infantil y principalmente en jornadas gratuitas; a parte de ello existen otras instituciones nacionales y extranjeras que en algunas ocasiones han facilitado donativos para el sostenimiento de Opción de Vida-ONG. Aunque

es de resaltar que siempre hay medicamentos que debido a su alto costo no se le proporcionan a las familias a través de dicho proyecto y se ven en la necesidad de acudir a farmacias privadas para adquirirlo a un precio bastante elevado; problema que viene afectar de forma determinante la economía de la población.

2.2.1.8 Bazar

Este es un servicio que también se ofrece a la comunidad para que adquieran productos varios a precios bajos, tales como productos de limpieza, de belleza, librería, regalos, golosinas, entre otros; los productos se obtienen en almacenes de bajo costo y por medio de la Asociación de Los Caballeros de Orden de Malta. Otro tipo de donaciones que se reciben son los lotes de ropa usada y zapatos, que han sido de beneficio para la comunidad; en forma gratuita para quienes forman parte del proyecto educativo-alimenticio, materno-infantil y a precios cómodos para la población en general. Todo ello permite que la organización pueda agenciarse de más ingresos que ayudan a reabastecerse y pagar los salarios del personal.

2.2.1.9 Proyecto educativo-alimenticio, materno-infantil

El proyecto beneficia a familias de escasos recursos, a través de la inscripción de un niño por familia comprendido entre 0 y 6 años de edad, en grado de desnutrición moderado, leve y severo; excepto en familias con más de cuatro niños, se puede inscribir a dos menores.

Las comunidades beneficiadas son: el Rodeo, Centroamérica, San Martín, Tikal II y III ubicadas en la zona 7 de la ciudad capital, para la zona 18 a las colonias Santa Elena I y II, Atlántida y Lavarreda, en la zona 2 de Mixco se beneficia a Lo de Pérez, Guizasola, La Comunidad de Mixco y Oraldina; para atender a la población de Mixco se hace uso de las instalaciones de la Parroquia del Sagrado

Corazón. El total de los niños beneficiados en las comunidades de la zona 7, 18 y zona 2 de Mixco son 132, con espacio para 44 niños en cada zona, la ayuda consiste en víveres, consultas médicas a mitad de precio, charlas a padres de familia, entre otros beneficios que la organización planifica para los niños que pertenecen a dicho proyecto; además de una donación de artículos de primera necesidad en la Parroquia San Pablo Apóstol para la colonia San Martín zona 7, donde se atiende un aproximado de 60 familias o hasta acabar las existencias de alimentos para dicho lugar; en total se atiende aproximadamente a 195 familias entre proyecto y donación.

La labor en el proyecto se refiere a controlar de forma mensual el peso y talla de cada niño beneficiado y un chequeo a mitad de precio con el médico-pediatra para los niños que presentan una curva de crecimiento inadecuada o desnutrición, en ese caso es necesario informar a la madre sobre los cuidados específicos que superen dicha crisis alimentaria, además en ocasiones se llama la atención al observarse descuidos higiénicos por parte de los progenitores.

Los niños y familias beneficiados por el proyecto pueden recibir los servicios médicos de la organización a mitad de precio, únicamente con presentar el carné del menor inscrito. Mensualmente se lleva un registro de las enfermedades más comunes en Guatemala, como lo son: diarreicas, respiratorias y de desnutrición, pues tienen un efecto relevante sobre la comunidad. Cuando se presentan dichos casos se brinda la atención necesaria proporcionándoles medicamentos gratuitos a los beneficiarios y sus familiares; para contrarrestar el principal problema de enfermedad y muerte infantil en el país.

Entre las actividades que se realizan están las celebraciones del día del niño y la navidad, en las que se distribuyen regalos, dulces, chocolates y sin olvidar las piñatas; con el propósito de brindarles felicidad. Se realizan dos jornadas de

desparasitación y dos de vitaminas al año, completamente gratuitas. En ocasiones al contar con donaciones de medicamentos se le otorga una ración a cada familia que pertenece al proyecto educativo-alimenticio materno-infantil, según la disponibilidad de medicamento. Se prioriza las acciones en salud, educación y nutrición como meta para el desarrollo de dicho programa. Se trata de dar asistencia al alcance de todos en cada comunidad atendida, con la participación plena de los habitantes y a un costo que la comunidad puede adquirir, excepto el grupo de San Martín de la Parroquia San Pablo Apóstol Zona 7, en completa donación.

Se imparten capacitaciones a las familias sobre: manipulación de alimentos, inmunizaciones, diarreas, deshidratación, control prenatal, infecciones respiratorias, alimentación complementaria, planificación familiar, enfermedades de transmisión sexual, higiene personal y de vivienda, cuidados del recién nacido, enfermedades comunes en niños menores de 6 años.

2.2.2 Filosofía organizacional

La filosofía organizacional que identifica a Opción de Vida-ONG, fue tomada de los documentos de inscripción autorizados por un notario; para ser constituida en el registro civil, y a continuación se detalla cada elemento de la misma.

2.2.2.1 Misión

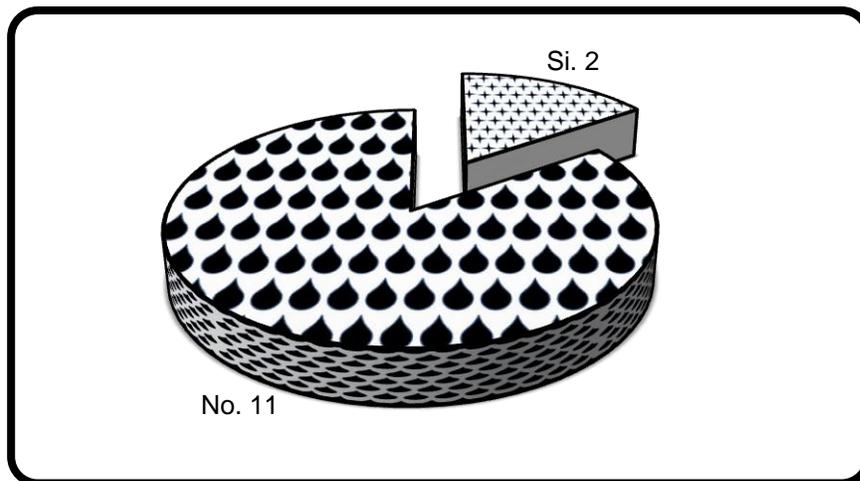
“Es una organización no lucrativa que fue creada con el fin primordial de servir y de apoyar las comunidades más necesitadas.”

a. Visión

“Brindar el buen servicio de la salud.”

Para establecer si existe identificación del personal con la organización se cuestionó al nivel operativo e intermedio acerca del conocimiento y formulación de la misión y visión de la misma, los resultados obtenidos fueron:

Gráfica 1
Misión y visión formuladas según su naturaleza
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

A pesar del tiempo que tiene cada uno de los colaboradores de trabajar en la entidad, se observa falta de pertenencia con la organización; pues de los trece encuestados únicamente dos personas trataron de describir la misión y visión organizacional; aunque dicha descripción fue distinta a la establecida en los documentos del registro civil.

A través de las entrevistas realizadas a las dos personas restantes que conforman el nivel institucional, se establece que la misión y visión fue redactada únicamente con fines de inscribir la entidad como ONG en el registro civil y que en ningún momento se ha aplicado como herramienta administrativa; por lo tanto existe desvinculación entre el personal y la organización.

Según las respuestas proporcionadas en la gráfica anterior, se estableció que desde el primer día de trabajo hasta hoy, jamás se ha promovido el conocimiento e identificación con la misión y visión organizacional, por lo tanto los colaboradores se encuentran desvinculados con la ONG y con el camino hacia donde se dirige la organización.

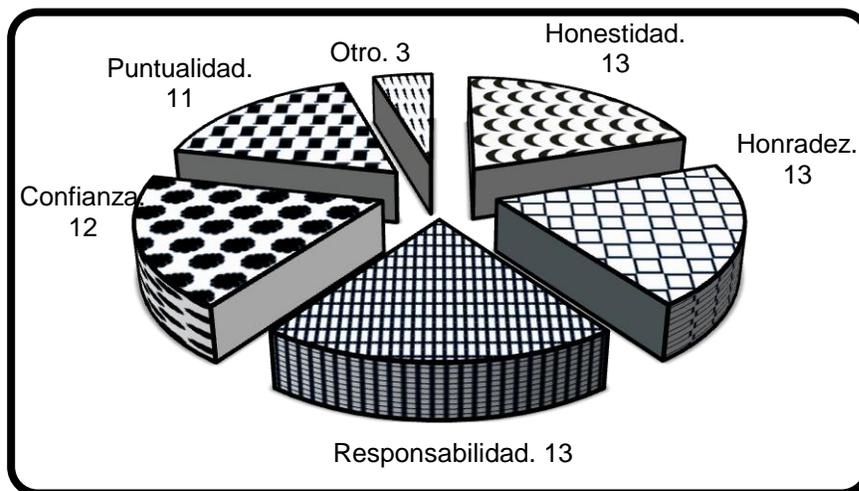
Se observa en la gráfica 1 que la mayoría del personal considera que la misión y visión no se encuentran formuladas de acuerdo a la naturaleza de la misma debido al desconocimiento de dichos elementos de la planeación, mientras que las restantes afirman que la misión y visión si se encuentran debidamente enfocadas, porque a través de la experiencia obtenida con el tiempo, han llegado a conocer gran parte de la organización.

Otro de los aspectos que se confirmó, fue la falta de oportunidad para un crecimiento profesional y económico al continuar en la organización, pero la necesidad de un empleo y de servir a una comunidad afectada por la crisis financiera que vive el país, es lo que les ha impedido dejar de laborar para Opción de Vida-ONG.

b. Valores

A continuación se presentan en la gráfica 2 los valores que prevalecen en el trabajo que el personal realiza a diario:

Gráfica 2
Valores que prevalecen en la ONG
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Los valores que el personal aplica en el trabajo que realiza, se encuentran implícitos en el servicio y sobre todo para la promoción de la salud.

En su mayoría los colaboradores afirmaron practicar la honestidad, honradéz y responsabilidad; debido a que son de importancia para brindar servicios de salud preventiva y alimentación, además la confianza y puntualidad son valores que resaltan al momento de acudir a servicios asistenciales. Por otro lado 3 personas afirman que adicional a los valores ya mencionados, existen otros, como brindar calidad en el servicio, sociabilidad, trato humano y transmitir un ambiente familiar.

2.2.2.2 Objetivos

Los objetivos establecidos según la información proporcionada por los colaboradores son:

- a. Ampliar las instalaciones.
- b. Aumentar los servicios de salud que actualmente se brindan.
- c. Administrar de forma profesional la ONG.

Los planteamientos proporcionados por la organización como objetivos a cumplir, presentan deficiencias en su formulación, debido a que un objetivo debe cumplir con las características de ser medible, cuantificable y verificable en función de tiempo.

A través de la investigación se constató que el total de colaboradores que pertenece a la organización, no están informados acerca de la existencia de objetivos organizacionales; además se confirmó que los colaboradores suponen que existe algún objetivo por alcanzar; pero que no se divulga debido a la inaplicabilidad de instrumentos administrativos y afirmaron desconocer si se realizan reuniones con el resto del personal para la planificación de actividades, pues cada uno aseguró dedicarse únicamente a desarrollar las actividades asignadas; aún así no fuesen de su puesto de trabajo. Por otro lado al entrevistar a los directivos, se comprobó la falta de interés en involucrar al personal en actividades de planificación y en decisiones sobre la creación de herramientas administrativas que fortalezcan la vinculación entre el personal y la organización.

2.2.2.3 Actividad económica

Opción de Vida-ONG se dedica principalmente al desarrollo de programas comunitarios sin fines lucrativos; con el propósito de brindar atención integral a las familias guatemaltecas de escasos recursos económicos, que presentan dificultad para adquirir la alimentación necesaria y artículos básicos, además de evidenciar limitantes para cubrir los servicios de salud. Los servicios a facilitar son: psicología, ginecología, medicina general, clínica odontológica, laboratorio

clínico, medicina alternativa, farmacia, bazar y el proyecto educativo-alimenticio, materno-infantil.

2.3 Situación actual de la estructura organizacional

Para establecer la situación actual de la organización en cuanto a la estructura organizacional, fue necesario realizar diferentes análisis desde el nivel institucional hasta el nivel operacional, a continuación se detalla cada uno.

2.3.1 Análisis estructural

La ONG no cuenta con una estructura organizacional y principios teóricos para definirla, a pesar de ello, por medio de las entrevistas y encuestas realizadas al personal de la organización, se determinó la situación actual de la misma.

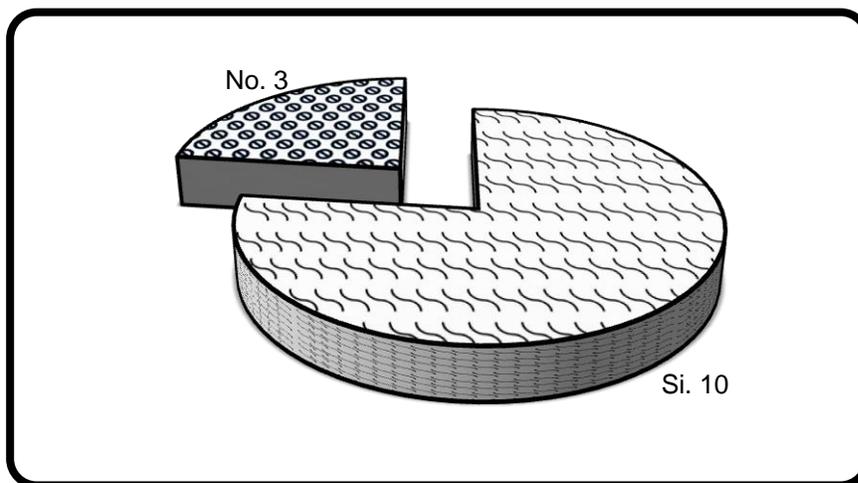
2.3.1.1 Tipo de organización

Opción de Vida-ONG se califica como un tipo de organización formal debido a que existen líneas de jerarquía que le otorgan autoridad y responsabilidad a cada puesto de trabajo que lo amerite.

2.3.1.2 Estructura organizacional

Para definir la situación actual de la estructura organizacional de Opción de Vida-ONG se realizaron diferentes cuestionamientos; a continuación la gráfica 3 refleja los datos obtenidos acerca del conocimiento de la misma.

Gráfica 3
Conocimiento de la estructura organizacional
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



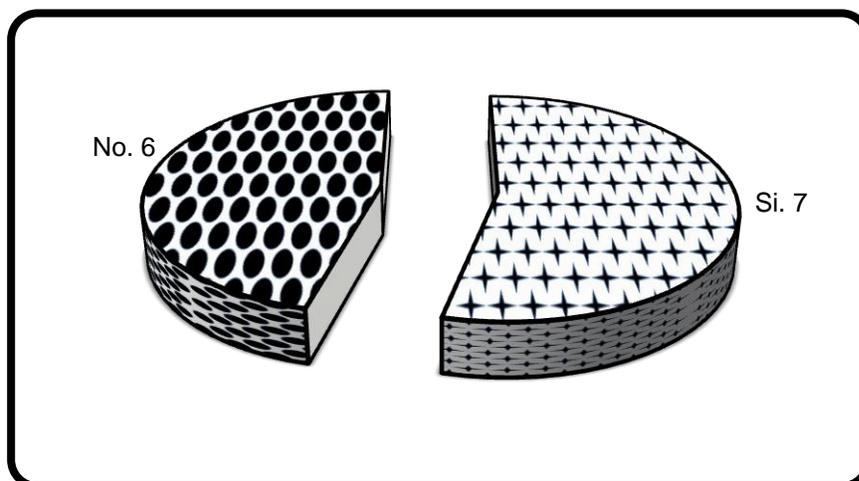
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Durante el análisis se establece que la estructura organizacional, no es la adecuada para obtener los resultados esperados, pues no existe reconocimiento de líneas jerárquicas, prevalece la duplicidad de mando entre Gerente y Subgerente, además el personal labora sin respetar las atribuciones de cada puesto de trabajo; debido a todo ello se observa un nivel elevado de incertidumbre en el personal en cuanto a los roles que desempeñan cada uno y por último prevalece el traslape de funciones entre unidades administrativas.

A pesar de la inexistencia de un organigrama para identificar adecuadamente los niveles organizacionales, se observa que la mayoría del personal conoce como se conforma la organización; algunos porque trabajan desde que se inició la ONG y otros porque han conocido la entidad por medio de la labor diaria que realizan, sin embargo existen 3 personas que desconocen la forma en que está estructurada y no ubican jerárquicamente su puesto de trabajo; por tal motivo no tienen clara la distribución de los niveles jerárquicos que forman la organización.

Otro de los problemas detectados es que los colaboradores afirmaron que desde el momento que ingresaron a laborar en la organización no les han informado acerca del nombre del puesto que desempeñan; debido a ello es que los 13 colaboradores no colocaron correctamente su puesto de trabajo en las encuestas realizadas.

Gráfica 4
Formación de la estructura organizacional según los fines que persigue
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Es necesario conocer si la actual estructura organizacional está diseñada según los objetivos que persigue la ONG; pero al hacerle dicha pregunta al personal se obtuvo que alrededor de la mitad de los colaboradores la consideran correctamente estructurada, afirmándolo debido a que conocen el papel que ocupa la organización en la sociedad y la necesidad que ésta presenta; sin embargo el grupo restante dijo no estar de acuerdo, principalmente por el desconocimiento de objetivos que desee alcanzar la organización.

La administración de Opción de Vida-ONG se encuentra dirigida por la gerencia general y sub-gerencia; a través de las encuestas realizadas al personal se

determinó que ambos puestos desempeñan el mismo grado de autoridad y responsabilidad, aunque para algunos del personal no es fácil identificar si uno de ellos cuenta con mayor responsabilidad que el otro; por tal motivo se observa un alto porcentaje de confusión al momento de señalar su jefe inmediato. La estructura organizacional de la ONG se encuentra formada de acuerdo a los criterios necesarios que consideraron los fundadores y según los servicios que demanda la sociedad beneficiada; debido a ello es que la misma presenta algunas deficiencias en cuanto a los principios del diseño organizacional, lo cual provoca desorden en las actividades.

Opción de Vida-ONG se encuentra formada de la siguiente manera:

La Junta Directiva que brinda únicamente apoyo a la organización en casos necesarios, se encuentra estructurada por el Presidente, Vice-presidente, Secretario, Tesorero y tres Vocales. En la Gerencia General, se encuentra un gerente general que supervisa al auxiliar de farmacia, encargado del bazar, auxiliar del proyecto educativo-alimenticio, materno-infantil, encargado de bodegas y un auditor. Se hace mención que la asesoría legal es una función que no pertenece directamente a la ONG, sino que proporciona apoyo al momento de necesitar de los servicios de un profesional.

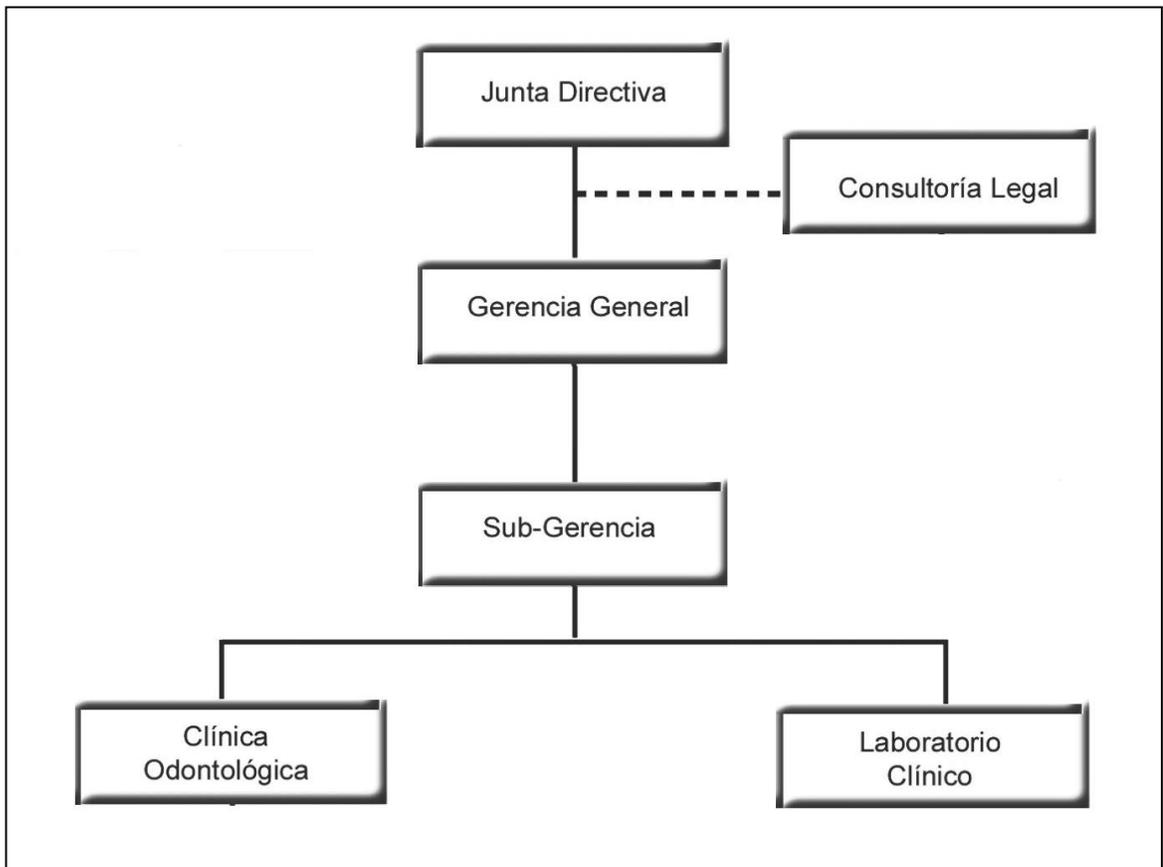
En Sub-Gerencia se ubica al sub-gerente quien tiene a su cargo el trabajo que desempeña el albañil, que coordina y ejecuta todo lo referente al mantenimiento de la organización y los médicos que atienden los servicios de psicología, ginecología y medicina general. Existe una Clínica Odontológica donde se encuentra como encargado directo el médico odontólogo además de supervisar el desempeño de un médico ortodoncista. Luego se observa el Laboratorio Clínico administrado por un Jefe de Laboratorio quien delega responsabilidades sobre el técnico de laboratorio. Hay otras especialidades para la prevención de la salud, como lo es la medicina alternativa a través de naturopatía, iridología y

acupuntura, pero dichos servicios son prestados por el gerente general y el auxiliar de farmacia.

En su totalidad Opción de Vida-ONG cuenta con 15 empleados y 15 puestos de trabajo, que son: 1 gerente general, 1 auxiliar de farmacia, 1 encargado del bazar, 1 auxiliar del proyecto educativo-alimenticio, materno-infantil, 1 encargado de bodegas, 1 auditor, 1 sub-gerente, 1 albañil, 1 psicóloga, 4 médicos (1 psicólogo, 1 ginecólogo, 1 médico general, 1 odontólogo y 1 ortodoncista), 1 jefe de laboratorio y 1 técnico de laboratorio. Adicional a la actividad principal de la ONG también se realizan algunos proyectos temporales con el propósito de agenciarse de ingresos, para lo cual también la organización contrata de forma parcial los siguientes puestos: 1 carpintero, 1 herrero y 1 electricista. El encargado del bazar también trabaja como auxiliar de los puestos que contratan de forma parcial, cuando así se requiere.

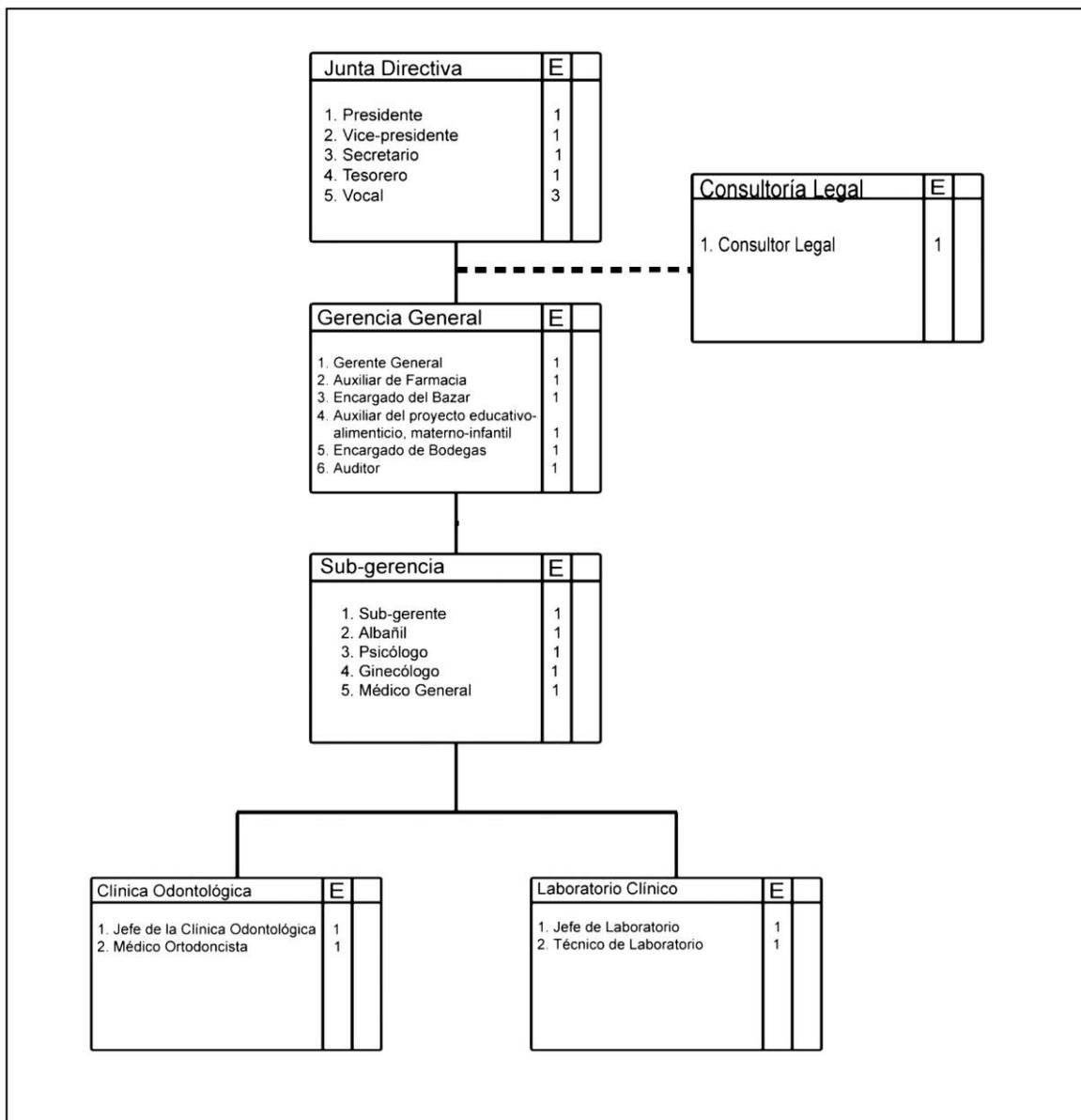
La estructura se puede visualizar en las siguientes gráficas:

Gráfica 5
Organigrama general actual
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011, de acuerdo a lo proporcionado por el nivel institucional.

Gráfica 6
Organigrama de puestos, plazas y unidades actual
 Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011, de acuerdo a lo proporcionado por el nivel institucional.

2.3.1.3 Tipo de estructura organizacional

Se observó en la organización que se aplica el tipo de estructura organizacional funcional, pues se encuentran divididos los servicios en las unidades administrativas según la función que cumple cada uno, sin embargo se determinó que es aplicado de manera deficiente, pues predomina la duplicidad de mando, de tal manera que el Sub-gerente se encarga de supervisar las labores del personal y el Gerente General actúa como responsable directo de la planeación y ejecución de proyectos, en los que participan la mayor cantidad de personal, independientemente del servicio al que pertenezca.

2.3.1.4 Dimensión de la estructura y sus categorías

En Opción de Vida-ONG la dimensión es vertical, pues la organización ha crecido en sentido lineal con más niveles de supervisión entre el nivel institucional y el operacional; mientras más alto se encuentre cada inmediato superior, más influencia ejerce sobre la administración de la ONG.

a. Categorías

En Opción de Vida-ONG las categorías se encuentran conformadas de la siguiente forma:

➤ Nivel institucional

El nivel institucional de la organización se encuentra formado por Gerencia General y Sub-Gerencia, quienes son responsables de la planificación y coordinación de actividades dentro y fuera de las instalaciones de la organización, de igual forma emiten las instrucciones directas para el personal.

➤ **Nivel intermedio**

El nivel intermedio se encuentra constituido por la Clínica Odontológica y Laboratorio Clínico; quienes son responsables del uso de los recursos asignados a dichas dependencias y de la atención directa de los pacientes.

➤ **Nivel operacional**

Actualmente no se encuentra definido el nivel operacional en la organización, pues el personal que debiera de encontrarse en dicho nivel está ubicado en el nivel institucional o estratégico.

2.3.1.5 Modelo de diseño y sus características

En la ONG se estableció que predomina la organización mecanicista; pues se observan características de alta centralización en cuanto a la toma de decisiones, rigidez para implementar cambios en la estructura organizacional, complejidad y autoridad jerárquica al momento de asignar actividades y responsabilidades para la prestación de servicios.

2.3.1.6 Tipo de departamentalización actual

Opción de Vida-ONG se encuentra estructurada según la departamentalización funcional en el nivel estratégico, mientras que en el nivel intermedio y operacional prevalece por productos y servicios, además de lo que consideraron conveniente al momento de iniciar labores en la organización, pues la actividad principal de la misma es la prestación de servicios de medicina tradicional y medicina alternativa, acompañado de productos farmacéuticos y artículos de primera necesidad por medio del proyecto educativo-alimenticio, materno-infantil.

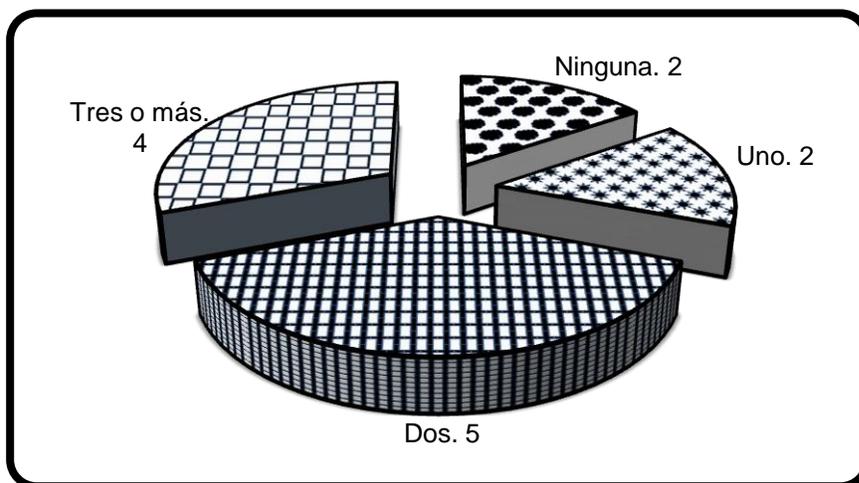
2.3.1.7 Tipo de tramo de control que refleja

Para establecer el crecimiento que ha tenido la estructura de la ONG fue necesario realizar una serie de cuestionamientos y observar algunos comportamientos; como se describe a continuación.

➤ **Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)**

En Opción de Vida-ONG se confirmó la existencia de un tramo de control estrecho, es decir un crecimiento vertical, debido a que se consideran niveles de supervisión innecesarios entre la Gerencia General y el nivel más bajo de la ONG, según los análisis de las gráficas 7 y 8.

Gráfica 7
Número de jefes de los que reciben órdenes e instrucciones
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



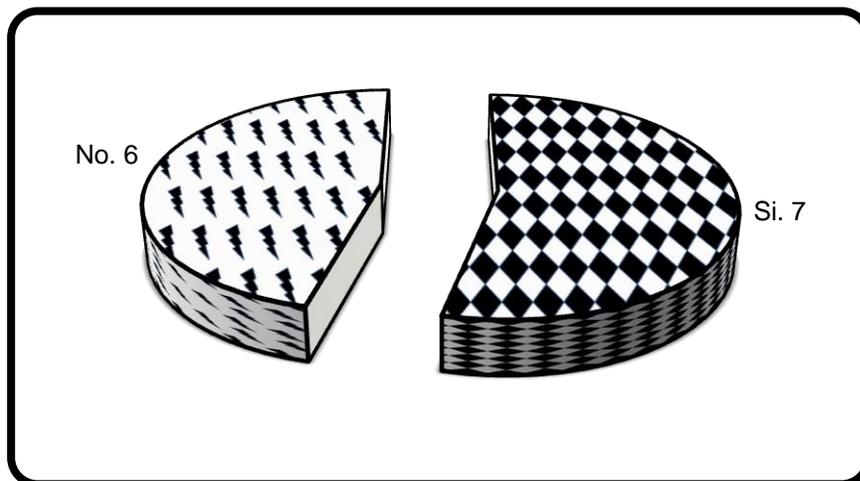
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Existe desigualdad al momento de transmitir órdenes, pues se observa en el personal que algunos reciben instrucciones de más de una persona y otros únicamente sugerencias, aunque dicho personal se encuentre bajo el mismo nivel jerárquico, dicha inestabilidad se debe a la falta de líneas de autoridad debidamente definidas. Opción de Vida-ONG se ve afectada de forma determinante cuando se observan deficiencias en las líneas de jerarquía; porque recibir indicaciones de más de un jefe, provoca darle prioridad a las instrucciones transmitidas por uno y dejar por fuera las del otro, reflejándose en los retrasos de las atribuciones asignadas y peor aún, cuando éstas afectan las actividades de otro puesto de trabajo relevante para la ONG; además de crear confusión al no

saber con exactitud que órdenes cumplir, de tal manera que causa instantáneamente ineficiencia y fuga de responsabilidad en el personal.

Con el propósito de verificar las consecuencias que ocasiona el tener más de un jefe como inmediato superior, se realizó una pregunta al personal de la organización, los resultados se observan en la siguiente gráfica.

Gráfica 8
Personal bajo incertidumbre por reportar a más de un superior
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La gráfica muestra que prácticamente la mitad del personal expresó sentirse confundidos al momento de reportar su trabajo, debido a que cada uno es diferente para transmitir instrucciones y supervisar la labor de otros; al momento de presentar resultados laborales no se tiene la certeza de a quien reportar y de que forma, momento en que se toma al personal como incapaz por no obedecer alguna orden.

Por otro lado los restantes 6 colaboradores dijeron no sentirse confundidos debido a la experiencia que han logrado con el transcurrir del tiempo, pues identifican las órdenes de cada uno de los jefes.

2.3.1.8 Sistema de organización que refleja

La autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones se concentra en la Gerencia General y Sub-gerencia, motivo por el que se ha creado confusión en el personal al momento de recibir instrucciones. El análisis presentado en las gráficas 8 y 14 reflejan la falta de libertad en cuanto a la toma de decisiones y lo que ocasiona la supervisión por más de un jefe; por lo tanto se establece que la ONG representa un modelo de organización militar en su estructura.

La organización cuenta con la colaboración de personal de tipo staff, pues la creación de una Junta Directiva respaldada por el decreto número 006-2003 del Congreso de la República, Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, se encarga de apoyar la administración de la misma. Sin embargo dicha directiva debe cambiarse cada 3 años, por lo que se necesita de la consultoría profesional de un abogado notarial.

En cuanto a los criterios organizacionales, se establece que la comunicación es deficiente ya que en la mayoría de ocasiones se caracteriza por ser informal, pues el total del personal afirmó que en escasas veces se recibe algún documento informativo por medio de memos, fax, circulares o cualquier otro medio escrito; ya que regularmente se traslada cualquier información de manera verbal; hecho que provoca conflictos en el personal debido a la falta de constancia de labores y al momento de presentarse diferencias todos reaccionan a su favor.

La centralización se evidencia en el nivel estratégico, pues debido al tipo de organización formal que refleja, se deben fijar líneas jerárquicas y al mismo tiempo respetarlas en cuanto a la toma de decisiones, a pesar de ello, las líneas de autoridad no se encuentran reconocidas por el personal, causa principal para la presencia de conflictos entre colaboradores del mismo nivel y con niveles superiores, sin embargo ésta se concentra en la Gerencia y Sub-gerencia, lo que permite un grado de supervisión inadecuada ejecutada por más de un jefe, además de la falta de libertad para tomar decisiones. La cadena de mando no se encuentra plenamente reconocida, pues la falta de identificación de líneas de autoridad y niveles superiores provoca de forma determinante el olvido del camino que recorre la cadena de mando en una estructura organizacional, desde el nivel estratégico hasta el operativo más bajo.

El comportamiento de cada uno de los colaboradores es afectado al momento de ocurrir conflictos derivados de la falta de líneas de autoridad, pues se ha perdido el respeto y reconocimiento hacia una línea superior. Otra de las deficiencias encontradas fue la falta de división del trabajo, ya que dicho factor permite mantener un listado de tareas y asignarlas de acuerdo al puesto y responsabilidad que se desempeña, en Opción de Vida-ONG no ocurre; la inexistencia de una correcta división del trabajo ha ocasionado que algunas unidades administrativas mantengan más labores y funciones por cumplir mientras que otras áreas funcionales no posean carga de trabajo.

2.4 Análisis funcional

El tipo de organización formal refleja que las funciones básicas de cada órgano administrativo se encuentran establecidas según la línea jerárquica que lo identifica; pero en el caso de la organización no gubernamental Opción de Vida-ONG se observa que no se han respetado del todo, por tal razón se han determinado diversas deficiencias en su estructura. Actualmente existe

incertidumbre en el personal acerca de la función que desempeña cada unidad administrativa debido a la inaplicabilidad de una estructura organizacional adecuada.

En el análisis estructural se estableció que existe un tipo de estructura funcional debido a la manera en que se encuentran divididos los servicios en cada órgano administrativo, de acuerdo a la función que cumple cada uno; sin embargo se observa deficiencia en el tipo de estructura, debido al traslape de funciones que se mantiene entre las unidades administrativas a causa de la duplicidad de mando que predomina entre Gerente General y Sub-gerente.

Las funciones básicas en cada órgano administrativo se ven afectadas considerablemente, pues se dejan por un lado las que generan valor por atender las de menor importancia a causa de la confusión que ocasiona en el personal el tener dos jefes inmediatos que supervisen y deleguen atribuciones distintas independientemente que éstas pertenezcan a cada puesto de trabajo.

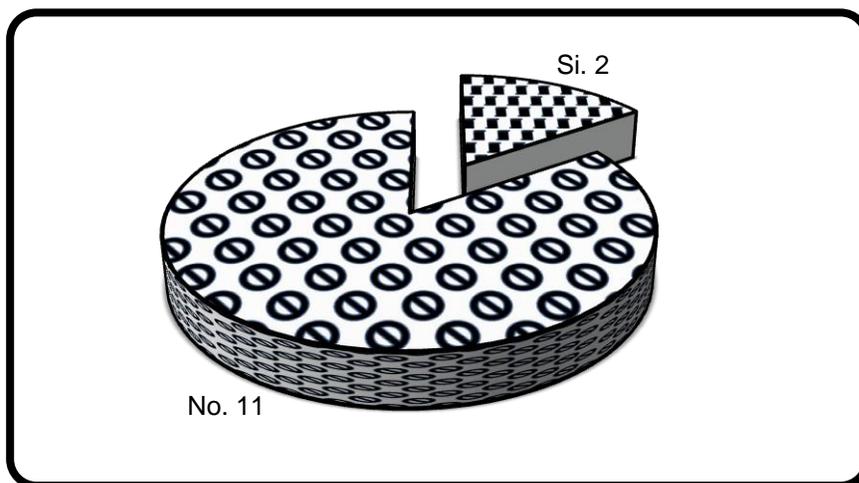
Cuando se observa un tipo de dimensión vertical, existe relación entre las funciones de cada nivel jerárquico y mientras más interrupciones se observen debido a la burocracia que predomina en la organización, menos se logran los objetivos previamente definidos.

En el caso de la Organización no Gubernamental Opción de Vida-ONG el modelo de diseño mecanicista presenta alta jerarquización en su estructura, por lo que provoca dificultad al momento de cumplir con las funciones básicas de cada unidad administrativa; debido a lo complejo que resulta la toma de decisiones, ya que se mantiene de una forma centralizada, característica que también la define como un sistema de organización militar.

Con una correcta departamentalización de cada órgano administrativo permanece la distribución adecuada de funciones y atribuciones, lo cual permite la mejor ejecución de los servicios; sin embargo en Opción de Vida-ONG la departamentalización por productos y servicios no ha sido eficaz, debido al traslape de atribuciones que atraviesa el personal y al desconocimiento de la función básica en cada unidad administrativa.

Con el propósito de verificar si el personal conoce las funciones del departamento al que pertenece se planteó un cuestionamiento, del que se obtuvo los resultados que muestra la siguiente gráfica.

Gráfica 9
Conocimiento de las funciones básicas de unidades administrativas
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG

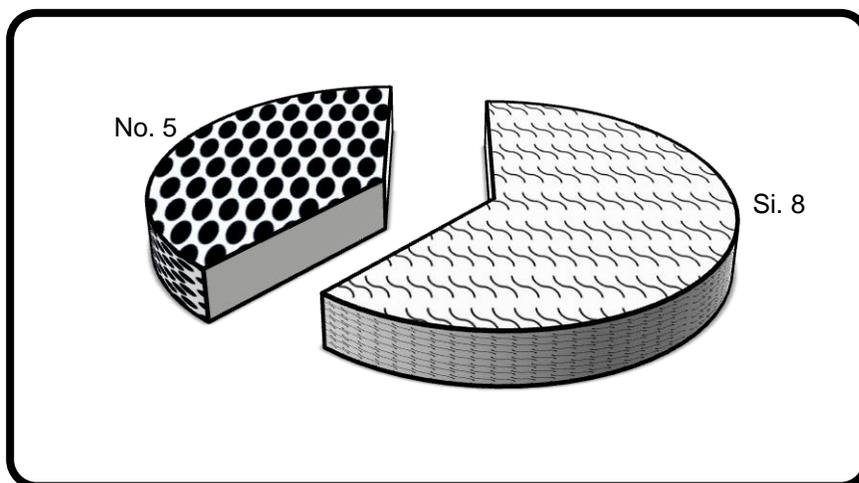


Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Según la gráfica anterior una mínima parte del personal expresó conocer las funciones generales de la unidad administrativa a la que pertenecen, la contradicción fue al momento de solicitarle la descripción de las mismas, lo que expresaron fue únicamente sus propias atribuciones.

A través de las entrevistas realizadas a los directivos se reafirmó que ninguno del personal conoce las funciones básicas, debido a que el único interés de ellos es que cada uno conozca sus atribuciones aún así no fueren de su puesto de trabajo, además que poseen la iniciativa de colaborar y apoyar a sus compañeros cuando así se requiere; por ello es que la función básica de cada unidad administrativa no se encuentra regulada en algún documento de información general.

Gráfica 10
Puestos de trabajo claramente definidos
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Los colaboradores que consideran sus puestos de trabajo claramente definidos se debe a que su profesión permite un trabajo más específico, mientras otra pequeña parte afirma que la división del trabajo no es equitativa, pues están involucrados en todas las unidades administrativas y servicios que presta la ONG; cada uno de ellos enfatizó que regularmente le asignan mayor cantidad de atribuciones que no son parte de su puesto y debido a ello descuidan las propias.

A pesar de ello, por medio de las entrevistas se constató que el personal no realiza sus atribuciones de forma responsable y se hace necesaria la supervisión directa y las llamadas de atención constantes. A continuación se determina la función básica que identifica a cada unidad administrativa de la ONG:

2.4.1 Gerencia General

Su función básica es la planificación, dirección y control de los servicios de farmacia, bazar, proyecto, bodegas y de los registros contables.

2.4.2 Sub-Gerencia

Se encarga de la planificación, dirección y control del mantenimiento en las instalaciones de la organización, así como de los servicios médicos de psicología, ginecología y medicina general.

2.4.3 Clínica Odontológica

Brindar atención personalizada en odontología y ortodoncia, para las familias que pertenecen al proyecto y población de escasos recursos.

2.4.4 Laboratorio Clínico

Atender a toda persona que llegue con órdenes médicas internas o externas y brindar información por medio de procedimientos analíticos en muestras biológicas.

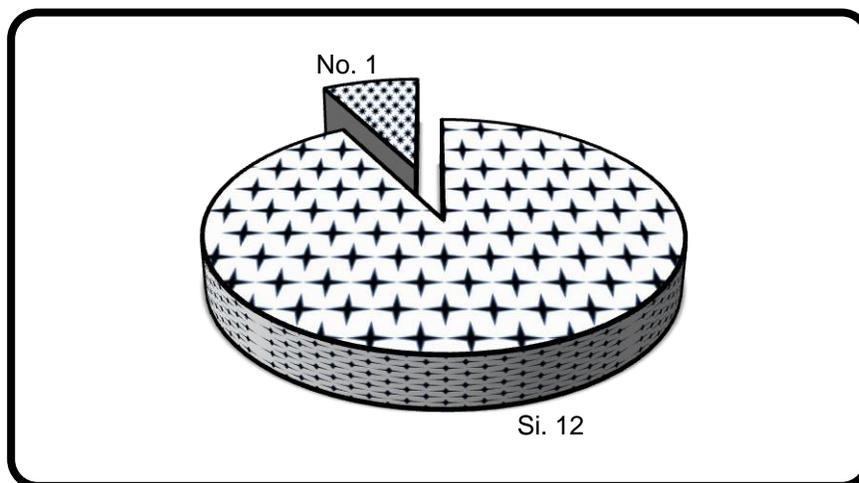
Al verificar la compatibilidad de las funciones básicas de cada unidad administrativa con el objetivo general de la organización se obtiene que: no existe compatibilidad alguna, debido a que los objetivos que la organización definió desde el momento que la ONG fue inscrita como tal, no cumplen con ser medibles, cuantificables y verificables para que sean funcionales a la misma.

Las funciones sustantivas son desarrolladas por la clínica odontológica, laboratorio clínico y varios puestos que se encuentran en el nivel institucional dedicados a brindar un servicio al usuario externo de la organización; mientras que las funciones de apoyo las lleva a cabo la Junta Directiva y el resto de puestos que se localizan en Gerencia y Sub-gerencia están enfocados a velar por el trabajo interno y administrativo de la ONG.

2.5 Análisis procedimental

En Opción de Vida-ONG se procedió a establecer si el personal conoce los procedimientos continuos llevados a cabo para la prestación de servicios, a continuación se observan los resultados obtenidos:

Gráfica 11
Conocimiento sobre los procedimientos de proyectos y servicios
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG

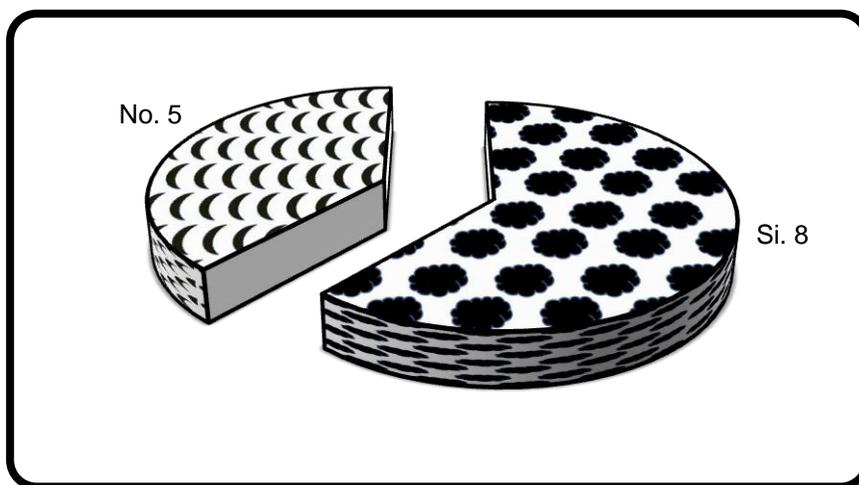


Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La gráfica anterior refleja que la mayoría del personal conoce el procedimiento para la atención de los servicios que ofrece la organización; algunos porque se les informó al momento de ingresar a la misma y otros a través de la relación laboral han conocido parte de las actividades que en ella se realizan. Sin

embargo, los colaboradores mostraron tener algunas dificultades al momento de brindar los servicios a la población; debido a ello se encuentran en la necesidad de consultar al Gerente o Sub-gerente, lo cual ocasiona pérdida de tiempo necesario al momento de proporcionar los servicios

Gráfica 12
Información suficiente para desempeñar sus atribuciones
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia, Año 2011.

Después de encuestar a cada uno de los colaboradores de la organización con el propósito de conocer si les proporcionan suficiente información para realizar correctamente las atribuciones asignadas, se obtuvo que una cantidad considerable reciben toda la información necesaria, pues realizan actividades más específicas y especializadas; sin embargo algunos de ellos consideran que existe información de interés, que les permita efectuar de una manera más eficiente sus labores, pero lamentablemente no se hace pública, debido al desconocimiento sobre la aplicación de instrumentos administrativos, mientras que 5 personas afirman no recibir toda la información necesaria y debido a ello es que surgen errores en el trabajo.

Por medio de las entrevistas se confirmó que no proporcionan la suficiente información al personal, que les permita desempeñar correctamente sus labores y se reconoció que debido a ello existe pérdida de tiempo necesario para realizar la labor asignada.

Se determinó que la organización no cuenta con algún documento que contenga los procedimientos, todos se realizan por rutina, lo que conlleva a evadir responsabilidades y a una ejecución incorrecta.

Los procedimientos que se llevan a cabo son: consultas médicas en odontología, ortodoncia, psicología, exámenes en el laboratorio clínico, obtención de fármacos y en la ejecución del proyecto educativo-alimenticio, materno-infantil.

La forma de seguimiento de cada procedimiento es continua, no se necesita esperar para culminar el trabajo, sino que cada persona hace su labor y se pasa a otras sin interrumpirlos para que sean concluidos; a continuación se describen con la secuencia que se realizan actualmente.

2.5.1 Procedimiento para consultas médicas

El procedimiento para recibir consultas médicas en la organización, comienza con la atención que brinda actualmente el Auxiliar de Farmacia de forma personal, con el propósito de programar la cita en la clínica que el paciente solicite, ya sea en odontología, ortodoncia, ginecología, medicina general-pediatra o psicología.

Seguidamente se verifica si la atención que requiere el paciente debe ser inmediata, en caso contrario se programa la cita, de tal manera que la persona interesada se presente en el día y hora señalada para recibir el tratamiento médico solicitado. Luego que el médico evalúa y recomienda fármacos o

exámenes de laboratorio, el Auxiliar de Farmacia proporciona el producto y las indicaciones necesarias para utilizar los servicios del laboratorio clínico, prontamente procede a cobrar los servicios prestados a un bajo costo.

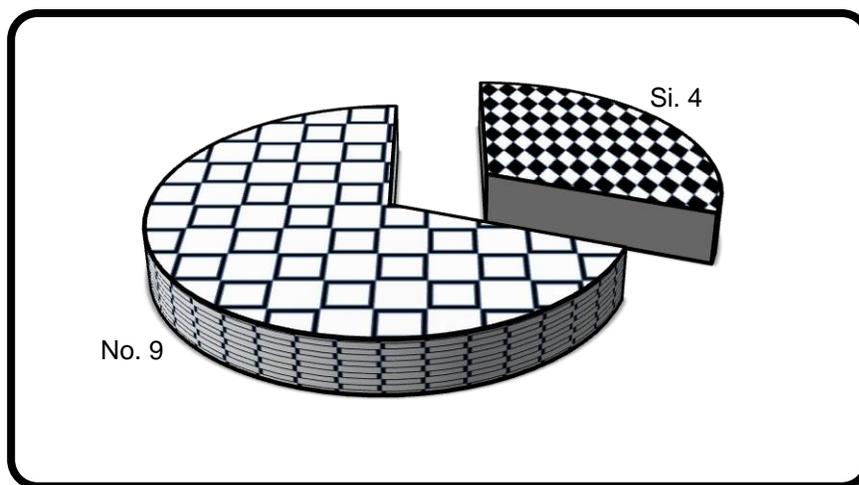
2.5.2 Procedimiento para exámenes de laboratorio clínico

Para hacer uso del servicio que brinda el laboratorio clínico a través de los exámenes biológicos, se inicia con las indicaciones que proporciona el Auxiliar de Farmacia al paciente; para que el interesado en evaluarse se presente por la mañana y el Técnico de Laboratorio proceda a la extracción de muestras necesarias. Seguidamente el Auxiliar de Farmacia cobra el examen practicado a un costo accesible y brinda las instrucciones para acudir a recibir los resultados obtenidos en el tiempo que requiera cada examen.

2.6 Análisis de facultades

Se preguntó al personal de Opción de Vida-ONG sobre las facultades que posee cada uno en la toma de decisiones, y los resultados fueron los siguientes:

Gráfica 13
Grado de autoridad y responsabilidad según atribuciones asignadas
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



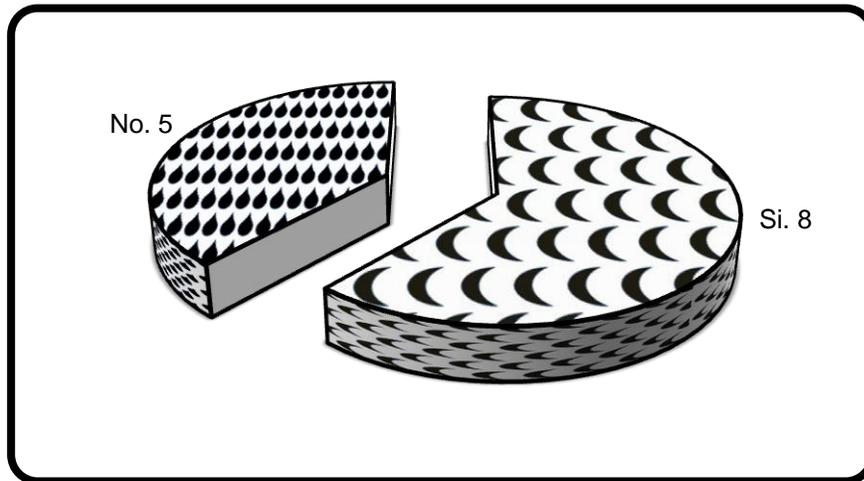
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La mayor parte del personal consideran que el grado de autoridad y responsabilidad no se encuentra claramente definido, pues el gerente y sub-gerente toman decisiones sobre los mismos puestos de trabajo; lo que ocasiona confusión en el personal; es importante mencionar que ninguno tuvo la capacidad de señalar a su inmediato superior, presentan inseguridad en señalar a uno o a otro, mientras que el restante pequeño grupo de colaboradores expresaron que si está definida la autoridad y responsabilidad, quienes indicaron que su jefe inmediato son los dos: Gerente y Sub-gerente.

La afirmación presentada por las 4 personas restantes indica la presencia de duplicidad de mando, pues al recibir alguna orden por uno de ellos y luego recibir instrucciones diferentes por otro, se dejan de atender algunas atribuciones importantes para el funcionamiento de la organización.

Es de resaltar que al momento de solicitar al personal que indicara el puesto de mayor grado de autoridad y responsabilidad en la organización, el total de colaboradores señala que ambos gerentes lo ocupan. Sin embargo durante las entrevistas si se estableció que el Gerente posee mayor responsabilidad en la organización, que el Sub-gerente.

Gráfica 14
Toma de decisiones en ausencia del inmediato superior
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La cantidad de colaboradores que poseen la libertad de tomar decisiones en ausencia de su jefe inmediato se debe a que el personal médico manifiesta tomar las decisiones necesarias en cuanto a la atención de pacientes únicamente, y no en el área administrativa. Por otro lado 5 afirman no contar con libertad para tomar decisiones, sino que deben ser consultadas con el inmediato superior que haya dado la orden o quien se encuentre en ese preciso momento; según lo muestra la gráfica anterior.

A continuación se presentan los puestos de trabajo a quienes les conciernen ciertas facultades:

2.6.1 Gerente general

Está facultado para representar legalmente la organización ante terceros, tomar decisiones en la contratación de personal, administración de recursos disponibles, solución de problemas laborales, realizar cambios o mejoras en los

servicios prestados, delegar instrucciones al personal de la ONG, entre otras facultades que le corresponden por ocupar el puesto de mayor jerarquía.

2.6.2 Sub-gerente

Se encuentra facultado para tomar decisiones en cuanto a la administración del recurso humano, mantenimiento y remodelaciones en las instalaciones de la organización, creación de nuevos servicios, supervisión de labores de todo el personal y solución de conflictos laborales.

Se ha creado un conflicto en el personal, debido a que se refleja que el Sub-gerente y Gerente poseen el mismo grado de autoridad y responsabilidad, por lo que ocasiona confusión y deficiencias en el desempeño de cada colaborador.

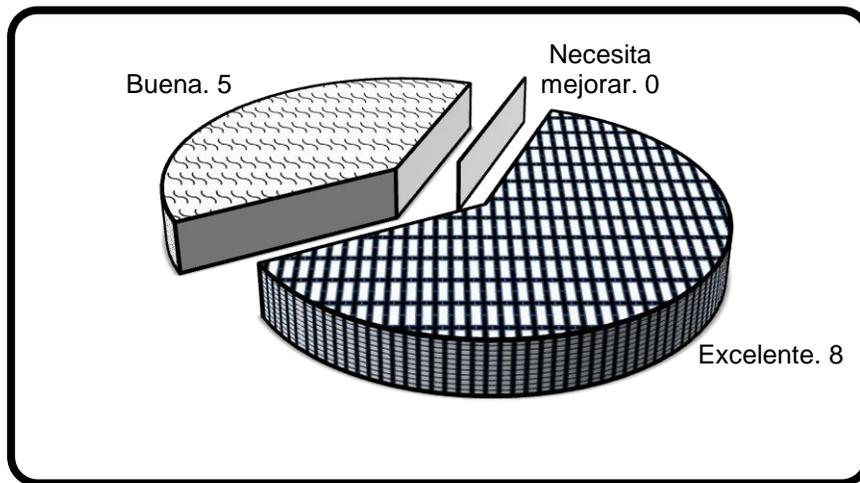
2.6.3 Auxiliar de farmacia

Tiene la facultad de supervisar al personal de bodega y bazar únicamente durante la ausencia del gerente y sub-gerente.

2.7 Análisis de relaciones

Las relaciones interpersonales impactan en toda la organización; pues constantemente el personal se relaciona entre sí y de ahí depende el trabajo en equipo, el desempeño de cada uno y el alcance de objetivos organizacionales.

Gráfica 15
Comunicación en la organización
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG

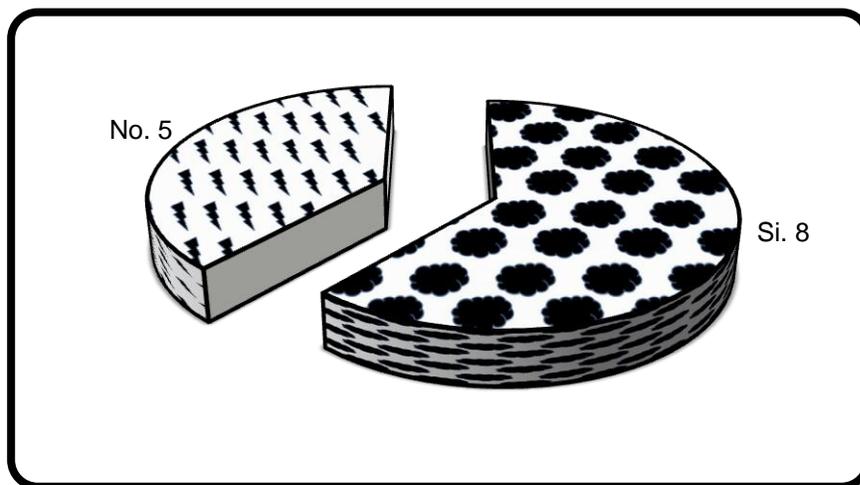


Fuente: elaboración propia. Año 2011.

El personal que calificó la comunicación como excelente es porque las ocasiones de mantener relaciones laborales con el personal administrativo, son relativamente pocas, debido a que en su mayoría el enlace personal se tiene con los usuarios de los servicios que la ONG brinda. Por otro lado un grupo menor de colaboradores la consideran como buena; pues afirman no haber tenido problemas que generen conflictos en la comunicación laboral y ninguno expresa que necesite mejorar.

Sin embargo, por medio de las entrevistas se constató que la comunicación necesita mejorar; pues las relaciones laborales se han deteriorado debido a conflictos surgidos con todo el personal.

Gráfica 16
Instrucciones claras por parte del jefe inmediato
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En cuanto a las instrucciones transmitidas por la Gerencia y Sub-gerencia, la mayoría del personal expresó que las órdenes son claras, pues rara vez les delegan atribuciones, porque la profesión les permite trabajar de forma individual, sin tener que depender del desempeño de otro y cuando existe oportunidad de recibir alguna orden, no han atravesado por confusiones al momento de ejecutarla. En sentido contrario 5 trabajadores lo negaron, afirman que en diversas ocasiones han presentado confusión al momento de recibir instrucciones diarias, debido a la duplicidad de mando que se observa en la organización.

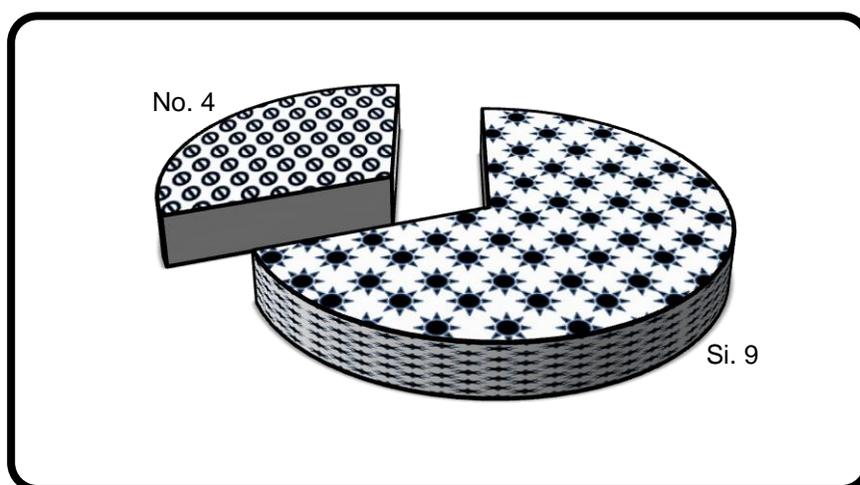
Durante las entrevistas realizadas se estableció que hay algunos que evaden instrucciones, reflejándose en demoras que perjudican el desempeño de otros, para evitarlo la Gerencia y Sub-gerencia se ha tenido que involucrar en atribuciones de tipo operativo; lo que ocasiona retrasos en la administración de la ONG.

A pesar de los datos anteriores el total del personal señaló que el jefe inmediato es capaz de propiciar un ambiente laboral confiable que proporciona seguridad y estabilidad a la organización en general; pues el ambiente es un indicador relevante que provoca un alto o bajo desempeño, según sea el caso.

En sentido contrario se constató que la mayoría del personal practica fidelidad, honestidad y honradez aunque existe excepciones; pues en ocasiones anteriores han habido incidentes que provocan una desconfianza permanente, factor que deteriora las relaciones entre jefe y colaborador.

Al momento de evaluar si el personal es asesorado por el jefe inmediato se obtuvo que el total de trabajadores respondieron recibirla cuando es necesario, sin embargo por medio de las entrevistas los directivos respondieron que no siempre brindan la asesoría que el personal solicita, debido a la carga de trabajo que mantienen, lo cual les dificulta disponer de suficiente tiempo para hacerlo.

Gráfica 17
Importancia que el jefe inmediato brinda a la opinión del personal
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



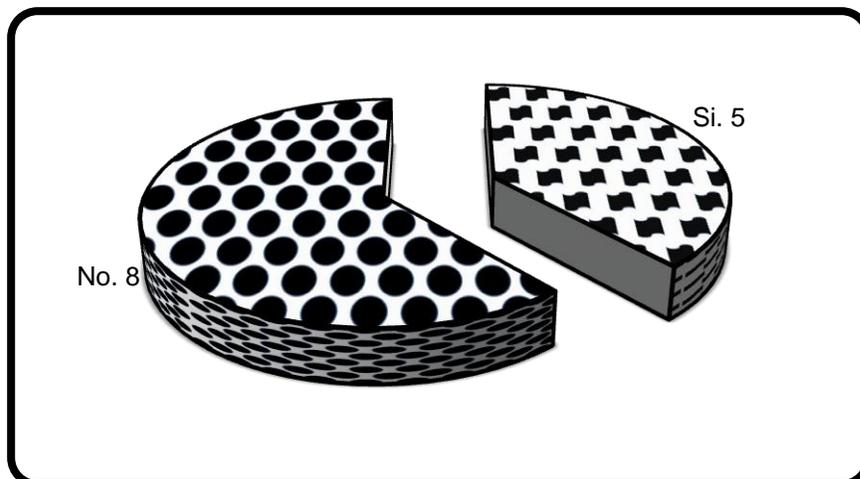
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

En la gráfica anterior se observa que una pequeña cantidad de trabajadores respondieron que su opinión no ha sido tomada en cuenta, pues consideran que a la gerencia únicamente le interesa que cada uno realice bien las atribuciones asignadas, mientras que en su mayoría afirmaron lo contrario porque observan la aplicación de algunas mejoras que han propuesto.

Según las entrevistas efectuadas al Gerente y Sub-gerente, se determinó que si se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores de nivel intermedio y operacional, pues consideran que aportan criterios de mejora; debido a la relación directa que mantienen con el beneficiario de los servicios.

La Gerencia General prioriza la opinión de los usuarios, en ocasiones se procede a realizar consultas con algunos de ellos y de ahí han surgido algunos cambios necesarios en los servicios de la organización.

Gráfica 18
Retroalimentación por el jefe inmediato
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



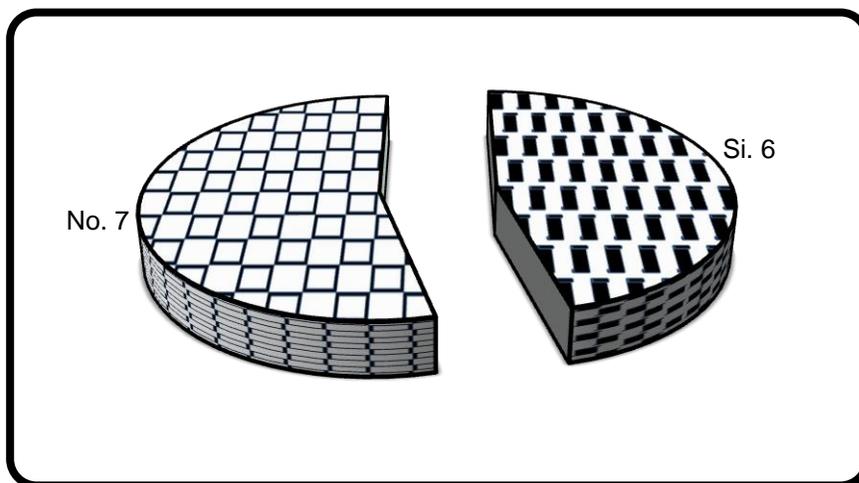
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

La gráfica anterior refleja que pocas personas confirmaron recibir retroalimentación por su jefe inmediato, pero no de forma constante, sino que únicamente cuando es necesario; mientras que la mayor parte de colaboradores respondieron que no se les proporciona retroalimentación alguna y debido a ello no existe mejora continua en las labores diarias.

Según las entrevistas realizadas se obtuvo que el personal no es retroalimentado, debido a la falta de interés en actividades de integración, comunicación y trabajo en equipo.

En Opción de Vida-ONG la supervisión se realiza de forma directa, debido a la importancia que tiene evaluar la atención de los usuarios, pues lo que se busca es contribuir para el desarrollo de las comunidades beneficiadas y por ende la satisfacción inmediata de los mismos.

Gráfica 19
Supervisión del jefe inmediato
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Se cuestionó al personal si el jefe inmediato supervisa el cumplimiento de tareas asignadas y se obtuvo que alrededor de la mitad de colaboradores dijeron que si son inspeccionados constantemente, por medio de la observación directa del Gerente y Sub-gerente durante la jornada laboral, mientras que el resto no reciben supervisión por parte de su inmediato superior, lo que conlleva a mantener inseguridad para un correcto desempeño diario.

Las entrevistas confirmaron la falta de supervisión en varios puestos, debido a la carga de trabajo administrativo y operativo; sin embargo en ausencia de los directivos la persona que puede tomar algunas decisiones, también evade responsabilidades, lo que ocasiona pérdida de tiempo, demoras en el trabajo y desperdicio de recursos.

La comunicación en la organización es formal e informal. La formal surge de forma descendente y ascendente, a través del uso de circulares impresas y por medio del correo electrónico que sucede en pocas ocasiones entre la Junta Directiva y la Gerencia General, de la Gerencia a Sub-gerencia surge de manera verbal e informal, y de Sub-gerencia hacia todos los niveles jerárquicos y viceversa la comunicación es formal según el caso pero regularmente se caracteriza por ser informal. De igual forma en línea horizontal al utilizar medios escritos, entre cada uno de los miembros de la junta directiva, así como entre los jefes de los servicios odontológicos y de laboratorio. En Gerencia y Sub-gerencia también se observa la comunicación horizontal entre el personal operativo que se encuentra a cargo de cada uno de ellos.

En algunas ocasiones se necesita del intercambio de información de manera escrita (informes, circulares, memos, entre otros) y regularmente de tipo oral. A pesar de la comunicación oral que desarrollan a diario debido a las labores de

atención social, el personal destacó la falta de reuniones para planificar actividades o retroalimentar mejoras en el funcionamiento de la organización.

En cuanto a la comunicación informal en Opción de Vida-ONG, se observa inmediata entre los niveles jerárquicos, por medio de opiniones, comentarios y especulaciones. Dicha comunicación surge de los grupos que se forman a través de las relaciones laborales. Sin embargo en ocasiones se hace uso únicamente de la comunicación oral entre los diferentes niveles jerárquicos; motivo por el que regularmente se observa fuga de responsabilidad y principalmente de información.

Aun al considerar un ambiente laboral estable, se determina que uno de los mayores conflictos en la organización es la comunicación, pues se ha vuelto deficiente debido a los altercados laborales surgidos durante el horario de trabajo, el que más resalta es que el personal en diversas ocasiones se muestra renuente para acatar órdenes y cumplir responsabilidades que le competen, hasta culminar en discusiones y falta de respeto. Las relaciones de cada unidad administrativa se describen a continuación:

2.7.1 Gerencia General

Es el ente administrativo que mantiene relaciones directas con Sub-gerencia, mientras que puede tener relaciones de tipo indirecto con la clínica odontológica y el laboratorio clínico.

2.7.2 Sub-Gerencia

Es la unidad administrativa que se encuentra en subordinación por la Gerencia General, encargándose de mantener relación directa con dicha unidad, laboratorio clínico y con la clínica odontológica.

2.7.3 Clínica Odontológica

Su relación directa es con Sub-gerencia en calidad de subordinación y en sentido del mismo nivel jerárquico con el laboratorio clínico.

2.7.4 Laboratorio Clínico

La relación directa que mantiene es con la clínica odontológica y en situación subordinada con la sub-gerencia.

2.8 Análisis organizacional – administrativo

A continuación se resumen los aspectos más relevantes establecidos a través de la realización del diagnóstico administrativo:

En Opción de Vida-ONG la misión, visión y objetivos no está diseñado de acuerdo a los elementos de la planeación, porque un profesional del derecho planteó únicamente la misión y visión por motivo de inscribir la organización en el registro civil. Por lo tanto, existe desvinculación entre el personal y la ONG, pues el total de colaboradores encuestados desconoce dichos elementos; motivo por el que no consideran que la organización este diseñada de acuerdo a los fines que persigue.

Un factor positivo que se encontró fueron los valores que el personal practica en sus actividades laborales, estos son: honestidad, honradez, responsabilidad, confianza y la puntualidad; adicional a dichos valores los encuestados agregan la calidad en el servicio, sociabilidad, brindar un trato humano y proporcionar a los beneficiarios un ambiente familiar; de tal manera que resalte la confianza para el tratamiento de la salud.

La organización se caracteriza por ser de tipo formal; debido a las líneas jerárquicas existentes, aunque en realidad no se respeten.

La estructura organizacional no se encuentra plasmada en un documento; a pesar de ello el personal la ha llegado a conocer por medio de la experiencia obtenida con el tiempo y la labor diaria que los involucra en el conocimiento de la ONG; pues los fundadores establecieron la estructura organizacional según criterios que consideraron importantes y no de acuerdo al procedimiento que se requiere para realizar un diseño organizacional adecuado.

La falta de un documento que plasme la organización gráficamente, ha ocasionado que el personal no cuente con la capacidad de ubicar su puesto jerárquicamente.

En su mayoría el personal tiene conocimiento de los servicios que brinda la organización, algunos de ellos porque se les informó al momento de ingresar a trabajar y a otros el desempeño diario les permite conocer la magnitud de cada servicio que la ONG brinda a la sociedad.

Al momento que la organización contrató el personal para iniciar labores, no les informó acerca del puesto de trabajo que desempeñarían y hasta la fecha las actividades diarias no identifican a uno solo, sino a varios, por lo tanto, en su mayoría el personal no colocó correctamente el nombre del puesto que actualmente ocupan.

Una parte del personal puede tomar algunas decisiones en cuanto a su propio desempeño, pues la profesión les permite un trabajo con mayor especificidad e individualizado por medio de la atención de pacientes. Sin embargo el resto del personal no cuenta con libertad para tomar decisiones inmediatas en su puesto de trabajo, debido a la centralización de la autoridad y toma de decisiones en la gerencia general y sub-gerencia.

En los colaboradores se observó confusión al momento de solicitarles señalar a su inmediato superior, pues cuentan con más de un jefe y los resultados de las encuestas reflejan que dos de ellos desempeñan un mismo grado de autoridad y responsabilidad, aspecto que provoca incertidumbre e inestabilidad en el ambiente laboral. Sin embargo por medio de las entrevistas se constató que el Gerente General cuenta con mayor grado de autoridad para tomar decisiones. Debido a la duplicidad de mando que predomina, se omiten algunas actividades de importancia, además debe considerarse que cada persona es diferente para transmitir mensajes, instrucciones o supervisar el trabajo.

Los colaboradores no conocen la función básica de la unidad administrativa a la que pertenecen, debido a la falta de interés por parte de los directivos de involucrar al personal en el conocimiento de toda la organización; pues lo único que ellos desean es que el colaborador desempeñe las labores asignadas aunque estas no les correspondan. En caso que el empleado ejecute actividades de diferentes puestos, ocasiona un descuido total de lo que en realidad le compete hacer, pues es imposible desempeñar satisfactoriamente dos puestos de trabajo al mismo tiempo.

Opción de Vida-ONG no cuenta con documentos que identifiquen cada proceso en los diferentes servicios que la organización brinda, motivo por el que surgen demoras inesperadas y errores en el trabajo. La falta de identificación de los colaboradores se determinó al observar parte del personal que desconoce algunos de los servicios que la organización brinda y la importancia de satisfacer dichas necesidades en la sociedad.

La organización no proporciona toda la información necesaria para que cada persona se desempeñe correctamente, aunque los altos mandos reconocen que ocasiona pérdida de tiempo necesario y demora en los servicios. Durante las

entrevistas se confirmó que el jefe inmediato toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, cuando pretenden buscar mejoras en el funcionamiento de la ONG. El personal es renuente a seguir instrucciones y para evitar demoras en los servicios, los mismos directivos se han involucrado en el trabajo operativo.

El tramo de control es estrecho, pues es una estructura alta con más niveles gerenciales entre la alta gerencia y el nivel más bajo, de tal manera que el Gerente General y Sub-gerente provocan conflicto al tener que supervisar a todo el personal de la organización, debido a la duplicidad de mando que ahí se observa, reflejándose en el traslape de funciones y demora en los servicios.

La falta de retroalimentación ocasiona errores en el trabajo y demoras en la prestación de servicios demandados por la comunidad.

La supervisión no es constante para todos los colaboradores, debido a la carga de trabajo que mantienen la Gerencia y Sub-gerencia, pero en ausencia de ellos quien debe supervisar evade la responsabilidad de hacerlo, de tal manera que provoca errores en el trabajo y demoras permanentes.

La desventaja de utilizar un medio de comunicación oral es la falta de control en las instrucciones transmitidas, lo que ocasiona fuga de responsabilidad y de información.

2.9 Análisis y discusión de resultados

Por medio de la investigación de campo realizada se encontraron diversas deficiencias en la organización; las cuales se analizan de la siguiente forma:

Según la gráfica 1 muestra que únicamente 2 personas intentaron mencionar la misión y visión de la ONG aunque es importante resaltar que la descripción dada

estaba bastante lejos de lo registrado en documentos legales por lo que lleva a demostrar la falta de pertenencia y desvinculación que existe entre el personal y la organización. A pesar de ello cada uno de los colaboradores de la organización brinda la atención diaria a través de la aplicación de diversos valores, factor que sobresale entre los beneficios de los servicios. Sin embargo al plantear los objetivos que la ONG pretende alcanzar se confirmó que no cumplen con las características de ser medibles, cuantificables y verificables; por lo que no es posible evaluar resultados en función de los mismos.

Aunque la ONG se clasifica como una organización de tipo formal es de importancia mencionar que la estructura organizacional no es funcional, pues existe duplicidad de mando entre Gerente y Sub-gerente, traslape de funciones y atribuciones; debido a ello se observa incertidumbre en el personal, deficiencia en el desempeño de cada uno, además del desconocimiento del personal sobre los roles de cada colaborador.

Según lo proporcionado por la gráfica 7 se establece que existe disparidad en cuanto a las instrucciones dadas para el personal, pues 5 personas afirman recibir ordenes de dos personas al mismo tiempo, factor que predomina en la organización, con la diferencia que nada más 2 reciben de una persona a la vez; mientras que la gran mayoría de más de uno; tal actitud afecta el desarrollo de actividades para beneficio comunitario y asegura la confusión en el personal al momento de presentar resultados de su desempeño. Otra de las razones que afectan los resultados de los colaboradores es el desconocimiento de las funciones básicas de la unidad administrativa a la que pertenecen, debido a la falta de importancia para aplicar herramientas de información administrativa y la presencia de duplicidad de mando es el motivo principal que refleja toda incertidumbre en cuanto al reconocimiento de líneas jerárquicas, confusión e inequidad en la asignación de tareas.

La falta de documentos que identifiquen cada proceso de los servicios que brinda la ONG ocasiona pérdidas de recursos y demoras en el trabajo, por lo que se refleja en la atención de mala calidad a los usuarios y por ende no se cumple con la actividad principal que la ONG desea desarrollar en cuanto a su operatividad.

La gráfica 15 muestra que las relaciones laborales necesitan mejorar, pues se ha observado un personal bastante conflictivo y renuente en la aceptación de cambios para cualquier otra mejora. En cuanto a la retroalimentación y supervisión del inmediato superior existe la misma problemática, pues en lugar de buscar un mejor desempeño se provoca diferencias y dificultad al querer mejorar la comunicación entre cada uno.

CAPÍTULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DENOMINADA OPCIÓN DE VIDA-ONG

Se presenta la solución que eliminará la problemática actual que afecta a la organización, con base a los elementos y principios teóricos del capítulo I.

3.1 Justificación de la propuesta

Con base al diagnóstico realizado en el Capítulo II, se estableció la necesidad de realizar cambios en la organización no gubernamental denominada Opción de Vida-ONG, que funciona en la ciudad capital; pues la estructura organizacional actual, no ha permitido alcanzar los objetivos deseados, además de crear brechas para el surgimiento de conflictos en las líneas jerárquicas.

Debido a lo anterior es necesario efectuar acciones correctivas, con la intención de que la ONG logre implementar planes de mejora continua, a través de la administración de recursos como fundamento de apoyo para lograr sus objetivos organizacionales. Es por ello, que en este capítulo se sugiere realizar el proceso de diseño organizacional, que le permita a la organización lograr los objetivos por medio de una nueva estructura organizacional adecuada, apoyándose en elementos administrativos que delimiten con claridad la filosofía organizacional, departamentalización, coordinación y niveles jerárquicos.

Para implementar la propuesta y que la organización obtenga resultados positivos, es indispensable ejecutar un plan de acción, que especifique tiempo, actividades, responsables y el costo que conlleva realizarlo; según cuadro 3.

3.2 Objetivo de la propuesta

El objetivo que se desea alcanzar con la realización de la propuesta es el siguiente:

Actualizar la filosofía y la estructura organizacional de tal manera que coadyuve a una correcta administración de recursos, reconocimiento de líneas jerárquicas, división de áreas funcionales y de servicio, equidad en la asignación de tareas, identificación de niveles superiores, retroalimentación según el desempeño de cada uno, toma de decisiones responsables y a la cobertura de servicios en la ciudad capital en las áreas marginales y de mayor necesidad, a partir de enero del año 2013.

3.3 Rediseño organizacional propuesto

La propuesta de solución se inicia con el planteamiento de nueva misión, visión, valores y objetivos por alcanzar en la organización. Luego se procede a diseñar la nueva estructura según lo que establece el proceso de diseño organizacional, definir las funciones básicas de cada departamento e incluir un nuevo puesto a la estructura organizacional; debido a que Opción de Vida-ONG cuenta con la capacidad y necesidad de crear dicho puesto de trabajo.

Posteriormente se desarrolla la descripción técnica de puestos y la descripción de los principales procedimientos que agregan valor a la organización.

Seguidamente se realiza el presupuesto y el plan de acción para implementar el nuevo diseño organizacional.

Y por último, se propone una revisión de descriptores de puesto y procedimientos, con el propósito de actualizarlos según los cambios que se presenten en el futuro.

3.4 Filosofía organizacional

Se diseña cada uno de los elementos de la filosofía organizacional: misión, visión, valores y objetivos.

3.4.1 Misión

“Somos una organización no lucrativa dedicada a desarrollar programas de salud preventiva, para las comunidades urbanas más necesitadas con el propósito de contribuir a la erradicación de la desnutrición en el país; a través de los servicios de medicina tradicional, alternativa y proyectos de desarrollo social.”

3.4.1.1 Visión

“Ser la organización líder en promoción de la educación en la mujer, salud preventiva y alimentación infantil, más reconocida a nivel nacional; que contribuya al desarrollo comunitario e integración social de las familias más vulnerables.”

3.4.1.2 Valores

A continuación se definen los valores más relevantes que se aplican en el servicio a la comunidad.

a. Honestidad

Al momento de brindar los servicios de salud, educación o alimentación, el personal debe trabajar con la mayor honestidad y sinceridad posible, pues se trata de la salud y desarrollo de los beneficiarios.

b. Honradez

Es un valor primordial en los colaboradores, pues los recursos disponibles para el apoyo de las comunidades son escasos, por lo que deben ser utilizados de manera consciente.

c. Responsabilidad

Se aplica al momento de brindar atención personalizada a los usuarios de los proyectos que ofrece la organización, ya que son servicios de desarrollo y mejoras en la salud y alimentación de las personas.

d. Confianza

Es importante que exista confianza en el personal, pues se refleja al brindar el servicio a los usuarios, mediante el trabajo en equipo.

e. Puntualidad

La organización tiene un horario establecido para atender cada uno de los servicios de salud y desarrollo; debido a ello es necesario que el personal mantenga puntualidad en sus labores diarias.

3.4.2 Objetivos

Los objetivos que Opción de Vida-ONG desea alcanzar son:

3.4.2.1 Objetivo general

Lograr el 80% de cobertura en el área metropolitana, para beneficiar a las comunidades más necesitadas y contribuir al desarrollo de los asentamientos locales; a partir de abril del año 2013, en un período no mayor a dos años.

3.4.2.2 Objetivos específicos

- a. Administrar de forma eficiente el departamento de servicios comunitarios, de tal manera que posean los recursos necesarios para brindar los servicios con prontitud y responsabilidad e incrementar la cobertura anual en un 2%, con el propósito de abarcar por completo el sector salud, a partir de julio del año 2013.

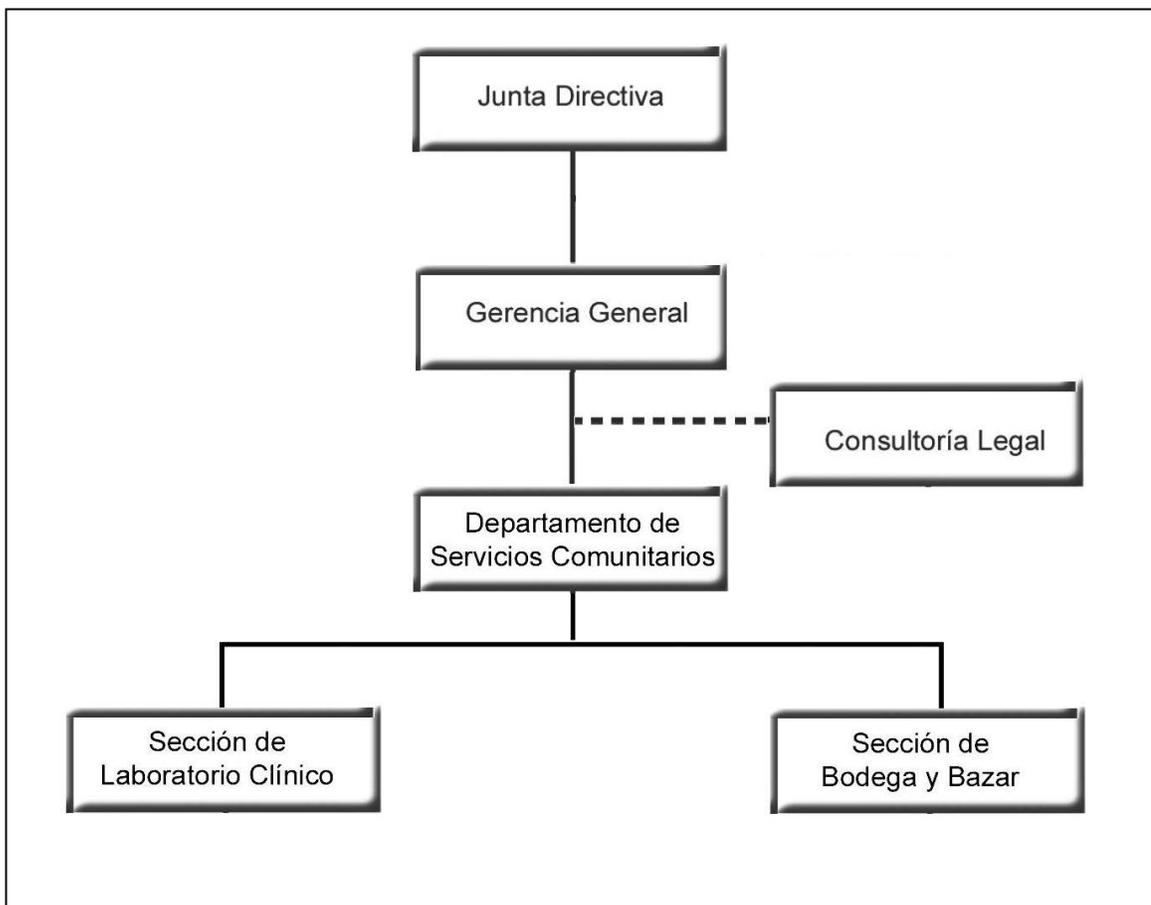
- b.** Realizar todos los exámenes que se demandan en un laboratorio clínico a partir de julio del 2013; de tal manera que genere el 50% de los ingresos a la organización, para beneficiar a más comunidades con los diferentes proyectos de desarrollo urbano.

- c.** Mantener el orden en un 100% de todos los suministros, equipos médicos, fármacos, artículos del hogar y de primera necesidad; a partir de enero 2013 con la nueva organización.

3.5 Diseño organizacional propuesto

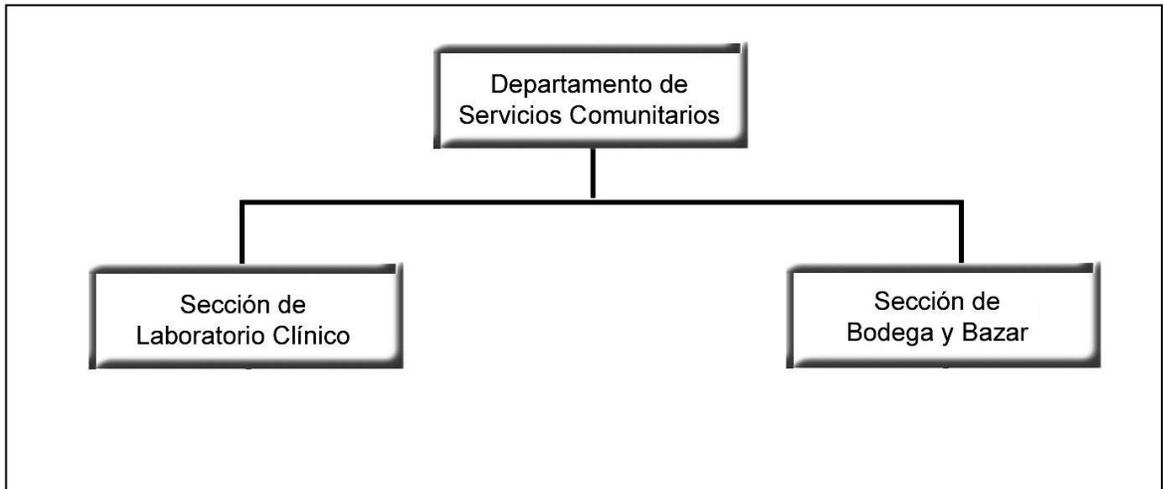
La estructura organizacional propuesta es la siguiente:

Gráfica 20
Organigrama general propuesto
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



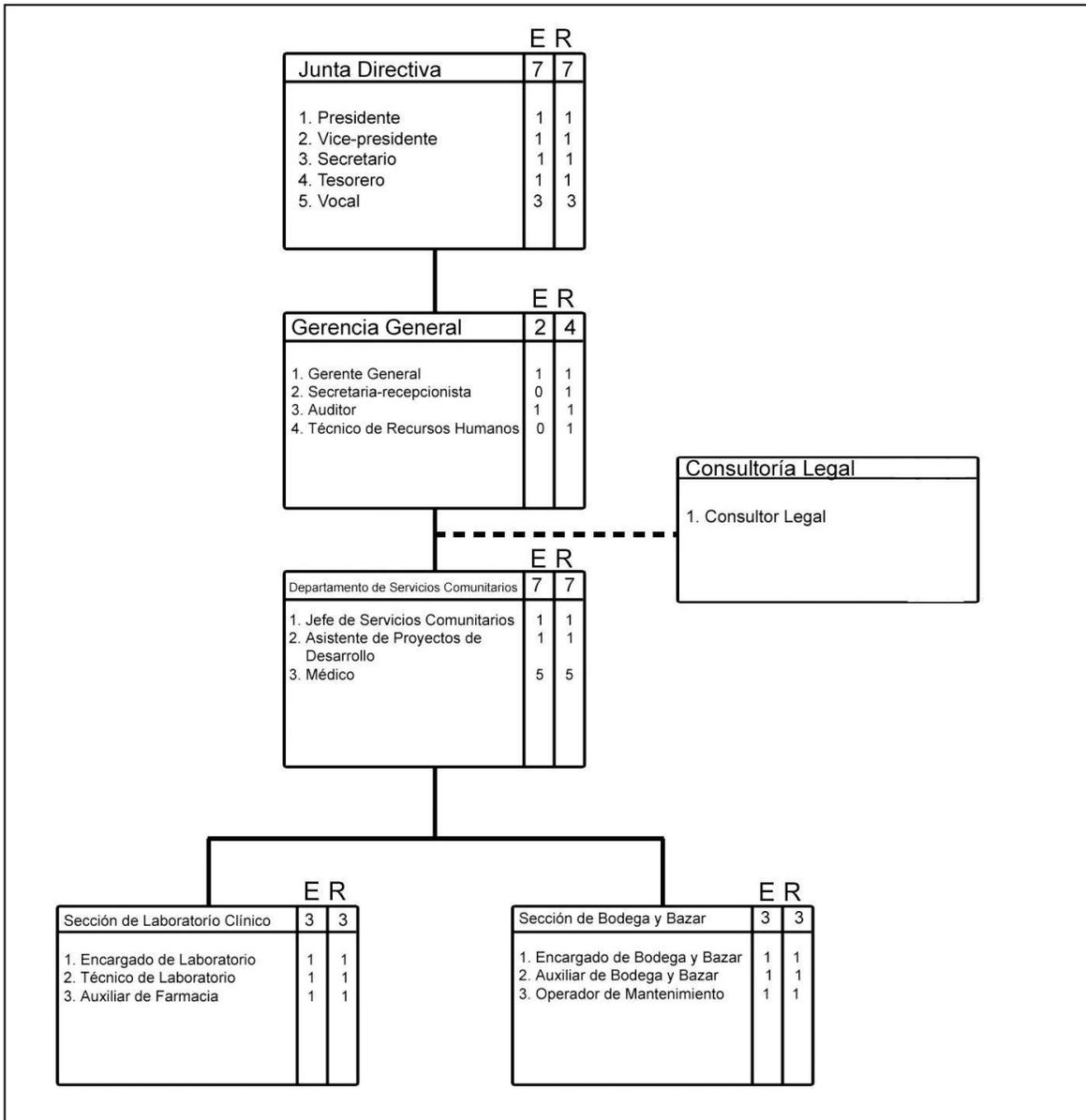
Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Gráfica 21
Organigrama específico propuesto
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Gráfica 22
Organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto
 Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG



E = 22 Fuente: elaboración propia. Año 2011
 R = 24

Prevalece el tipo de organización formal, con el propósito de reconocer las líneas jerárquicas y la autoridad que poseen los inmediatos superiores para la toma de decisiones.

3.5.1 Componentes

Se define cada uno de los componentes de acuerdo a la naturaleza de la organización y según los parámetros que cada uno requiere.

3.5.1.1 Tipo de estructura organizacional

La estructura organizacional es de tipo funcional, porque permite dividir los departamentos según las funciones principales que éstos realizan. Existen dos puestos en la nueva estructura que anteriormente no se encontraban; pero debido a la necesidad de crearlos y con el consentimiento de la organización, se ha incluido en dicha estructura, tal como se observa en la gráfica 22.

En la readecuación de la nueva estructura organizacional, se realizaron las siguientes modificaciones: el puesto del sub-gerente pasa a ser el del jefe de servicios comunitarios, de manera que sea él quien reporte al gerente general los resultados de dicho departamento; el objetivo del cambio es eliminar la duplicidad de mando, de funciones y confusión en el personal al momento de señalar su jefe inmediato. Al determinar a cada uno su autoridad, se cumple con el principio organizacional sobre la unidad de mando.

La estructura organizacional está conformada de la siguiente forma:

Junta Directiva: según el decreto número 006-2003 del Congreso de la República, Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo; Capítulo II Constitución y organización, artículo 7 inciso a; debe formarse de por lo menos siete personas, sus integrantes son:

- Presidente
- Vice-presidente
- Secretario
- Tesorero
- 3 Vocales

La nueva estructura organizacional deberá ser incluida en folletos informativos, que permitan conocer como está constituida la organización, principalmente para el personal de nuevo ingreso. Otro de los beneficios que recibirá la organización al replantear la estructura, es que el personal reconocerá quien es su inmediato superior, pues en este capítulo se delimita claramente la autoridad que cada uno de los jefes posee y el grado de responsabilidad para la toma de decisiones que le ha sido asignado.

3.5.1.2 Dimensión de la estructura y sus categorías

Para diseñar la nueva estructura organizacional de Opción de Vida-ONG se tomó en cuenta los parámetros que establece la dimensión vertical.

Al momento de girar instrucciones desde la gerencia general; deberá pasar por el jefe de servicios comunitarios para ser transmitido a los diferentes encargados de secciones, los resultados del nivel operacional deben presentarse al encargado de sección, quien a su vez lo traslada al jefe de departamento y éste al gerente general, para ser analizados según su prioridad; por lo tanto la organización mantendrá el crecimiento vertical.

a. Categorías

Las categorías se encuentran formadas de la siguiente manera:

➤ **Nivel institucional**

Está compuesto por la Gerencia General; pues es ahí donde se toman las decisiones de mayor relevancia en la organización.

➤ **Nivel intermedio**

Está compuesto por el departamento de Servicios Comunitarios.

➤ **Nivel operacional**

Está compuesto por las secciones de Laboratorio Clínico y Bodega y Bazar.

3.5.1.3 Modelo de diseño y sus características

Se establece un modelo de diseño según la organización mecánica o burocrática, con el propósito de establecer el reconocimiento de líneas jerárquicas de autoridad, centralización, especialización, estándares en procesos, de tal manera que cada jefe inmediato puede ejercer autoridad en su campo de trabajo con limitantes en cuanto a la toma de decisiones, de acuerdo al nivel que se encuentre.

3.5.1.4 Departamentalización

Es funcional y por servicios; las actividades se agruparon según la función básica que desempeña cada sección y de acuerdo a los servicios médicos que brinda la organización al público en general.

3.5.1.5 Tramo de control

Se establece de tipo estrecho; pues se mantiene el crecimiento vertical en la organización, se eliminan los niveles de supervisión innecesarios para tomar en cuenta únicamente los que por naturaleza de la misma, son de utilidad.

3.5.1.6 Sistema de organización

El modelo de organización propuesto es el funcional; pues la organización se ha sub-dividido en distintas áreas funcionales para su mejor departamentalización y de tal manera brindar un servicio ordenado al usuario externo e interno. Sin embargo también se establece el sistema de organización lineal-staff; porque Opción de Vida-ONG cuenta con la consultoría jurídica por un profesional del derecho y con el apoyo indirecto por parte de la Junta Directiva. En cuanto a la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones le serán asignadas a cada uno según su profesión, puesto que desempeña y experiencia en el trabajo.

3.6 Funciones básicas

Las funciones básicas para los departamentos y secciones son las siguientes:

3.6.1 Gerencia General

Planificar, dirigir y controlar las labores de cada departamento que conforman la organización; implementar nuevos métodos y procedimientos que coadyuven al alcance de objetivos organizacionales; gestionar los recursos administrativos y financieros con el propósito de brindar un buen servicio al cliente interno y externo; en Gerencia General se atienden las áreas funcionales de secretariado, con el propósito de mantener el orden en la documentación utilizada para llevar a cabo su principal actividad; de contabilidad, donde se procura registrar eficientemente cada ingreso y egreso monetario con tal de buscar un equilibrio financiero; recursos humanos, en donde se busca el crecimiento y desarrollo de todo el personal.

3.6.2 Departamento de Servicios Comunitarios

Cumple con la función de dirigir, coordinar y asegurar la calidad en los proyectos de desarrollo, servicios médicos (psicología, ginecología, medicina general-

podiatra, odontología y ortodoncia), laboratorio clínico, farmacia y bodega y bazar.

3.6.3 Sección de Laboratorio Clínico

Se encarga de la atención a pacientes de la ONG y público en general, al extraer muestras biológicas por medio de órdenes médicas e informar con procesos analíticos el estado de salud de los beneficiarios; adicional a ello se responsabiliza de brindar el servicio de farmacia para facilitar la obtención de medicamentos a bajo costo.

3.6.4 Sección de Bodega y Bazar

Controlar y registrar las existencias en la bodega en cuanto a medicamentos, instrumentos e insumos químico-biológicos, equipo médico, artículos del proyecto y bazar, además de la atención directa del mismo; por otro lado brinda el servicio de mantenimiento de las instalaciones con el propósito que se encuentren en un estado óptimo habitable.

3.7 Descripción técnica de puestos

Los puestos que se han propuesto en la nueva estructura organizacional son: Gerente General, Jefe de Servicios Comunitarios, Técnico de Recursos Humanos y Secretaria-Recepcionista, para efecto de la investigación se trabajaron un puesto para cada nivel jerárquico; Gerente General, Jefe de Servicios Comunitarios y la Secretaria-Recepcionista. El código del descriptor se creó con las iniciales de cada puesto, asignándole un número correlativo a cada nivel jerárquico, luego se enumera según el orden de los puestos en el departamento, como se observa en la gráfica 22.

	Descripción técnica de puestos “Opción de Vida – ONG” Asociación de Servicios a la Comunidad Guatemala	Fecha: Noviembre 2011 Página: 1/3
---	---	--

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente General
Código del puesto:	GG01.1
Unidad administrativa:	Gerencia General
Le reporta a:	Junta Directiva
Le reportan:	Secretaria-recepcionista, Auditor y Técnico de Recursos Humanos
Fecha de elaboración:	Noviembre 2011

2. Objetivo del puesto

Responsable de planificar, coordinar y dirigir las actividades de la organización a través del trabajo en equipo, mediante la administración de recursos administrativos y financieros
--

3. Atribuciones del puesto

Atribuciones diarias
❖ Representar legalmente la organización dentro y fuera de sus instalaciones.
❖ Mantener en orden la documentación legal que identifica a la organización como ONG.
❖ Administrar documentos de valor como cheques y cualquier otro de pago.
❖ Firmar documentos laborales y para la junta directiva.
❖ Delegar algunas atribuciones a la secretaria, contador general y operador de mantenimiento.
❖ Brindar apoyo al departamento de servicios y secciones que lo soliciten.
❖ Velar por el bienestar de las relaciones entre empleado y organización.
❖ Supervisar comportamientos laborales dentro de las instalaciones de la organización.
❖ Controlar el uso de insumos y herramientas para el mantenimiento de las instalaciones.
❖ Atender pacientes en medicina alternativa (naturopatía e iridología).
Atribuciones semanales
❖ Verificar los registros contables.
❖ Atender a representantes de otras organizaciones.
❖ Mantener contacto con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
Atribuciones mensuales
❖ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos organizacionales.
❖ Aplicar y supervisar la evaluación del desempeño de cada trabajador.
❖ Mediar entre conflictos de personal.
❖ Coordinar actividades de integración.
❖ Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
❖ Realizar un informe sobre los objetivos logrados en el mes concluido.
Atribuciones anuales
❖ Planificar objetivos y políticas administrativas.
❖ Revisar contratos de trabajo.
❖ Diseñar políticas salariales.
❖ Elaborar la medición de clima laboral.
❖ Coordinar un sistema de desarrollo profesional en la organización.
❖ Dirigir las reuniones de la junta directiva.
❖ Actualizar la estructura administrativa según las necesidades vigentes, que contribuya al alcance de objetivos y desarrollo de servicios.

	Descripción técnica de puestos “Opción de Vida – ONG” Asociación de Servicios a la Comunidad Guatemala	Fecha: Noviembre 2011 Página: 2/3
---	---	--

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación	
❖	Título a nivel universitario de Administrador de Empresas con especialidades en recursos humanos y/o administración de negocios.
❖	Amplios conocimientos en asuntos legales, administrativos y psicología organizacional.

Requisitos de experiencia
Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.

Habilidades	
❖	Relacionarse con los diferentes niveles intermedio y operacional de la organización.
❖	Manejo de personal.
❖	Vocación de servicio.
❖	Fluidez verbal y escrito.
❖	Adaptación a diferentes ambientes laborales.
❖	Trabajar bajo presión.
❖	Personalidad equilibrada.
❖	Discreción.
❖	Trabajo en equipo.
❖	Negociación y resolución de conflictos.
❖	Creatividad.
❖	Capacidad para escuchar.
❖	Capacidad analítica.
❖	Mantener el liderazgo.
❖	Redacción.
❖	Tener iniciativa.
Destrezas	
❖	Manejo de equipo de cómputo y oficina.
❖	Utilización del internet.

5. Responsabilidad

Errores
En la planificación de objetivos, en el diseño de políticas salariales, en la solución de conflictos, en la toma de decisiones complicadas, en el manejo de los recursos disponibles, al presentar a la junta directiva el avance de resultados, en la evaluación del desempeño de cada colaborador, al momento de diagnosticar clima laboral, en la revisión de contratos de trabajo y en la planificación de actividades de integración.

Maquinaria / equipo
1 Escritorio, 1 silla tipo secretarial, 2 archivos, 2 sillas para atender al cliente interno y externo, 1 computadora, 1 impresora, 1 teléfono fax, 1 recipiente de basura, 1 engrapadora, 1 sacabocados, varios lapiceros y útiles de oficina.

	Descripción técnica de puestos “Opción de Vida – ONG” Asociación de Servicios a la Comunidad Guatemala	Fecha: Noviembre 2011 Página: 3/3
---	---	--

Relaciones con otros
Tiene relación directa con la secretaria, contador general y operador de mantenimiento e indirecta con el personal de la organización y usuarios.

Información confidencial
Expedientes del personal, libro de actas, documentos informativos a nivel intermedio, estudios de clima laboral en la organización, acuerdos de políticas administrativas y salariales e informes sobre las actividades de integración, documentación legal de la ONG.

Dinero / valores
No es responsable de cantidades monetarias en efectivo. Sin embargo mantiene el control sobre cheques y documentos de pago.

Supervisión
❖ Supervisa a la secretaria-recepcionista, contador general y al operador de mantenimiento.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

Condiciones de oficina con excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos

❖ Se encuentra sujeto a padecer de estrés o algún otro padecimiento debido al trabajo diario y sufrir algún accidente laboral por la cantidad de producto y equipo médico que se mantiene en la organización.

	Descripción técnica de puestos “Opción de Vida – ONG” Asociación de Servicios a la Comunidad Guatemala	Fecha: Noviembre 2011 Página: 1/3
---	---	--

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Jefe de Servicios Comunitarios
Código del puesto:	JSC02.1
Unidad administrativa:	Departamento de Servicios Comunitarios
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Asistente de Proyectos de Desarrollo y los Médicos
Fecha de elaboración:	Noviembre 2011

2. Objetivo del puesto

Coordinar cada uno de los servicios médicos y planificar las actividades necesarias para el desarrollo de proyectos de beneficio familiar.
--

3. Atribuciones del puesto

Atribuciones diarias
❖ Asegurar el buen servicio brindado a la población guatemalteca.
❖ Administrar los insumos necesarios para la prestación de servicios.
❖ Supervisar al personal de servicios médicos.
❖ Administrar de forma directa la ejecución del proyecto materno-infantil.
❖ Brindar apoyo laboral a los departamentos y secciones que lo soliciten.
❖ Delegar funciones al asistente de proyectos de desarrollo.
❖ Supervisar el control de los pacientes atendidos por día.
Atribuciones semanales
❖ Verificar el mantenimiento adecuado para los instrumentos médicos.
❖ Mantener comunicación con las instituciones de Caballeros de la orden de malta y Caritas Arquidiocesana.
❖ Verificar la planificación de citas.
❖ Realizar informes sobre la existencia de insumos para la prestación de servicios.
Atribuciones mensuales
❖ Implementar mejoras en la atención a los usuarios.
❖ Autorizar informes sobre los servicios brindados.
❖ Supervisar algunas veces los servicios al momento de brindarlos a los pacientes.
❖ Supervisar la entrega de artículos de primera necesidad para las familias beneficiadas.
❖ Apoyar al asistente de proyectos de desarrollo durante la ejecución del proyecto materno-infantil.
❖ Realizar actividades de integración para el personal del departamento.
❖ Planificar las visitas de Caritas Arquidiocesana y de los Caballeros de la Orden de Malta.
Atribuciones anuales
❖ Planificar las jornadas médicas.
❖ Participar en reuniones con la gerencia general cuando sea necesario.
❖ Registrar las donaciones que la organización proporciona.

	Descripción técnica de puestos “Opción de Vida – ONG” Asociación de Servicios a la Comunidad Guatemala	Fecha: Noviembre 2011 Página: 2/3
---	---	--

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación	
❖	Titulo a nivel universitario de Administrador de Empresas o Ingeniero industrial.
❖	Conocimientos en psicología organizacional.

Requisitos de experiencia	
Experiencia mínima de 4 años en puestos similares.	

Habilidades	
❖	Relacionarse con los diferentes niveles gerencial y operacional de la organización.
❖	Mantener el liderazgo.
❖	Manejo de personal.
❖	Vocación de servicio.
❖	Fluidez verbal y escrito.
❖	Adaptación a diferentes ambientes laborales.
❖	Personalidad equilibrada.
❖	Discreción.
❖	Negociación y resolución de conflictos.
❖	Creatividad.
❖	Capacidad para escuchar.
❖	Capacidad analítica.
❖	Trabajar bajo presión.
Destrezas	
❖	Manejo de equipo de oficina y de cómputo.
❖	Utilización del internet.

5. Responsabilidad

Errores	
En la toma de decisiones sobre mejoras en los servicios de la ONG, en la solución de conflictos entre el personal del departamento, manejo de los recursos disponibles, en la planificación de actividades de integración y sobre la atención brindada a los pacientes.	

Maquinaria / equipo	
1 Escritorio, 1 silla tipo secretarial, 1 archivo, 2 sillas para atender al personal, pacientes y usuarios, 1 computadora, 1 impresora, 1 teléfono fax, 1 recipiente de basura, 1 engrapadora, 1 sacabocados, varios lapiceros y útiles de oficina.	

Relaciones con otros	
Tiene relación directa con el asistente de proyectos de desarrollo, médicos, encargados de secciones de laboratorio y bodega y bazar e indirecta con el resto del personal de la organización y usuarios de los servicios.	

	Descripción técnica de puestos “Opción de Vida – ONG” Asociación de Servicios a la Comunidad Guatemala	Fecha: Noviembre 2011 Página: 3/3
---	---	--

Información confidencial
Registros sobre las visitas de supervisores de Caritas Arquidiocesana y Caballeros de la Orden de Malta, acuerdos de la mejora de los servicios, documentos informativos para el departamento, autorizaciones de los proyectos, registros de insumos utilizados en los servicios médicos e inventarios de instrumentos y equipo médico en uso.

Dinero / valores
No es responsable de cantidades monetarias.

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibe supervisión del Gerente General. ❖ Supervisa al asistente de proyectos de desarrollo y los médicos.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

Condiciones de oficina con excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se encuentra sujeto a padecer de estrés o algún otro padecimiento debido al trabajo diario y sufrir algún accidente laboral por la cantidad de producto y equipo médico que se mantiene en la organización.

	Descripción técnica de puestos “Opción de Vida – ONG” Asociación de Servicios a la Comunidad Guatemala	Fecha: Noviembre 2011 Página: 1/3
---	---	--

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Secretaria-Recepcionista
Código del puesto:	SR01.2
Unidad administrativa:	Gerencia General
Le reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Noviembre 2011

2. Objetivo del puesto

Asistir a la Gerencia General, al departamento de Servicios Comunitarios y a las diferentes secciones en las labores secretariales, así como colaborar en las reuniones de la Junta Directiva, cuando es solicitado el apoyo de los mismos.

3. Atribuciones del puesto

Atribuciones diarias
❖ Archivar documentación.
❖ Atender a usuarios de los servicios de la organización y al cliente interno.
❖ Brindar información ya sea personalmente, por teléfono o por correo a usuarios, proveedores o supervisores.
❖ Programar citas para los usuarios de los servicios comunitarios.
❖ Mantener en orden los expedientes del personal y usuarios de cualquier servicio que otorga la organización.
❖ Llevar agenda del gerente.
❖ Servir de enlace entre la gerencia y el departamento de servicios comunitarios.
❖ Redactar documentos de información.
❖ Entregar a los usuarios resultados de exámenes médicos.
❖ Verificar si los pacientes que llegan a la organización necesitan atención médica inmediata o puede esperar que se le programe una cita.
Atribuciones semanales
❖ Recibir a proveedores y representantes de otras organizaciones.
❖ Colocar calcomanías con los precios a los medicamentos y artículos del bazar.
❖ Cotizar algunos medicamentos que estén agotados y se necesiten de inmediato.
❖ Colaborar con el auxiliar de farmacia para verificar el medicamento vendido en la semana.
Atribuciones mensuales
❖ Programar fechas para recibir a los beneficiarios del proyecto.
❖ Brindar apoyo en las reuniones de la junta directiva.
❖ Colaborar con el asistente de proyectos de desarrollo para la entrega de alimentos a las familias beneficiadas.
❖ Realizar un informe mensual sobre los servicios más demandados por los usuarios.
Atribuciones anuales
❖ Colaborar con el asistente de proyectos de desarrollo en la realización de actividades infantiles para fin de año.
❖ Colaborar en la realización de inventarios al final de cada año.

	Descripción técnica de puestos “Opción de Vida – ONG” Asociación de Servicios a la Comunidad Guatemala	Fecha: Noviembre 2011 Página: 2/3
---	---	--

4. Especificación del puesto

Requisitos de educación	
❖	Título de secretaria oficinista en computación o carrera a fin.
❖	Conocimientos básicos de enfermería.

Requisitos de experiencia	
Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.	

Habilidades	
❖	Fluidez verbal y escrito.
❖	Creatividad.
❖	Trabajo en equipo.
❖	Atención al público.
❖	Discreción.
❖	Relaciones humanas.
❖	Redacción.
❖	Ortografía.
❖	Tener iniciativa.
❖	Toma de dictados.
❖	Archivo.
Destrezas	
❖	Manejo de equipo de cómputo.
❖	Uso de la máquina de escribir.
❖	Uso del fax.
❖	Utilización del internet.

5. Responsabilidad

Errores	
Con la redacción de documentos, en el archivo de expedientes, atención a usuarios y visitantes, sobre la entrega de resultados de exámenes a pacientes que no les corresponde o en el registro de fechas para las actividades que tenga programadas la organización.	

Maquinaria / equipo	
1 Escritorio, 1 silla tipo secretarial, 1 archivo, 2 sillas para atender a usuarios y visitantes, 1 computadora, 1 impresora, 1 teléfono, 1 recipiente de basura, 1 engrapadora, 1 sacabocados, varios lapiceros y útiles de oficina.	

Relaciones con otros	
Tiene relación directa con el gerente general y jefe de servicios comunitarios, colaboración con todo el personal, usuarios, proveedores y visitantes de la organización.	

	Descripción técnica de puestos “Opción de Vida – ONG” Asociación de Servicios a la Comunidad Guatemala	Fecha: Noviembre 2011 Página: 3/3
---	---	--

Información confidencial
Expedientes de los pacientes y usuarios del proyecto de desarrollo, libro de citas médicas, formularios de citas, actas sobre las reuniones de la junta directiva, documentos informativos de la gerencia general para el resto del personal, formularios de inscripción y carné en blanco del proyecto. libro de asistencia diaria,

Dinero / valores
No es responsable de cantidades monetarias.

Supervisión
❖ Recibe supervisión del gerente general. ❖ No supervisa personal.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

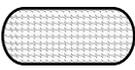
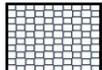
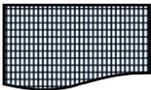
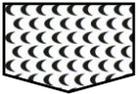
Condiciones de oficina con excelente ventilación e iluminación.

8. Riesgos

➤ Se encuentra sujeto a padecer de estrés o algún otro padecimiento debido a la relación personal con familias de diferentes estratos sociales y sufrir algún accidente laboral por la cantidad de producto y equipo médico que se mantiene en la organización.

3.8 Descripción de los principales procedimientos

Para la aplicación de los principales procedimientos de Opción de Vida-ONG, se utilizará una simbología que representa ideas y acciones, para lograr con ello el orden en los procesos realizados. A continuación se define cada símbolo.

Símbolo	Significado del símbolo
	Inicio o término: indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Revisión, evaluación y medición: indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.

Fuente: Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. "Organización de Empresas". Año 2009.

Seguidamente se presenta la descripción de los principales procedimientos que se realizan en la organización, los cuales reflejan las actividades básicas que se desarrollan.

3.8.1 Para el departamento de servicios comunitarios

Éste departamento tiene a su cargo diferentes servicios, como lo son: el proyecto educativo-alimenticio, materno-infantil, odontología, ortodoncia, ginecología,

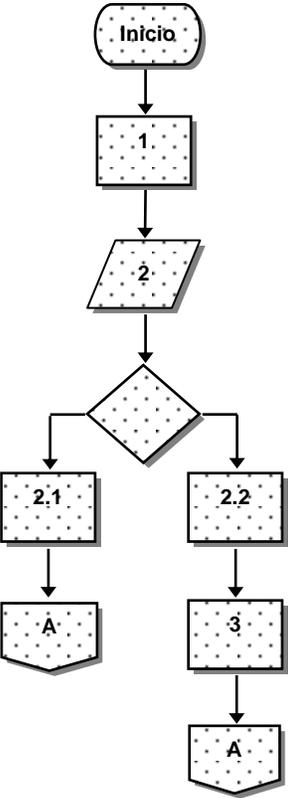
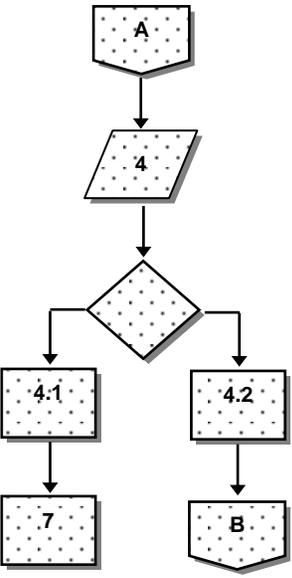
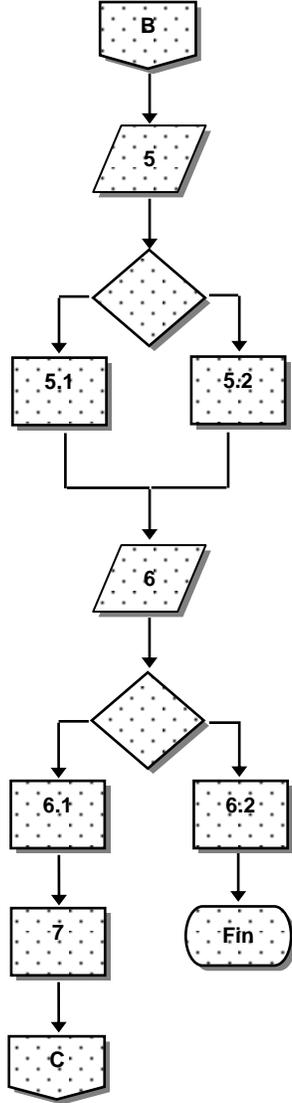
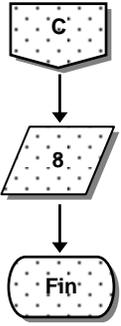
medicina general-pediatra, psicología, laboratorio clínico, farmacia, bodega y bazar; a continuación se describen las actividades necesarias para desarrollar los dos procedimientos de mayor relevancia en la organización.

3.8.1.1 Procedimiento para consultas médicas

Puede aplicarse en odontología, ginecología, medicina general-pediatra y psicología.

Organización no gubernamental Opción de Vida-ONG.	No. de procedimiento: 1	Hojas: 1 de 3
	No. de pasos: 8	Fecha: Noviembre 2011
Procedimiento: Consultas médicas.	Inicia: Secretaria-Recepcionista. Termina: Jefe de Servicios Comunitarios.	Elaborado por: Eva de León
<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que el personal de la organización tenga conocimiento sobre el procedimiento adecuado al momento de atender un paciente. ➤ Que los pacientes reciban una buena atención por parte del personal médico y administrativo. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se puede brindar el servicio si el paciente no lleva consigo el carné que registra su cita. ➤ El personal no debe recibir pacientes con su carné de registro, después de una hora de su cita. 		

Organización no gubernamental Opción de Vida-ONG.	No. de procedimiento: 1 No. de pasos: 8	Hojas: 2 de 3 Fecha: Noviembre 2011
Procedimiento: Consultas médicas.	Inicia: Secretaria-Recepcionista. Termina: Jefe de Servicios Comunitarios.	Elaborado por: Eva de León
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Secretaria-recepcionista	1	Recibe la llamada del paciente para hacer su cita en la clínica médica que solicite o atiende al paciente en la ONG.
	2	Verifica si es un caso que amerite la atención inmediata.
		2.1 Si merece atención inmediata, alerta al médico sobre la presencia del paciente.
		2.2 No es necesaria la atención inmediata. Se registra la cita en el formato respectivo.
	3	Se presenta el paciente el día de su cita. Lo registra con el formulario de citas médicas.
Médico	4	Evalúa al paciente.
		4.1 El paciente se encuentra estable.
		4.2 Determina que el paciente necesita tratamiento médico posterior.
Auxiliar de farmacia	5	Verifica la receta, si se cuenta con el medicamento recomendado.
		5.1 Si cuenta con el medicamento, brinda los fármacos.
		5.2 No se cuenta con el medicamento, cobra la consulta médica e informa sobre las farmacias donde puede adquirir la medicina.
	6	Luego verifica si el médico solicita algún examen de laboratorio y si es factible realizarlos en la ONG.
		6.1 Si es factible realizar los exámenes en la ONG, brinda las indicaciones para practicar los exámenes.
		6.2 No es posible realizar los exámenes en la ONG, informa al paciente sobre los laboratorios a los que puede acudir.
	7	Traslada el dinero recaudado por las consultas médicas, venta de fármacos y exámenes realizados a la Gerencia General.
Gerente General	8	Recibe el dinero que proviene de los servicios brindados en la organización.

<p>Organización no gubernamental Opción de Vida-ONG.</p>	<p>Flujograma: 1.</p> <p>No. de procedimiento: 1.</p>	<p>No. de pasos: 8</p>	<p>Hojas: 3 de 3</p>
<p>Procedimiento: Consultas médicas.</p>	<p>Inicia: Secretaria-Recepcionista.</p> <p>Termina: Jefe de Servicios Comunitarios.</p>	<p>Elaborado por: Eva de León.</p>	<p>Fecha: Noviembre 2011</p>
<p>Secretaria-recepcionista</p>  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[/2/] 2 --> D1{ } D1 --> 2.1[2.1] D1 --> 2.2[2.2] 2.1 --> A1[/A/] 2.2 --> 3[3] 3 --> A2[/A/] </pre>	<p>Médico</p>  <pre> graph TD A[/A/] --> 4[/4/] 4 --> D2{ } D2 --> 4.1[4.1] D2 --> 4.2[4.2] 4.1 --> 7[7] 4.2 --> B[/B/] </pre>	<p>Auxiliar de farmacia</p>  <pre> graph TD B[/B/] --> 5[/5/] 5 --> D3{ } D3 --> 5.1[5.1] D3 --> 5.2[5.2] 5.1 --> 6[/6/] 5.2 --> 6 6 --> D4{ } D4 --> 6.1[6.1] D4 --> 6.2[6.2] 6.1 --> 7[7] 6.2 --> Fin([Fin]) 7 --> C[/C/] </pre>	<p>Gerente General</p>  <pre> graph TD C[/C/] --> 8[/8/] 8 --> Fin([Fin]) </pre>

**Formato 1
Registro de citas**



Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG

Fecha de registro: _____ **Hora:** _____

Recibida por: _____

DATOS DEL PACIENTE

Nombre: _____

Edad: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Servicio que solicita: _____

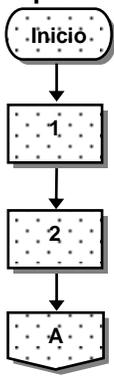
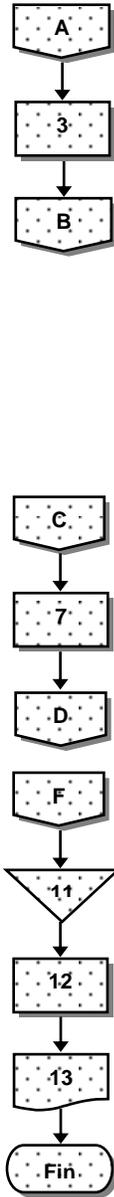
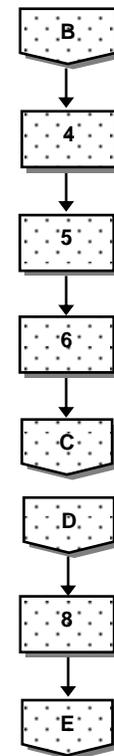
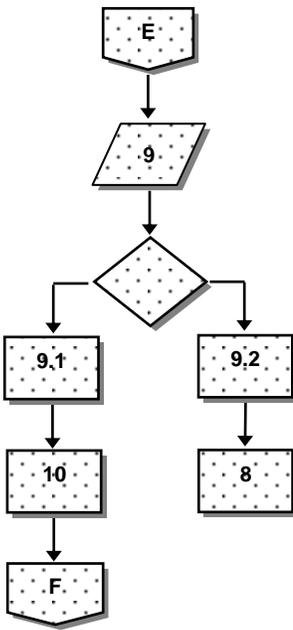
Médico a tratar: _____

Fecha y hora de cita: _____

3.8.1.2 Procedimiento para exámenes de laboratorio clínico

Organización no gubernamental Opción de Vida-ONG.	No. de procedimiento: 2	Hojas: 1 de 3 Fecha: Noviembre 2011
	No. de pasos:13	
Procedimiento: Exámenes de laboratorio clínico.	Inicia: Secretaria-Recepcionista.	Termina: Auxiliar de Farmacia.
<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Que el personal de la organización conozca el procedimiento necesario para atender un paciente y practicarle exámenes de laboratorio. ➤ Que los pacientes sean bien atendidos por el personal del laboratorio clínico y administrativo. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se debe practicar el examen sin la orden firmada y sellada por el médico tratante; ya sea interno o externo. ➤ Los exámenes se practican únicamente si el paciente cumple con la preparación previa, de lo contrario se dará otra cita. 		

Organización no gubernamental Opción de Vida-ONG.	No. de procedimiento: 2 No. De pasos: 13	Hojas: 2 de 3 Fecha: Noviembre 2011
Procedimiento: Exámenes de laboratorio clínico.	Inicia: Secretaria-Recepcionista. Termina: Auxiliar de Farmacia.	Elaborado por: Eva de León
RESPONSABLE	PASO No.	ACTIVIDAD
Secretaria-recepcionista	1	Recibe a los pacientes en un horario de 08:00 a 12:00am, pregunta que servicio solicita y registra el examen que se desea practicar.
	2	Proporciona a cada paciente el número de orden en que serán atendidos por el técnico de laboratorio.
Auxiliar de farmacia	3	Cobra el precio del examen que necesite realizar el paciente.
Técnico de laboratorio	4	Recibe las muestras para su estudio.
	5	Lee la orden médica para realizar los exámenes solicitados, ya sea extendida por médicos de la ONG o ajenos a la organización.
	6	Extrae las muestras necesarias del organismo de cada paciente y práctica los estudios solicitados.
Auxiliar de farmacia	7	Le entrega a cada paciente una contraseña para recoger los resultados de los exámenes médicos practicados y les informa sobre el tiempo que demora cada examen solicitado.
Técnico de laboratorio	8	Ordena los resultados de cada paciente según la orden médica.
Encargado de laboratorio	9	Verifica si los resultados están según los exámenes solicitados por el médico tratante.
		9.1 Si están de acuerdo a la orden médica. Autoriza los resultados.
		9.2 No están de acuerdo a la orden médica. Devuelve al técnico para corrección, luego los autoriza.
	10	Entrega los resultados al auxiliar de farmacia.
Auxiliar de farmacia	11	Recibe los resultados de los exámenes de laboratorio clínico y los archiva de forma temporal en un compartimiento.
	12	Entregar los resultados de exámenes a los pacientes en el tiempo indicado.
	13	Deja una copia de los exámenes practicados como constancia del ingreso que se obtuvo.

Organización no gubernamental Opción de Vida-ONG.	Flujograma: 2	No. de procedimiento: 2 No. de pasos: 13	de Fecha: Noviembre 2011
Procedimiento: Exámenes de laboratorio clínico.	Inicia: Secretaria-Recepcionista. Termina: Auxiliar de Farmacia.	Elaborado por: Eva de León	Hojas: 3 de 3
<p style="text-align: center;">Secretaria-recepcionista</p>  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> A{{A}} </pre>	<p style="text-align: center;">Auxiliar de farmacia</p>  <pre> graph TD A{{A}} --> 3[3] 3 --> B{{B}} B --> C{{C}} C --> 7[7] 7 --> D{{D}} D --> F{{F}} F --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> 13[13] 13 --> Fin([Fin]) </pre>	<p style="text-align: center;">Técnico de laboratorio</p>  <pre> graph TD B{{B}} --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> C{{C}} C --> D{{D}} D --> 8[8] 8 --> E{{E}} </pre>	<p style="text-align: center;">Encargado de laboratorio</p>  <pre> graph TD E{{E}} --> 9[/9/] 9 --> Diamond{ } Diamond --> 9.1[9.1] 9.1 --> 10[10] 10 --> F{{F}} Diamond --> 9.2[9.2] 9.2 --> 8[8] </pre>

Formato 2
Contraseña para la entrega de resultados de exámenes clínicos



Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG

Nombre del paciente: _____

Edad: _____ **Sexo:** _____ **Teléfono:** _____

Dirección: _____

Examen realizado: _____

Médico que solicitó el examen: _____

Fecha de examen: _____

Fecha para entrega de resultados: _____

3.9 Presupuesto

Para implementar los cambios administrativos en la organización es necesario recurso humano, material y financiero; por ello a continuación se detalla cada uno:

Cuadro 1
Presupuesto de recurso humano y material
 Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG

PUESTO	CANTIDAD	SALARIO MENSUAL (Valor en Q)	SALARIO ANUAL (Valor en Q)
Secretaria-recepcionista	1	2,000.00	24,000.00
Técnico de Recursos Humanos	1	4,000.00	48,000.00
Provisión Prestaciones laborales (Q72, 000*41.83%)			30,117.60
Bonificación decreto (Q250.00 * 12)	2		6,000.00
SUB-TOTAL			108,117.60
RECURSO MATERIAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	VALOR TOTAL
Computadora de escritorio	1	3,000.00	3,000.00
Papelería y útiles		800.00	800.00
TOTAL			111,917.60

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Nota: El sueldo presupuestado es para la secretaria-recepcionista y el técnico de recursos humanos; pues el resto de colaboradores que trabajan en la ONG, se reubicaron en la nueva estructura organizacional, según capacidad y experiencia.

Opción de Vida-ONG deberá invertir cada año Q 108,917.60 para el pago de la Secretaria-Recepcionista, Técnico de Recursos Humanos y papelería y útiles.

En el presupuesto de recurso material se incluyó únicamente la computadora debido a que la organización ya cuenta con el espacio físico, escritorios, 2 archivos y sillas para atender a personal, usuarios y visitantes de la ONG.

La inversión total es de Q 111,917.60, de los cuales Q 3,000.00 es un costo único para la compra del equipo de cómputo y 108,917.60 es un costo anual por concepto de sueldos y papelería y útiles.

El recurso financiero proviene de los servicios médicos que brinda a la población, venta de medicina genérica, artículos del bazar, donaciones de Caritas Arquidiocesana, Caballeros de la Orden de Malta, de la Junta Directiva, entidades religiosas, ONG'S nacionales y extranjeras, además de los aportes económicos que la población en general brinda, con el propósito de continuar la obra social y el desarrollo urbano.

Los beneficios que Opción de Vida-ONG obtendrá al implementar dicha propuesta son:

- Misión, visión, valores y objetivos diseñados según su naturaleza.
- Vinculación del personal con la organización.
- Estructura definida según los elementos del diseño organizacional.
- Identificación de líneas jerárquicas.
- Seguridad en el personal al momento de señalar el jefe inmediato.
- Conocimiento en el personal sobre el puesto que desempeña.
- Definición de funciones básicas de cada departamento y sección de servicio.
- Atribuciones definidas según su puesto de trabajo.
- Establecimiento de los procedimientos más importantes.
- Control de los recursos asignados a cada colaborador.
- Identificación de responsabilidades.
- Instrumento para actualizar puestos y procedimientos.
- Calidad en el servicio al cliente interno y externo.
- Equilibrio en tareas asignadas según el nivel jerárquico.
- Autoridad definida según puesto que desempeña.

3.10 Plan de acción

A continuación se detallan las actividades a realizar, responsables de la implementación y el recurso necesario para ejecutarlo.

Cuadro 2
Plan de acción
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG

"REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DENOMINADA OPCIÓN DE VIDA-ONG QUE FUNCIONA EN LA CIUDAD CAPITAL".							
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta de solución en un 100% a corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1	Presentar la propuesta.	Realizar el 100% de la presentación para lograr su aprobación en una sesión.	Consultora.	02/07/2013	02/07/2013	Papelería y útiles Q 50.00 Alquiler de cañonera Q 50.00	Q100.00
2	Aprobación de la propuesta ante la Junta Directiva.	Obtener la aprobación del 100% de la propuesta por la Junta Directiva en una sesión.	Junta Directiva.	03/07/2013	03/07/2013	Papelería y útiles Q 50.00 Alquiler de cañonera Q 50.00	Q100.00
3	Conocimiento e implementación de la nueva estructura organizacional por parte del personal.	Facilitar el conocimiento para el personal como mínimo del 75% de la propuesta durante diez días hábiles.	Gerente General.	08/07/2013	19/07/2013	Definido por la ONG.	Definido por la ONG.
4	Realizar el proceso de reclutamiento y selección de la nueva secretaria.	Contratar a la persona idónea para el nuevo puesto de trabajo en un máximo de un mes.	Gerente General.	22/07/2013	22/08/2013	Rótulo en la ONG y llamadas telefónicas. Q 100.00	Q100.00
5	Inicio de la relación laboral de la nueva secretaria.	Finalizar el proceso con la firma del contrato con la ONG en un día.	Gerente General.	02/09/2013	02/09/2013	Impresión de contrato y costos administrativos Q 200.00	Q200.00
6	Inducción de la secretaria.	Llevar a cabo el 100% de la inducción inicial en dos semanas.	Gerente General.	02/09/2013	13/09/2013	Documentos informativos de la ONG Q 50.00	Q50.00
7	Entrega de los descriptores de puestos a cada colaborador de la ONG.	Efectuar como máximo en una hora la entrega del 100% de los descriptores.	Gerente General.	16/09/2013	16/09/2013	Impresión de descriptores Q 50.00	Q50.00
8	Entrega de la descripción de procedimientos a cada colaborador de la ONG.	Explicar el 100% de los procedimientos en un día completo.	Gerente General.	17/09/2013	17/10/2013	Impresión de procedimientos Q 50.00	Q50.00
9	Revisión del alcance de la propuesta.	Efectuar evaluaciones y retroalimentar el 100% de lo propuesto cada tres meses.	Gerente General.	02/01/2014	31/01/2014	Un aproximado de Q 400.00, según los cambios que se presenten.	Q400.00
TOTAL							Q1,050.00

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Nota: el costo de implementar el nuevo diseño organizacional puede variar según los recursos que la ONG asigne a cada actividad; sin embargo en el presupuesto se encuentra de una forma detallada el total que la organización debe invertir para establecer los cambios en su estructura.

El jefe del departamento de servicios comunitarios y los encargados de secciones de laboratorio clínico y bodega y bazar, deberán familiarizarse con la nueva estructura organizacional; de tal manera que sean capaces de brindar apoyo al momento de evaluar y retroalimentar los cambios administrativos cada vez que se requiera. El control y evaluación de la propuesta lo realizará la gerencia general con el consentimiento de la junta directiva y el apoyo del personal; debido a ello será necesario retroalimentar cada fase de aplicación.

3.11 Actualización de formatos de descriptores de puesto y procedimientos

La revisión y actualización es útil para adecuar cambios que sufren los puestos y los procedimientos que agregan valor a la organización, de acuerdo a las necesidades que la ONG presente. Se sugieren dos tipos de formatos; uno para actualizar puestos de trabajo y otro para evaluar procedimientos. Los factores a considerar son los siguientes:

- **Cambios administrativos:** contemplan la creación de un nuevo puesto de trabajo y modificación en los servicios.
- **Crecimiento en tecnología:** se refiere a la modernización de herramientas de trabajo que elimine procedimientos obsoletos.
- **Evaluación periódica:** se recomienda actualizar perfiles de puestos y procedimientos por lo menos cada 3 años.

A continuación los formatos para la actualización de puestos y procedimientos:

Formato 3
Revisión de formato de descriptores de puestos



Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG

Nombre del puesto: _____

Revisión No.: _____ **Fecha:** _____ **Revisó:** _____

Preguntas específicas:

1. ¿Las actividades que se realizan coinciden con las atribuciones enumeradas en el descriptor de puestos actual?

Si _____ No _____

Diferencia: _____

2. ¿Considera necesario agregar o modificar alguna atribución de este puesto?

Si _____ No _____

¿Cual? _____

¿Por qué? _____

3. ¿Considera importante reformular alguna otra parte de la descripción del puesto?

Si _____ No _____

Describir _____

Enumere los cambios realizados

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

OBSERVACIONES: _____

Aprobado: _____

Gerente General

Formato 4
Revisión de formato de procedimientos



Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG

Nombre del procedimiento: _____

Revisión No.: _____ **Fecha:** _____ **Revisó:** _____

Preguntas específicas:

1. ¿Cree que algún paso del procedimiento actual necesita modificarse?

Si _____ No _____

Describalo: _____

2. ¿Considera que existen pasos en el procedimiento que se pueden omitir?

Si _____ No _____

¿Cuales? _____

¿Por qué? _____

3. ¿Cree necesario agregar algún paso al procedimiento actual?

Si _____ No _____

Describir _____

Enumere los cambios realizados

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

OBSERVACIONES: _____

Aprobado: _____

Gerente General

CONCLUSIONES

Después de realizar el trabajo de tesis denominado **“Rediseño organizacional para la organización no gubernamental denominada Opción de Vida-ONG que funciona en la ciudad capital”**, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La inexistencia de herramientas e instrumentos técnicos relacionados con el diseño organizacional ha ocasionado deficiencias administrativas, tales como: desvinculación del personal con la misión, visión y valores de la organización, confusión al momento de identificar los niveles jerárquicos, procedimientos y puestos no definidos, evasión de responsabilidades, duplicidad de mando y funciones; de tal manera que se comprueba la hipótesis número uno de la investigación.
2. Opción de Vida-ONG carece de filosofía organizacional según su naturaleza, estructura administrativa, descripción de puestos que conforman la ONG y establecimiento de procedimientos para una correcta ejecución de los servicios.
3. La organización cuenta con Gerencia General y Sub-Gerencia, quienes a su vez desempeñan una misma función de autoridad sobre el personal, pero carece de la administración específica del recurso humano y de los servicios comunitarios que brinda, dichas funciones actualmente las realizan el Gerente General y Sub-Gerente.
4. En la ONG la Gerencia General y las unidades administrativas, no tienen contemplada la actualización constante de los cambios que sufre la estructura organizacional, puestos y procedimientos; de tal manera que contribuyan a mejorar la atención de los beneficiarios.

RECOMENDACIONES

Para contribuir en la solución de la problemática actual en Opción de Vida-ONG y evitar que se repita en un futuro se sugiere lo siguiente:

1. Para eliminar o disminuir las deficiencias administrativas es preciso implementar el rediseño organizacional propuesto, a través del Gerente General y Jefe de Servicios Comunitarios; de tal manera que la estructura organizacional responda a las necesidades actuales de la ONG.
2. Aplicar la filosofía organizacional propuesta, estructura administrativa, descriptores de puestos y procedimientos; con el propósito que el personal conozca sus atribuciones y responsabilidades para brindar los servicios.
3. Implementar los nuevos puestos de Jefe de Servicios Comunitarios y Técnico de Recursos Humanos, con el apoyo de una secretaria-recepcionista, que debe ser contratada para ejercer una correcta administración y brindar servicios adecuadamente.
4. La Gerencia General juntamente con el departamento de Servicios Comunitarios, deberán actualizar constantemente la estructura administrativa, puestos y principales procedimientos, según los cambios generados en el futuro y corregir las posibles desviaciones que afecte la administración de la ONG.

BIBLIOGRAFÍA

I. Textos:

1. Benavides Pañeda, R. J. 2004. **Administración**. 1a. ed. México. Mc Graw Hill Interamericana editores, s.a. de C.V. 353 p.
2. Chiavenato, I. 2001. **Administración: teoría, proceso y práctica**. Traducido de la 3a. ed. en portugués. Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw Hill Interamericana editores, s.a. de C.V. 415 p.
3. _____. 2009. **Comportamiento organizacional**. 2a. ed. México. Mc Graw Hill Interamericana editores, s.a. de C.V. 524 p.
4. Finch Stoner, J. A. Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. 1996. **Administración**. 6a. ed. México. Pearson Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 688 p.
5. Franklin Fincowsky, E. B. 2004. **Organización de empresas**. 2a. ed. México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana editores, s.a. de C.V. 369 p.
6. Münch, L. 2010. **Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1a. ed. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 303 p.
7. Reyes Ponce, A. 2008. **Administración moderna**. 1a. ed. México. Limusa, S.A. de C.V. Grupo noriega editores. 480 p.
8. Robbins, S. P. y DeCenzo, D. A. 2002. **Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones**. 3a. ed. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 552 p.
9. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de ciencias económicas, Escuela de administración de empresas. s.f. **Material bibliográfico de apoyo para el curso administración II. Documento de apoyo a la docencia**. Guatemala. Litoproducciones de Guatemala, S.A. 154 p.

II. Leyes:

10. Congreso de la República de Guatemala. 2003. **Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo.** Decreto número 002-2003. Guatemala, C.A. Ediciones Arriola. 12 p.

ANEXOS

Boleta No.	
------------	--

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Fecha: / /

BOLETA DE ENCUESTA

Dirigido a: personal de la Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG.

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan varias preguntas, por favor conteste con una X según sea el caso. La información que se le solicita será utilizada para fines académicos, por lo que se maneja la confidencialidad del caso.

Objetivo: verificar la existencia de herramientas e instrumentos técnicos, que facilitan el diseño de unidades y/o departamentos administrativos en la organización.

Puesto que ocupa actualmente: _____
Unidad administrativa a la que pertenece: _____
Jefe inmediato: _____
Subalternos: _____
Escolaridad:
Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/>
Especifique la carrera _____
Tiempo de laborar en la organización: _____
Tiempo de ocupar el puesto actual: _____

1. ¿Cuándo ingresó a la organización le dieron a conocer la actividad principal que identifica a la ONG?

SI NO

Descríbala _____

2. ¿Cuándo ingresó a la organización le dieron a conocer un estado futuro que la misma busca alcanzar?

SI NO

Descríbala _____

3. ¿Considera que la actividad principal y el estado futuro que actualmente identifican a la organización, se encuentran formuladas de acuerdo a las actividades que desarrollan?

SI NO

¿Por qué? _____

4. De los siguientes valores. ¿Cuál o cuáles prevalecen en la organización?

Honestidad Honradez Responsabilidad Confianza

Puntualidad Otro

Especifique _____

5. ¿Conoce cuales son los objetivos que la organización pretende alcanzar?

SI NO

Enumérelos _____

6. ¿Al momento de ingresar a la entidad le dieron a conocer la estructura organizacional de la misma?

SI NO

7. ¿Conoce cuántos departamentos o unidades administrativas conforman la organización?

SI NO

¿Cuáles son? _____

8. ¿Considera que la actual estructura organizacional de la ONG está diseñada según los fines que persigue?

SI NO

¿Por qué? _____

9. En ausencia de su jefe inmediato. ¿Cuenta con libertad para tomar decisiones?

SI NO

¿Por qué? _____

10. ¿De cuántas personas recibe órdenes?

Una Dos Tres o más

Especifique de que puesto o puestos: _____

11. ¿Siente confusión al tener que reportar su trabajo a más de un superior?

SI NO

¿Por qué? _____

12. Especifique con que otros departamentos tiene relación debido a las funciones que ejecuta:

Cuales: _____

13. ¿Tiene conocimiento sobre las funciones básicas del departamento o unidad a la que pertenece?

SI NO

Enumérelas _____

14. ¿Considera que sus atribuciones están claramente definidas?

SI NO

¿Por qué? _____

15. ¿Considera que sus responsabilidades están claramente definidas?

SI

NO

¿Por qué? _____

16. Además de las atribuciones que conlleva desempeñar su puesto de trabajo, ¿realiza otras que no le corresponden?

SI

NO

¿Cuáles son? _____

17. ¿Cuáles son sus principales atribuciones?

18. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades?

19. ¿Conoce los proyectos y servicios que actualmente ejecuta la organización?

SI

NO

Enumérelos _____

20. ¿Considera que se le proporciona la suficiente información para desempeñar las atribuciones de su puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué? _____

21. ¿Considera que en la organización se encuentra claramente definido el grado de autoridad y responsabilidad según las atribuciones asignadas?

SI

NO

¿Por qué? _____

22. ¿Cuál es el puesto que posee el grado máximo de autoridad y responsabilidad?

23. ¿Cómo califica la comunicación en toda la organización?

Excelente Buena Necesita mejorar

24. ¿Las órdenes que recibe de su jefe inmediato son claras?

SI NO

¿Por qué? _____

25. ¿Que medio utiliza el jefe de su unidad para transmitir las órdenes?

Oral Escrita

Especifique _____

26. ¿Como caracteriza las relaciones interpersonales en la organización?

Cordiales Falta de Cortesía

¿Por qué? _____

27. Al momento que surgen dudas sobre la ejecución de su trabajo, ¿a quién acude para resolverlas?

Jefe inmediato Compañero de trabajo

Especifique _____

28. Durante el horario laboral. ¿Cómo califica el ambiente que su jefe inmediato le proporciona?

Confiable Inseguro

¿Por qué? _____

29. ¿Cuándo se presenta alguna dificultad para realizar las tareas asignadas, su jefe inmediato le brinda la asesoría necesaria?

SI

NO

¿Por qué? _____

30. ¿Su jefe inmediato toma en cuenta su opinión para mejorar el funcionamiento de la organización?

SI

NO

¿Por qué? _____

31. ¿Su jefe inmediato le facilita la retroalimentación necesaria para desempeñar correctamente el puesto de trabajo?

SI

NO

¿Por qué? _____

32. ¿Su jefe inmediato supervisa el cumplimiento de tareas asignadas?

SI

NO

¿Por qué? _____

COMENTARIOS _____

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Fecha: / /

GUÍA DE ENTREVISTA

Dirigido a: jefes de unidades de la Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG.

Objetivo: verificar la existencia de herramientas e instrumentos técnicos, que facilitan el diseño de unidades y/o departamentos administrativos en la organización; además de establecer la aplicación de técnicas administrativas para el buen desempeño laboral de cada colaborador.

Puesto que ocupa actualmente: _____

Unidad administrativa a la que pertenece: _____

Jefe inmediato: _____

Subalternos: _____

Escolaridad:

Primaria

Secundaria

Diversificado

Universitario

Especifique la carrera _____

Tiempo de laborar en la organización:

0 a 1 año

1 a 2 años

2 a 4 años

4 años o más

Tiempo de ocupar el puesto actual:

0 a 1 año

1 a 2 años

2 a 4 años

4 años o más

1. ¿Cuál es la misión organizacional que identifica la ONG?

2. Al momento de ingresar personal nuevo a la organización, ¿le dan a conocer la misión que identifica a la ONG?

3. ¿Considera que el personal se siente comprometido con la misión de la organización?
4. Describa la visión de la ONG
5. Al momento de ingresar personal nuevo a la organización, ¿le dan a conocer la visión que persigue la ONG?
6. ¿Considera que el personal se siente comprometido con la visión de la organización?
7. ¿Cuáles son los aspectos que se tomaron en cuenta al momento de formular una misión y visión para la ONG?
8. ¿Considera que están formuladas técnicamente de acuerdo a lo que la ONG realiza?
9. Enumere y describa los valores que la ONG establece para el buen desempeño de cada colaborador
10. Describa los objetivos organizacionales que la ONG desea alcanzar
11. Al momento de ingresar personal nuevo a la organización, ¿le dan a conocer los objetivos que la ONG desea alcanzar?
12. Al personal de nuevo ingreso, ¿le dan a conocer la estructura organizacional de la ONG?
13. Describa como se encuentra estructurada la ONG
14. ¿Considera que está establecida de acuerdo a los fines que persigue?
15. ¿Qué puestos de trabajo tienen la libertad de tomar decisiones en cualquier momento?
16. ¿Qué puestos de trabajo tienen la libertad de tomar decisiones durante la ausencia de su jefe inmediato?

17. ¿Cuántos puestos de trabajo supervisa?
18. ¿Siente confusión al tener que supervisar a más de tres personas?
19. ¿Con cuántos departamentos tiene relación su puesto de trabajo?
20. ¿Cuáles son las funciones básicas que identifican a cada departamento o unidad que conforman la ONG?
21. ¿Cree que las atribuciones de cada colaborador están claramente definidas?
22. Además de las atribuciones que conlleva desempeñar su puesto de trabajo, ¿realiza otras que no le corresponden?
23. ¿Cuáles son sus principales atribuciones?
24. ¿Cuáles son sus principales responsabilidades?
25. ¿Cuáles son los proyectos y servicios que actualmente ejecuta la organización?
26. ¿Considera que se proporciona la suficiente información al personal para desempeñar las atribuciones que les corresponde?
27. ¿Cuál es el puesto que posee el grado máximo de autoridad y responsabilidad?
28. ¿Cómo califica la comunicación en toda la organización?
29. ¿Considera que las órdenes que transmite al personal son claras?
30. ¿Que medio utiliza para transmitir las órdenes al personal?
31. ¿Como considera las relaciones interpersonales en la organización?
32. Cuando el personal presenta dificultades para realizar las tareas asignadas, ¿le brinda la asesoría necesaria?

33. Durante el horario laboral. ¿Cómo califica el ambiente que los colaboradores provocan?

34. ¿Toma en cuenta las opiniones de los colaboradores para mejorar el funcionamiento de la organización?

35. ¿Le facilita la retroalimentación necesaria a los colaboradores para desempeñar correctamente su puesto de trabajo?

36. Describa el proceso utilizado para supervisar al personal

COMENTARIOS _____

¡GRACIAS POR SU TIEMPO!

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

Fecha: / /

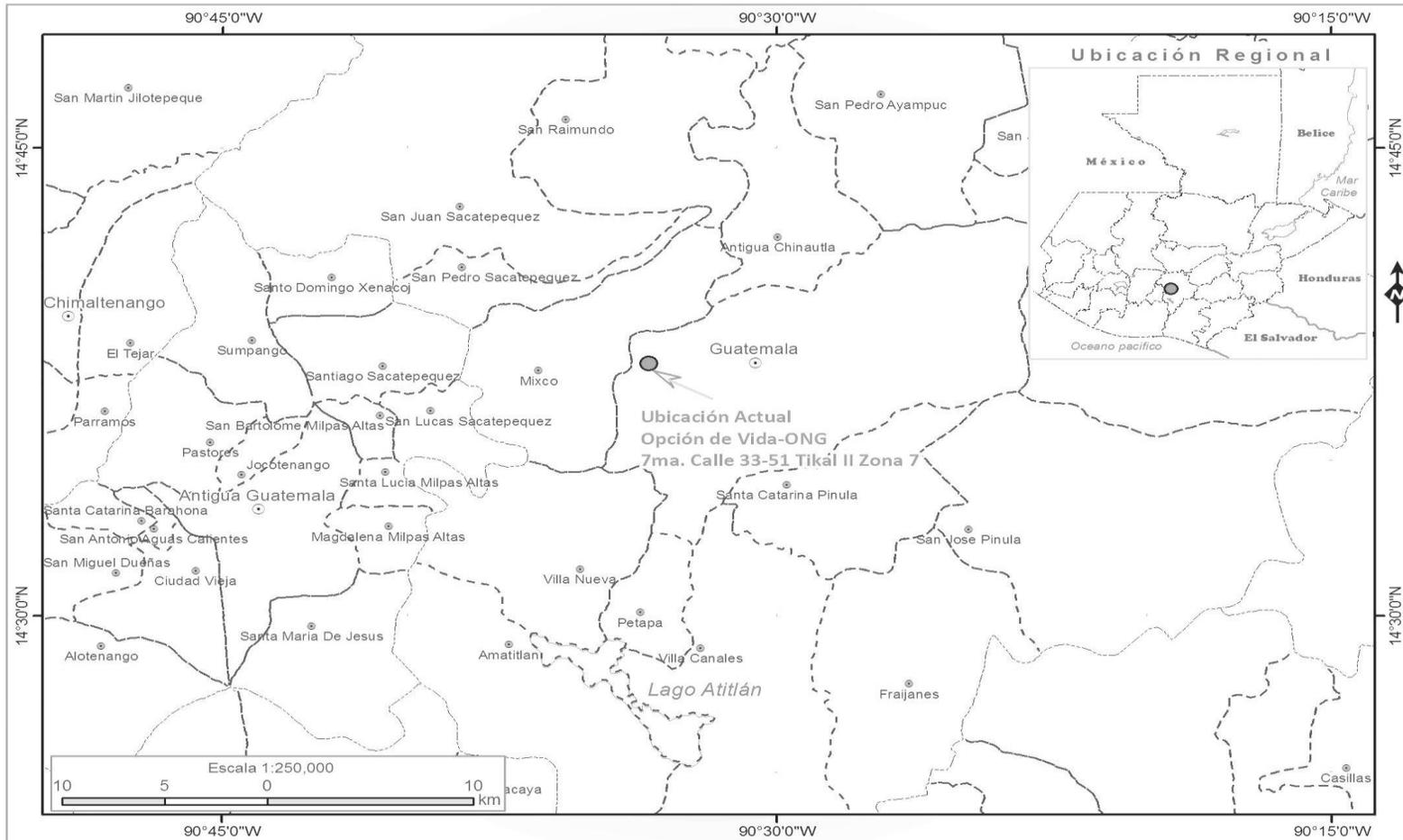
GUÍA DE OBSERVACIÓN

Propósito: conocer la publicación de algunos instrumentos administrativos que coadyuven al desempeño laboral y fomenten el compromiso de los colaboradores con la organización.

No.	ACCIONES A EVALUAR	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Se encuentra la misión en algún lugar visible de la organización?				
2	¿Es observada la visión por el personal y usuarios de la organización?				
3	¿Los valores que aplica el personal son de conocimiento público?				
4	¿Se publican los objetivos como un recordatorio del fin a perseguir?				
5	¿Se observa el organigrama general en algún punto estratégico de la ONG?				
6	¿Están publicados en algún lugar visible los servicios que presta la organización?				

Firma y nombre del observador

Mapa de ubicación
Organización No Gubernamental Opción de Vida-ONG
Guatemala, Noviembre 2011



Fuente: mapa proporcionado por Sistemas de Información Geográfica. Centro de Monitoreo y Evaluación de Conap -CEMEC-. Wildlife Conservation Society -WCS-CONAP Región VIII, Petén.