

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Análisis de la estructura organizacional en el nivel administrativo de la organización no gubernamental Esperanza de Vida en Río Hondo, Zacapa”

(Tesis de Licenciatura)

Kevin Haroldo Archila Paz

Zacapa, marzo 2016

“Análisis de la estructura organizacional en el nivel administrativo de la organización no gubernamental Esperanza de Vida en Río Hondo, Zacapa”
(Tesis de Licenciatura)

Kevin Haroldo Archila Paz

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, (**Asesor**)
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales, (**Revisora**)

Zacapa, marzo 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Coordinador



UPANA
Universidad Panamericana
Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

REF.:C.C.E.E.0014-2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 25 DE FEBRERO DEL 2016
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales, revisora de la TESIS titulada "Análisis de la estructura organizacional en el nivel administrativo de la organización no gubernamental Esperanza de Vida en Río Hondo, Zacapa", Presentado por él (la) estudiante Kevin Haroldo Archila Paz, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 8085
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56187978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 31 de octubre de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana.
Presente

Estimados señores:

En relación al trabajo de la Tesis del tema **"Análisis de la estructura organizacional en el nivel administrativo de la organización no gubernamental Esperanza de Vida en Río Hondo Zacapa"**, realizado por **Kevin Haroldo Archila Paz**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido para continuar con su proceso, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de noventa y dos (92) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.
Administrador de Empresas

c.c. archivo

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 26 de noviembre de 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

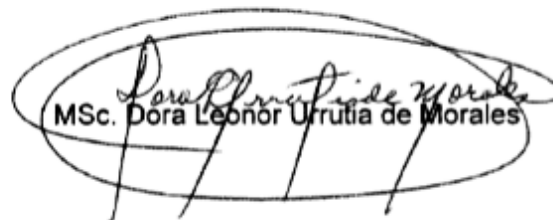
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis del Tema: **“Análisis de la estructura organizacional en el nivel administrativo de la organización no gubernamental Esperanza de Vida en Río Hondo, Zacapa”**, Realizado por: **Kevin Haroldo Archila Paz**, carné No. 201503014, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con su proceso.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Tabla de Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco Contextual	
1.1 Antecedentes	01
1.2 Planteamiento del Problema	04
1.3 Justificación	05
1.3.1 Pregunta de investigación	06
1.4 Objetivos	06
1.4.1 Generales	06
1.4.2 Específicos	06
Capítulo 2	
Marco Conceptual	
2.1 Estado del arte	08
2.2 Organización	11
2.2.1 Estructura organizacional	11
2.2.2 Diseño de la estructura organizacional	11
2.2.3 Especialización del trabajo	12
2.2.4 Departamentalización	12
2.2.5 Cadena de mando	12
2.2.6 Tramo de control	13
2.2.7 Centralización y descentralización	13
2.2.8 Formalización	14
2.2.9 Estructura mecanicista y orgánica	14

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación	16
3.2 Sujetos de la investigación	16
3.3 Instrumentos de investigación	16
3.4 Programa de actividades de la investigación	17
3.5 Cronograma de investigación	18

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Presentación de resultados de los jefes	19
4.2 Presentación de resultados del colaborador	33
4.3 Análisis de resultados	42

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción	44
5.2 Justificación	44
5.3 Objetivos de la propuesta	45
5.3.1 Objetivo general	45
5.3.2 Objetivos específicos	45
5.4 Desarrollo de la propuesta	46
5.5 Programa de implementación	47
5.6 Presupuesto de la propuesta	48

Conclusiones	49
--------------	----

Referencias Bibliográficas	50
----------------------------	----

Lista de anexos

Anexo No. 1 Encuesta dirigida a los encargados de los departamentos	52
Anexo No. 2 Encuesta dirigida a los empleados	55

Lista de tablas

Tabla No. 1 Debilidad en la estructura organizativa	41
Tabla No. 2 Desarrollo de la propuesta	46
Tabla No. 3 Presupuesto de la propuesta	48

Lista de gráficos

Gráfica No. 1 Conoce el organigrama	19
Gráfica No. 2 Existencia de atribuciones que no competen al departamento	20
Gráfica No. 3 Ha delegado autoridad	21
Gráfica No. 4 Que prefiere para sus colaboradores	22
Gráfica No. 5 Departamentos necesarios	23
Gráfica No. 6 Línea de autoridad	24
Gráfica No. 7 A cuantos dirige	25
Gráfica No. 8 Número de colaboradores que puede dirigir eficientemente	26
Gráfica No. 9 Le es dificultoso controlar el número de colaboradores que dirige	27
Gráfica No. 10 Cree que la toma de decisiones es ágil en la organización	28
Gráfica No. 11 Quien toma las decisiones	29
Gráfica No. 12 Cuenta con atribuciones por escrito	30
Gráfica No. 13 Ha dado a conocer a sus colaboradores el reglamento interno de trabajo	31
Gráfica No. 14 Conocimiento de las líneas de mando por parte de los colaboradores	32
Gráfica No. 15 Funcionalidad de la estructura organizativa	33
Gráfica No. 16 Que es mejor para el colaborador	34
Gráfica No. 17 Tiene más de un jefe	35
Gráfica No. 18 La línea de autoridad se eficiente	36

Gráfica No.19 Número de empleados que su jefe puede supervisar	37
Gráfica No. 20 Estandarización de puestos	38
Gráfica No. 21 Conoce sus atribuciones por escrito	39
Gráfica No. 22 Conoce el organigrama	40

Resumen

En el siguiente estudio, se indagó todo lo relacionado al tema de la estructura organizacional, en una institución, se analizaron los elementos que componen las bases del accionar de una organización y la ejecución de los planes, de una forma ordenada y formal.

El estudio se enfocó en realizar una evaluación de carácter administrativo, de forma precisa en la estructura organizacional de la ONG Esperanza de Vida, se tomó en consideración el criterio teórico aceptado y los procesos correctos que una organización debe de cumplir, para funcionar de forma eficiente y a través de este conocimiento se compara con la estructura organizacional actual.

Esta evaluación se llevó a cabo, a través de técnicas de investigación efectivas, que brindan información valiosa y los resultados fueron utilizados para la realización de un análisis paralelo de la teoría y la práctica.

Los resultados obtenidos del estudio, indican las anomalías y aciertos que se encuentren en la estructura organizacional de la ONG Esperanza de Vida. De encontrar anomalías, es necesario realizar acciones correctivas, que fortalezcan las bases fundamentales y todo el andamiaje, donde se apoyan las decisiones administrativas.

La reestructuración puede generar aparentes gastos, pero desde un punto de vista positivo son inversiones que contribuyen al mejoramiento de la institución. En este informe, se puede observar en el capítulo de la propuesta de solución, una acción correctiva para cada anomalía encontrada y requiere de una inversión.

Introducción

La estructura organizacional constituye la parte medular en la formalización de una institución. En la presente investigación se dan a conocer, los elementos competentes a un modelo teórico de una estructura organizacional.

En el siguiente informe se presenta un estudio realizado en el nivel administrativo de la ONG Esperanza de Vida, con el fin de mejorar la estructura organizacional de tal institución, al aplicar las herramientas de investigación y recolección de datos, se estructuraron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se detectaron problemas de tipo organizacional, como lo son: el estrés laboral, duplicidad de mando, sobrecarga de trabajo en algunos puestos, entre otras cosas.

Se plantearon objetivos con el fin de realizar un análisis de la estructura organizacional en la ONG Esperanza de Vida, dando a conocer el diseño de la estructura organizacional de la institución Esperanza de Vida, también se verifica la existencia de especialización del trabajo en la departamentalización, examinar las líneas de autoridad, determinar cuántos empleados puede administrar con eficiencia cada jefe o encargado, conocer si los procesos son formales.

La investigación es de tipo descriptiva, y para la realización de esta, se utilizaron como sujetos de investigación, al nivel administrativo de la ONG Esperanza de Vida. Los datos se recolectaron a través de la utilización de instrumentos, tales como: una entrevista dirigida a la Representante Legal de la institución, una encuesta dirigida a los encargados de los departamentos, y una boleta de opinión a los colaboradores del nivel administrativo.

Por lo cual se pretende, presentar propuestas que contribuyan al fortalecimiento de la estructura organizacional de la ONG Esperanza de Vida.

Este informe está integrado en capítulos de la siguiente manera:

Capítulo uno: marco contextual, contiene los datos históricos y datos contextuales de la Organización no Gubernamental Esperanza de Vida, el planteamiento del problema, así como la interrogación de investigación, la justificación de la indagación y la formulación de los objetivos.

Capítulo dos: marco conceptual, se desarrollan los distintos conceptos teóricos enfocados al tema y los cuales fundamenta la presentación de una propuesta de mejoramiento a la situación actual.

Capítulo tres: marco metodológico, se presenta el tipo de investigación, los sujetos que incurren en esta, instrumentos, programa de actividades y su respectivo programa en el tiempo que se va a realizar.

Capítulo cuatro: resultados de la investigación, contiene la presentación de resultados de los jefes, colaboradores y un análisis comparativo de los dos puntos de vista; el de los jefes y los empleados.

Capítulo cinco: propuesta de solución a la problemática, contiene una introducción, justificación de la propuesta, el objetivo que se quiere lograr, el desarrollo de la propuesta, y como se va a implementar, y el presupuesto de la propuesta.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

1.1.1 Datos de la empresa

a) Nombre de la empresa

Organización cristiana de beneficio social, Esperanza de Vida ONG.

b) Sector al que pertenece

Por la naturaleza de la organización, no es una entidad con fines de lucro, es de beneficencia social, y ayuda a las personas con pocos recursos económicos.

c) Correo electrónico

www.hopeoflifeintl.org

d) Gerente General

Carlos Eduardo Vargas Oliva.

e) Representante Legal

Licda. Lourdes Milian de Brenes.

f) Historia

La organización Esperanza de Vida, se origina por la disposición del Líder Carlos Vargas, en brindar ayuda al más necesitado. El primer proyecto humanitario de Esperanza de Vida fue la

fundación de el Asilo de ancianos, alberga hasta sesenta anciano, en la actualidad este complejo es en constante crecimiento en su infraestructura, para asistir a mas personas.

Su segundo proyecto humanitario, fué el establecimiento de un orfanato para niños huérfanos, cuenta con una capacidad para ciento cincuenta niños, los niños cuentan con hogar propio, y padres, que les brindan educación de principios y valores, enseñados con amor.

La organización cuenta con un centro educativo llamado *Liberty College*, donde estudian los niños huérfanos, personas de escasos recursos, y esta disponible para personas particulares.

Esta ONG a través de ayudas económicas de misioneros estadounidenses, fundó un hogar para niños especiales, llamado *Kelly's House*, con capacidad para treinta niños con discapacidades físicas y síndrome de *down*.

También cuenta con un hospital, es el centro de rescate nutricional *Liberty*. El cual esta equipado para el servicio de recuperacion para niños en estado extremo de desnutrición, y atención a personas con escasos recursos.

Esperanza de vida es una organización con una visión sin fronteras y su evolución es constante.

g) Visión

Rescatar a las futuras generaciones de Guatemala a traves de un amor práctico, comprometidos a suplir las necesidades físicas, pero no sin antes responder a las necesidades espirituales. A través de transformar una generacion de dependencia a una independiente y convertirlos en lideres para el mundo.

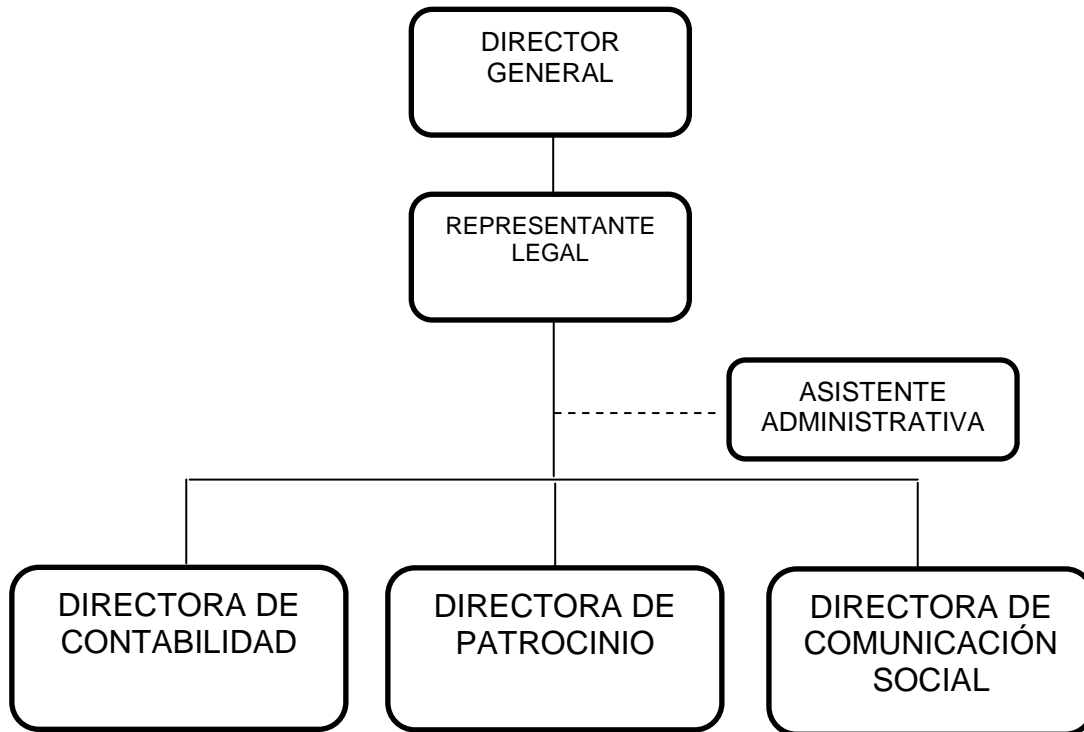
h) Misión

Salvamos vidas.

i) Valores

- Somos una fuerza natural
- Somos únicos
- Superamos cualquier obstáculo
- Somos apasionados
- Soñamos en grande
- Amamos sin esperar nada a cambio
- Somos agresivos

j) Figura 1. Organigrama de la institución Esperanza de Vida



Fuente: elaboración propia.

k) Base legal

La personería de la institución está en la escritura 110 inscrita por el abogado notario Gualfredo Leonel Ceballos Pérez, se encuentra inscrita en el registro civil del municipio de Rio Hondo, Zacapa, bajo el número de partida 15-2004, folio 67 y 68 del libro 3 de personería jurídica.

El RTU es 3784425-3, la inscripción fué realizada el 26/08/2004, y se modificó el 03/01/2014, estatus activo, numero de escritura 110, el sistema de inventario es el precio histórico del bien, con un sistema contable devengado, la organización está exenta del pago del ISR y el nombre comercial es Organización Cristiana de Beneficio Social, Esperanza de Vida ONG, con domicilio comercial en Aldea Llano Verde, Rio Hondo, Zacapa.

La organización esta registrada bajo la partida 382 folio 382 del libro 1 de nombramientos en el registro de personas juridicas, en la Superintendencia de Administración Tributaria, inscrita en el apartado de actividades de organizaciones religiosas.

La organización cuenta con un reglamento interior de trabajo.

La contraloría general de cuentas audita una vez al año.

En el instituto de Seguridad Social el número de registro patronal de la organización es el 106736.

1.2 Planteamiento del problema

El avance y crecimiento de una organización no gubernamental, radica en el aprovechamiento y la buena administración de sus recursos escasos, esto ocurre cuando existe todo un programa de organización y se dispone de un personal capacitado que ponga en función los planes previos establecidos.

En la organización no gubernamental Esperanza de Vida existen situaciones de carácter administrativo, que afectan su adecuado funcionamiento, siendo estas: canales de comunicación deficientes, duplicidad de mando en algunos puestos de trabajo, estrés laboral, sobre carga de trabajo en algunos puestos de trabajo, evasión de responsabilidades.

Esta situación obedece a diferentes factores tales como: la falta de formalización en la estructura organizacional, al momento de la atribución de responsabilidades no se dividen de forma equitativa, y se le delega autoridad a diferentes empleados; sin respetar una línea de mando, genera un conflicto de no saber a quién se rinden cuentas, y esto contribuye a tener una comunicación ineficiente, entre las áreas de trabajo.

Las circunstancias actuales pueden llevar a la organización al incumplimiento de las metas por la existencia de una desorganización, donde el personal evade las responsabilidades, o también la sobre carga de trabajo los empleados pueden presentar enfermedades laborales, por la carencia de una formalización organizacional, lo que podría provocar una desmotivación en los empleados y por ende tal desorganización podría ser expuesta a la vista de los donantes o patrocinadores de los proyectos, y provocar en ellos una desmotivación al ver esta situación.

Esta situación hace necesario un análisis en la estructura organizacional en el área administrativa de la institución Esperanza de Vida, para conocer las carencias que provocan estos problemas organizacionales, e implementar lo necesario que contribuya a establecer un proceso organizacional efectivo en dicha institución.

1.3 Justificación de la investigación

La investigación busca, a través de la teoría de la administración, realizar un análisis paralelo a la situación actual de la estructura organizativa empleada en el nivel administrativo de la organización no gubernamental Esperanza de Vida, para conocer las carencias en proceso organizativo empleado, y así presentar propuestas que ayuden a mejorar.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, se hace uso de técnicas de investigación como lo es el instrumento de las guías de entrevistas. Este instrumento proporciona tener un diagnóstico preliminar y un panorama amplio de la situación actual que existe en la organización no gubernamental Esperanza de Vida. A través de la implementación del cuestionario, se busca conocer las carencias en la organización para implementar medidas correctivas, ya sea de complementar procedimientos existentes o de implementar procedimientos que no existen, siempre con el apego de estas decisiones a modelos teóricos que garanticen tener buenos resultados.

El cumplimiento de los objetivos establecidos en la presente investigación, permitirá encontrar soluciones y la base para la toma de decisión que mitigue cada anomalía presentada en el proceso organizativo en la institución Esperanza de Vida.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿Cómo afecta la falta de organización en el funcionamiento de la institución no gubernamental Esperanza de Vida del municipio de Río Hondo, Zacapa?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar la organización actual de la institución no gubernamental Esperanza de Vida del municipio de Río Hondo, Zacapa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer el diseño de la estructura organizacional de la institución Esperanza de Vida y su funcionalidad.
- Verificar la existencia de especialización del trabajo en la departamentalización de la institución Esperanza de Vida.
- Examinar como están agrupados o departamentalizados los puestos en la ONG Esperanza de Vida.

- Examinar la eficiencia de la cadena de mando utilizada en la ONG Esperanza de Vida.
- Determinar el tramo de control en la institución Esperanza de Vida.
- Conocer la formalización de la estructura organizacional actual de la ONG Esperanza de Vida.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Estado del arte

Álvarez (2010) presentó su tesis titulada “Estructura Organizacional para el Mejoramiento del Desempeño Laboral en las Empresas Comercializadoras de Instrumentos Musicales, de la Ciudad de Quetzaltenango”, y planteó su objetivo general así: establecer si las empresas comercializadoras de instrumentos musicales de la ciudad de Quetzaltenango, cuentan con una estructura organizacional que permita mejorar el desempeño laboral.

Los sujetos de investigación fueron diez personas entre propietarios, administradores y encargados, de las empresas comercializadoras de instrumentos musicales de la ciudad de Quetzaltenango. Para este trabajo se realizó un censo con las 9 empresas, siendo la fuente estimaciones oficiales de la Municipalidad de la Ciudad de Quetzaltenango, de la unidad de información, investigación, estadística y planificación.

La conclusión fue que al finalizar esta investigación se comprobó que la aplicación de estructura no está definida en función al número de los empleados, en línea de mando y funciones específicas, ni el uso de la misma dentro de las empresas comercializadoras. Se recomienda definir la cadena de mando, la departamentalización y autoridad, llevar todo ello a crear una estructura dentro de la empresa la cual debe ser gráficamente plasmada y dada a conocer a todos los colaboradores de la Empresa.

Berdúo (2012) llevó a cabo su tesis titulada “Estructura organizacional y sistemas de trabajo para la microempresa Arte Metal Paxtoca”, planteando el objetivo general de la siguiente manera: determinar el funcionamiento de la Microempresa Arte Metal Paxtocá y sugerir una Estructura Organizacional y sistemas de trabajo que se adecuen a las necesidades que existan en ésta. Para el presente trabajo, se tomó en cuenta un universo de siete personas, todos miembros de la Microempresa “Arte Metal Paxtocá” en Quetzaltenango.

En conclusión general la Microempresa Arte Metal Paxtocá no cuenta, en la actualidad, con una estructura organizacional que les sirva de guía para el mejor desempeño de sus labores., carecen de una adecuada distribución de los puestos de trabajo, debido a la ausencia de estrategias, procedimientos administrativos, personal y conocimientos, esto no permite el desarrollo y equilibrio organizacional entre las partes.

Se recomienda a la Microempresa Arte Metal Paxtocá que es de prioridad administrativa el que se capacite a la administración, a fin de que se establezcan estrategias y procedimientos adecuados para el desarrollo organizacional de la empresa según la teoría administrativa.

Carranza (2012) presentó su tesis con el nombre de “Estructura organizacional de las empresas Inmobiliarias de la ciudad de Quetzaltenango”, con el objetivo general de verificar la funcionalidad administrativa de la estructura organizacional en las empresas Inmobiliarias de la ciudad de Quetzaltenango. Y recopilar la información de campo, se analizaron los resultados obtenidos por parte de Gerentes y colaboradores del sector inmobiliario de la ciudad de Quetzaltenango.

Se concluyó que la mayoría de las empresas inmobiliarias cuentan con una estructura organizacional, a través de un organigrama que no representa la estructura real de la empresa y esto hace que no sea funcional. Se recomienda reestructurar el organigrama de la empresa cuando se den cambios en el personal, jerarquías, responsabilidades y funciones, con el objetivo de que sea representativo de la empresa.

Cerezo (2009) realizó su tesis con el nombre de “Diagnóstico organizacional del programa de manejo integrado de plagas del Viceministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación de Petén (MAGA-PETÉN)”, con el objetivo de Determinar cuáles son los resultados del Diagnóstico Organizacional realizado al Programa de Manejo Integrado de Plagas del Viceministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación de Petén (MAGA-PETÉN). Los sujetos de la

investigación son Director Ejecutivo del MAGA, así como todo el equipo administrativo, equipo profesional y el equipo técnico del MAGA en Petén.

La conclusión general es la estructura organizacional con que se cuentan en el Viceministerio MAGAPETÉN y el Programa Manejo Integrado de Plagas; se establece desde el Ministerio de Agricultura; estas son dependencias descentralizadas, pero de forma operativa son centralizadas. Tanto sus procesos como la toma de decisiones, se realiza al aplicar una línea de autoridad ascendente, puesto que la estructura organizacional es de tipo vertical.

Se recomienda diseñar una estructura organizacional específica para el Viceministerio MAGA PETÉN y Programa Manejo Integrado de Plagas, que responda a la distribución funcional requerida para dar cumplimiento a los planes y programas asignados a ambas dependencias. Una vez establecida, socializarla a todo el recurso humano para garantizar que conozcan sus funciones, respeten las líneas de autoridad y en consecuencia, realicen de forma eficaz y eficiente su trabajo.

Monterroso (2007) elaboró su tesis con el nombre de: “Análisis a la estructura organizacional de un hotel Tres Estrellas de Retalhuleu, Guatemala”. Se planteó el objetivo general: Analizar cómo se encuentra organizado el Hotel y Restaurante Villas del Paraíso, S.A., en Retalhuleu, Guatemala. Para realizar el trabajo de investigación se entrevistó al Gerente Administrativo quien proporcionó datos sobre el área de administración de dicho establecimiento por ser quien la administra.

En conclusión el hotel, no cuenta con una estructura organizacional formal, que le permita a los empleados conocer en qué nivel jerárquico se encuentran, se recomienda la división de las tareas para que se especialicen, rotar a los empleados en los puestos, para permitir a los empleados conocer de otras funciones que pudieran enriquecer su trabajo y apoyar a otros puestos en momentos de emergencia.

2.2 Organización

Según la Real Academia de la Lengua Española, organizar es establecer determinadas cosas para lograr un fin preestablecido, es dirigir al recuso humano, y hacer uso de lo disponible. Se puede decir entonces, cuando se reforma una estructura organizacional es porque ya existe, pero tiene carencias en la estructura, por tal situación se hace necesario, encontrar esos engranajes para el buen funcionamiento de la organización.

La organización se puede definir como el arte de un administrador; al hacer que procesos, funcionen, sin su intervención.

2.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional, es establecer procesos formales que contribuyen a que los elementos que la integran, se armonicen para la ejecución de planes preestablecidos.

2.2.2 Diseño de la estructura organizacional

Robbins y Coulter (2010) expresan que la estructura organizacional es la división de las tareas en grupos que realizan eventos en conjunto. Esta estructura, puede ser visualizada en un organigrama, también tiene muchos propósitos:

- Dividir las tareas a ponerse en marcha en grupos específicos llamados departamentos.
- Asignar las obligaciones y responsabilidades asociadas con su competencia.
- Coordinar diversas acciones.
- Agrupar puestos en departamentos.
- Propiciar un ambiente motivacional para brindar un buen clima laboral.
- Establecer líneas claras de autoridad.
- Disponer de los recursos de la organización.

Cuando los altos mandos rediseñan la estructura, cambian el diseño organizacional, un proceso que incluye decisiones que tienen que ver en seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

2.2.3 Especialización del trabajo

Los autores de este libro aluden que la especialización del trabajo trata de separar las actividades laborales en tareas homogéneas y los empleados se especializan a través de la práctica constante de una misma tarea.

2.2.4 Departamentalización

En cuanto al tema de la departamentalización, los autores de este libro enseñan que una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario juntar las tareas laborales en grupos para que el trabajo se realice de manera ordenada e integrada. La departamentalización es la manera en que se homogenizan los puestos. Existen cinco formas comunes de agrupar las tareas y estas pueden ser las siguientes:

- Departamentalización funcional
- Departamentalización geográfica
- Departamentalización por productos
- Departamentalización por procesos
- Departamentalización por clientes

Una organización puede usar su forma de agrupar las tareas, según sus necesidades.

2.2.5 Cadena de mando

Expresan también que la cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles de mandos altos hasta niveles de mandos bajos de la organización, lo cual especifica quién le rinde cuentas a quién. Los gerentes deben considerar la cadena de mando, cuando se coordina el trabajo; esto produce en los empleados interrogantes como: ¿a quién le rindo cuentas? o ¿a quién acudo, si tengo una pregunta? Para comprender la cadena de mando, se deben comprender otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

La autoridad se refiere a los derechos indiscutibles en una posición de altos mandos para decirle a la gente cuáles son sus obligaciones y responsabilidades. Los altos mandos de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Cuando

los gerentes establecen las responsabilidades de trabajo a los empleados, dichos empleados contraen una obligación para hacer cualquier tarea asignada.

Lo que se espera de los empleados y su desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando de administración de Fayol, establece que una persona debe reportarle sólo a un jefe o encargado.

2.2.6 Tramo de control

Estos autores en la presente teoría dicen ¿a cuántos subordinados puede controlar un jefe de una forma eficiente? de eso trata el tramo de control. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es indispensable porque, en gran medida, éste determina el número de niveles y los gerentes que se necesitaran en una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Una hipótesis, puede ser que entre mayor sea el tramo, más eficiente es una empresa.

2.2.7 Centralización y descentralización

En la presente teoría expresada por los autores mencionados al principio, la centralización es el grado en que se canalizan las decisiones en una organización. Se puede decir que cuando en la organización se toman decisiones en los niveles altos, y en los niveles bajos no se enteran de estas, el sistema está centralizado. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones más descentralizada está. La centralización y descentralización es relativa, no absoluta;

Existe centralización cuando:

- El entorno es estable
- Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel más alto
- Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones
- Las decisiones tienen relativamente poca importancia

- La organización enfrenta una crisis o el riesgo de un fracaso empresarial
- La compañía es grande
- La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede

Existe descentralización cuando:

- El entorno es complejo, incierto
- Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones
- Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones
- Las decisiones son importantes
- La cultura corporativa es abierta para permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede
- La compañía está geográficamente dispersa
- La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones

En grandes compañías, los gerentes de niveles inferiores "están cerca de la acción" y por lo general tienen un conocimiento detallado sobre los problemas y sobre cómo resolverlos, que los gerentes de niveles altos.

2.2.8 Formalización

La formalización se refiere a qué tan estandarizados están las tareas en una organización y hasta qué grado el accionar de los empleados está normado por reglas. En organizaciones formalizadas hay explicaciones de todas las acciones, diversas reglas organizacionales y procedimientos explícitos que incluyen los procesos de las tareas.

2.2.9 Estructuras mecanicistas y orgánicas

Estos autores expresan que las organizaciones no tienen ni tendrán estructuras idénticas. Una empresa con 80 empleados no se verá igual que una con 30,000. Las empresas que se dedican a lo mismo no tienen los mismos sistemas. Lo que es bueno para una empresa podría no serlo para otra.

La organización mecanicista, estructura controlada y rígida, que se caracteriza por una especialización en dimensión grande, departamentalización estricta, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca los empleados tienen poca participación en los niveles inferiores en la toma de decisiones.

Las estructuras organizacionales mecanicistas dependen de reglas, leyes, tareas estandarizadas y controles iguales. Este diseño trata de eliminar el efecto de la antigüedad y personalidades y diferentes opciones, estas características humanas se consideran como ineficiencias e inconsistencias. Aunque ninguna organización no son mecanicistas en su totalidad, casi todas las estructuras organizacionales que son grandes tienen algunas de estas peculiaridades mecanicistas.

El otro modelo de diseño organizacional es el de una organización orgánica, es un sistema flexible y adoptable. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos profesionales, pero dichos trabajos no están regidos por reglas y pueden ser flexibles. El trabajo se organiza en torno a grupos de empleados.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

En el presente estudio es en un sentido descriptivo. Según Méndez (2000) dice: “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.”(p.105).

Para efecto de la presente investigación, se procederá a conocer cuál es la estructura organizacional actual y como se desarrolla, con el fin de establecer las fortalezas o debilidades en la administración actual y proponer medidas que fortalezcan su funcionamiento.

3.2 Sujetos de investigación

3.2.1 Personas

Para la elaboración de la presente investigación se hace necesario el contacto directo de la comunicación con el nivel administrativo, de la ONG Esperanza de Vida. A continuación se presentan los puestos y cuantas personas están integradas en los mismos.

- Representante Legal de Esperanza de Vida 2.
- Asistente Administrativa 1.
- Colaboradores del departamento de contabilidad 35.
- Colaboradores del departamento de patrocinio 6.
- Colaboradores del departamento de comunicación social 6.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Para obtener los datos necesarios para la investigación se utiliza una encuesta dirigida a los encargados o jefes de los 3 departamentos del nivel administrativo de la ONG Esperanza de Vida, con una serie de 14 preguntas cerradas y abiertas con el objetivo de conocer su perspectiva y así tener información para comparar con los resultados del otro instrumento aplicado a los empleados del área administrativa, ver Anexo No. 1.

Se hace uso de boletas de opinión, dirigidas a los empleados del nivel administrativo de la ONG Esperanza de Vida, con una serie de nueve pregunta cerradas y abiertas, con el fin de conocer su opinión respecto a la organización actual de la institución, ver Anexo No. 2.

3.4 Programa de actividades de investigación

Para efectos de la presente investigación se hace necesario considerar las siguientes actividades las cuales orientan el proceso:

- Elección de la empresa objeto de estudio
- Desarrollar la evaluación preliminar de la organización para la familiarización correspondiente
- Diagnóstico sobre la situación actual interna y externa de la empresa
- Elaboración del cuadro de sistematización del problema
- Definición del tema de investigación
- Desarrollo del marco contextual donde se desarrollará la investigación
- Elaboración del marco conceptual que soportarán la investigación
- Establecimiento de la metodología a seguir para realizar la investigación
- Determinar los sujetos objeto de estudio así como sus unidades de análisis
- Elaboración de instrumentos de recopilación y medición de datos
- Presentar plan de investigación
- Prueba piloto y validación de instrumentos de investigación
- Corregir los instrumentos de investigación
- Ejecutar la Investigación de campo
- Tabular e interpretar los datos obtenidos
- Discutir y analizar los resultados obtenidos
- Concluir de acuerdo a los objetivos o indicadores de la investigación
- Plantear la propuesta de solución a la problemática determinada
- Presentación del proyecto final

3.5 Cronograma de investigación

El presente programa comprende la realización en las siguientes fechas establecidas del 30 de Mayo al 06 de diciembre de 2015.

No.	ACTIVIDAD	SEMANAS																										
		TESIS II													TESIS III													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	Corrección al proyecto de investigación	■	■																									
2	Prueba piloto y validación de instrumentos			■	■	■																						
3	Investigación de campo					■	■	■																				
4	Tabulación e interpretación de datos							■	■																			
5	Discusión y análisis de resultados									■	■																	
6	Conclusiones											■	■															
7	Entrega de proyecto de Tesis II													■	■													
9	Corrección y ampliación de actividades tesis II															■	■	■	■									
10	Propuesta de solución a problemática actual																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Primera revisión de tesis III																									■		
12	Segunda Revisión de tesis III																										■	
13	Entrega de informe final																											■

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

4.1 Presentación de resultados de los jefes

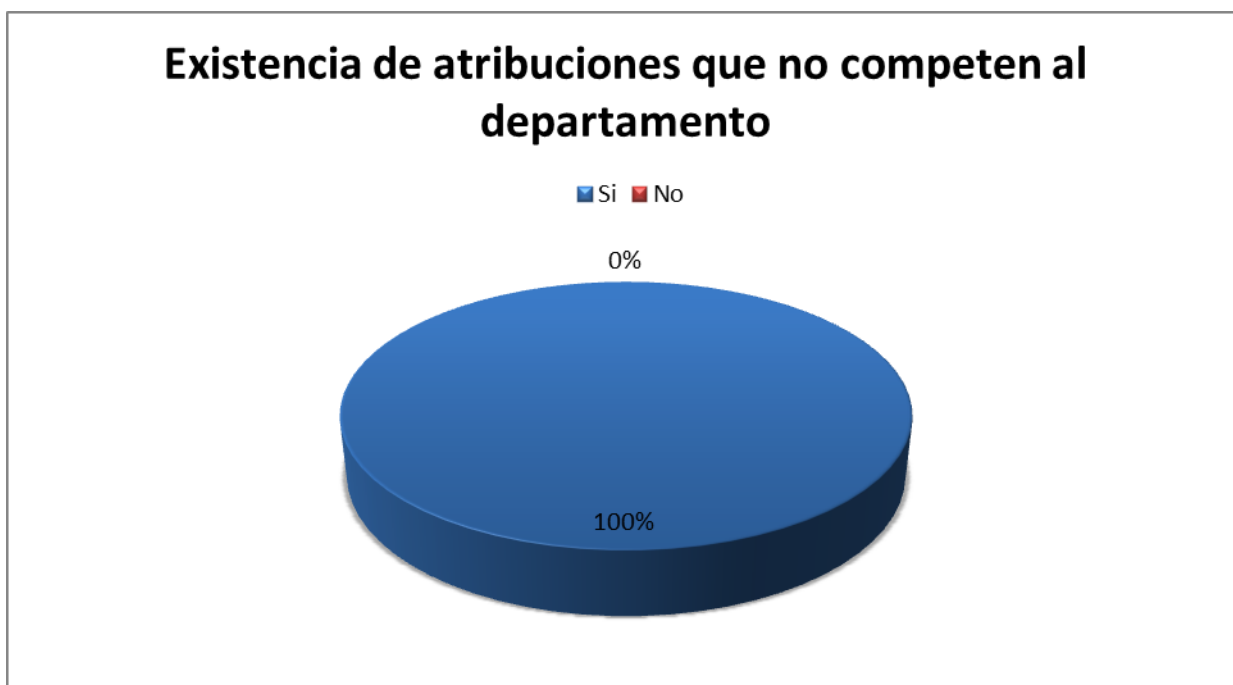
Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los jefes no dan a conocer el organigrama de la institución a los empleados. Conocer el organigrama contribuye a tener un panorama de la estructura, y muchas veces es probable que por falta de tiempo, el jefe no comparta algo tan importante como lo es el organigrama, al tener esta situación se desaprovecha la oportunidad de fomentar un sentido institucional en el colaborador; a través de obtener el conocimiento de la estructura organizacional.

Gráfica No. 2



Fuente: elaboración propia.

En la totalidad de los departamentos tienen atribuciones que no son competentes a estos, según los jefes de cada uno, siendo tales obligaciones, las siguientes: informes contables para el departamento de programas de patrocinios, importaciones y recursos humanos, para el departamento de contabilidad, y eventos para el departamento de comunicaciones.

Gráfica No. 3



Fuente: elaboración propia.

La totalidad de jefes ha delegado autoridad a algún colaborador sobre los demás, algunos con el fin de agilizar las operaciones; otros con el fin de enseñar liderazgo y entrenar a los colaboradores.

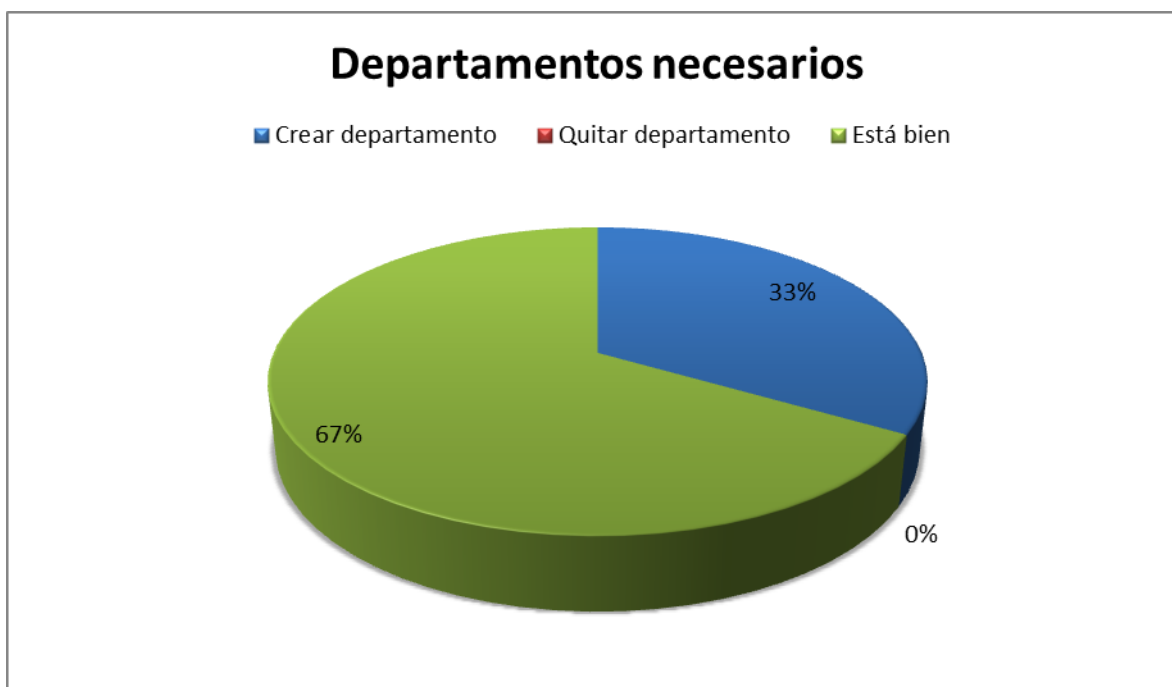
Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia.

Todos los jefes optan por rotar a los colaboradores, y si no lo hacen, siempre piensan que es lo ideal, para que estos tengan un panorama amplio de lo que realiza en cada puesto del departamento, o para cubrir cualquier emergencia.

Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia.

En su mayoría de los jefes responden, que si está bien, la departamentalización en la ONG Esperanza de Vida, sin embargo si se observa la gráfica no.2, ellos exponen que realizan atribuciones que no les corresponde, esto quiere decir que, es probable que tales obligaciones no las consideren suficientes para crear otro departamento. La minoría respondió que si es necesario crear un departamento, el cual puede ser recursos humanos y también otro para organizar eventos.

Gráfica No. 6



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los jefes usan la autoridad delegada, esto depende de la magnitud del departamento, porque en los departamentos pequeños la autoridad suele ser centralizada.

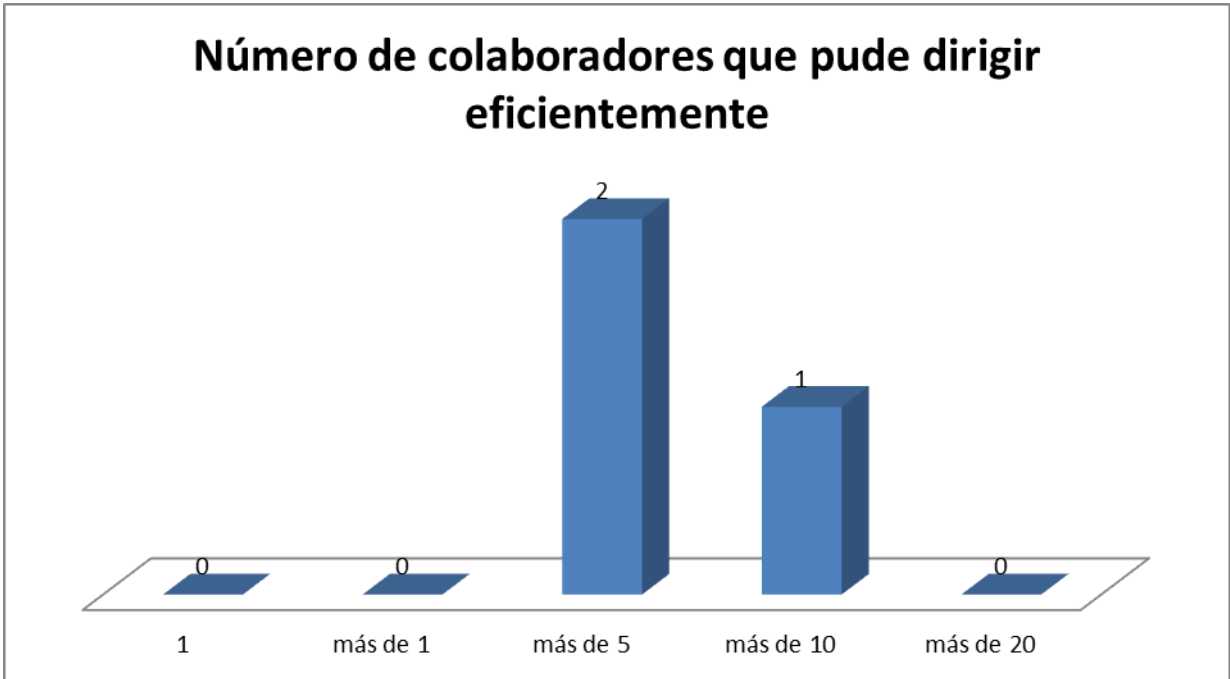
Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia.

Es notable que para algunos jefes, sea complicado el panorama; al dirigir a más de diez personas, mientras que para otros dirigen de forma eficiente un grupo de cinco personas.

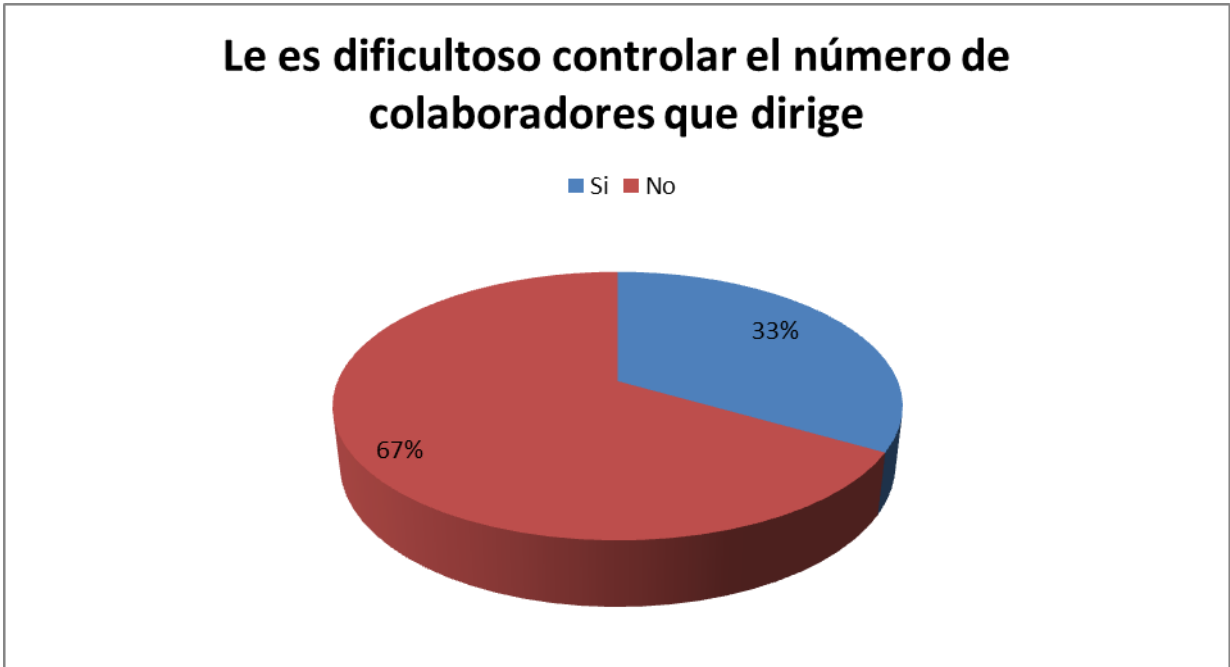
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de jefes opinan que es menos dificultoso y más factible dirigir un grupo de entre cinco a diez colaboradores. Mientras que la minoría, dice que es probable que un jefe tenga la facultad de dirigir a un grupo de más de diez colaboradores, lo cual sucede mucho en las áreas de esta organización, esto se puede observar en la gráfica no. 7.

Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia.

En los resultados obtenidos se pudo observar que el jefe que respondió que sí es dificultoso dirigir a sus colaboradores, es el que más colaboradores tiene a su cargo, y al mismo tiempo este respondió que cree que si puede dirigir a un grupo de más de diez personas, esto quiere decir que habría que evaluar la cantidad de colaboradores a supervisar.

Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los jefes respondieron que si es ágil la toma de decisiones, sin embargo la minoría respondió que no, esto es porque es aceptable hasta cierto punto, mas no lo que se pretende.

Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia.

Es evidente quien promueve las ideas y las autoriza es el fundador de la institución, esto denota que la autoridad ejercida en la organización es centralizada.

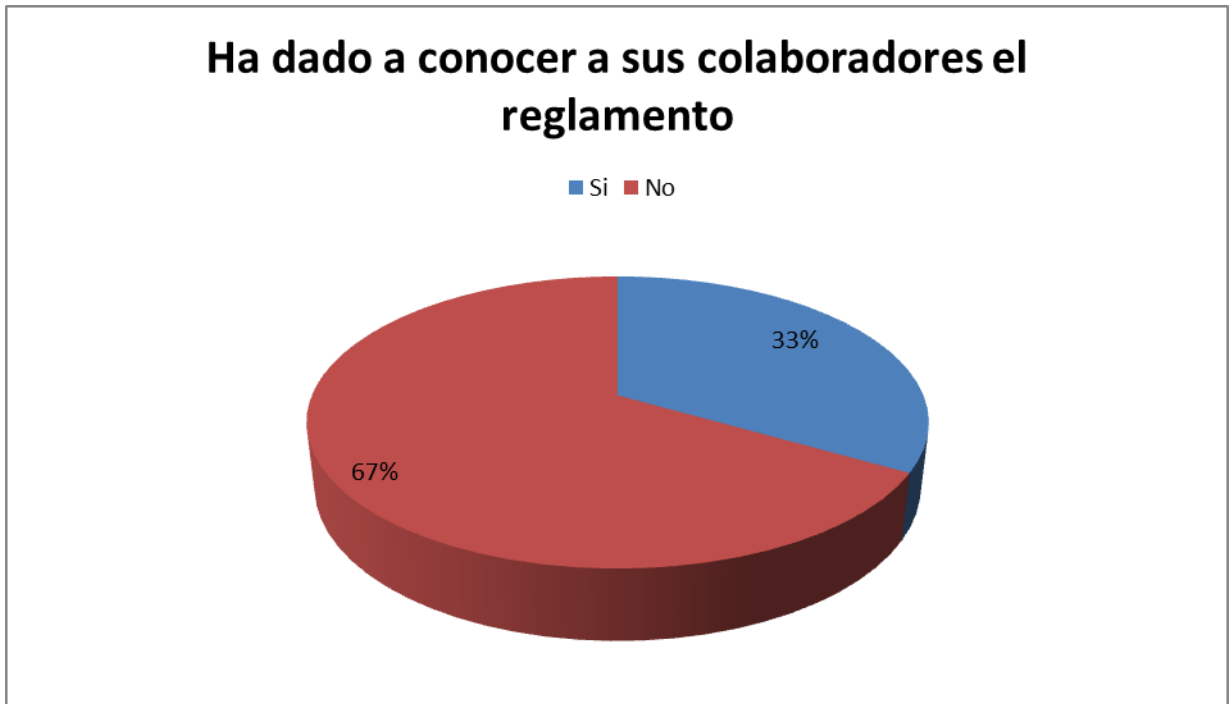
Gráfica No.12



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los jefes respondieron que no, sin embargo a lo que hay que enfocarse es el jefe que respondió que sí, y esto es porque es un jefe que tiene varios años de laborar en la institución y conoce algunas pocas reglas y manuales, y no así a las personas nuevas que no conocen estas cosas.

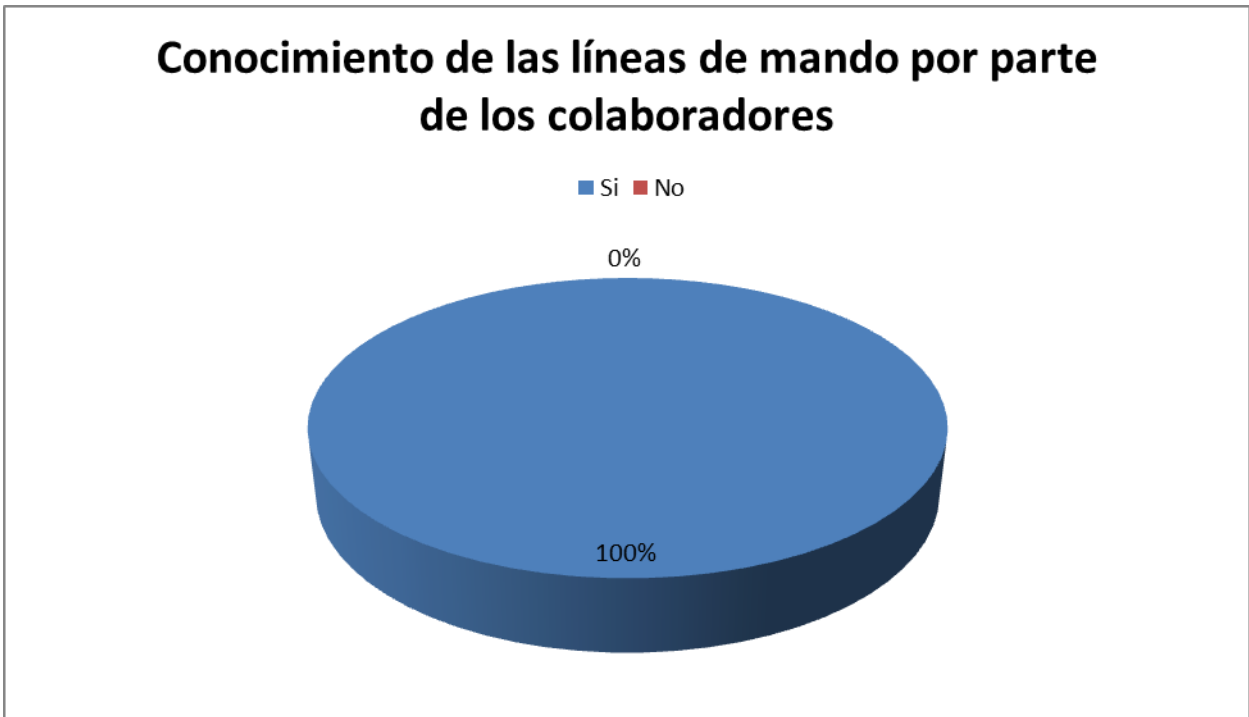
Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en la gráfica no. 11, el jefe antiguo si mostró las atribuciones de incompletos manuales funcionales que algunos puestos tenían y es por eso que responde que sí, de lo contrario sería un rotundo no.

Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia.

La totalidad de los colaboradores no conocen la línea de mando, tan solo intuyen en, a quien le van a rendir cuentas. Sin contar con un documento por escrito, que apare la forma en la que se organiza la institución.

4.2 Presentación de resultados del colaborador

Gráfica No. 15



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los colaboradores del nivel administrativo de la institución Esperanza de Vida, opinan que es posible, llevar a cabo la misión de la institución, con la estructura que se emplea, sin embargo la minoría es considerable, con estos resultados se interpreta que existe una estructura organizativa funcional pero con varias deficiencias, esto se denota en los cuestionamientos siguientes.

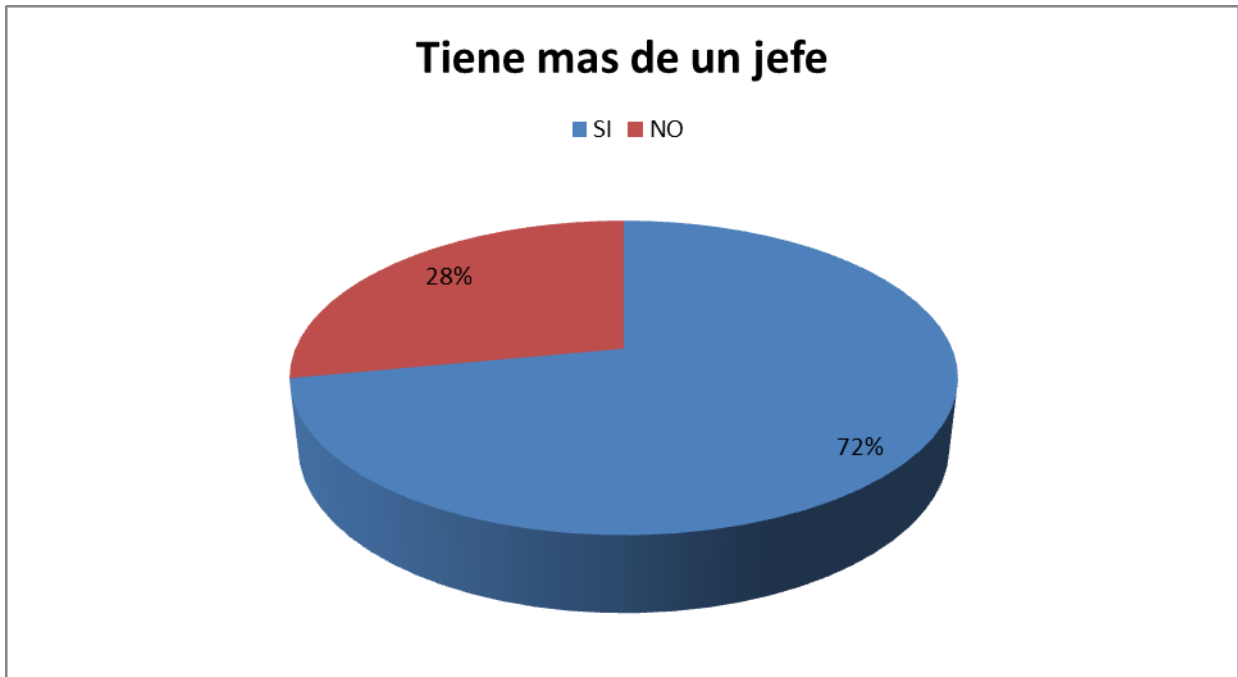
Gráfica No. 16



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los colaboradores, opinan que para ellos es mejor rotar en los puestos del departamento, su fin o su intención es adquirir nuevos conocimientos y así obtener experiencia laboral, porque esta última es un factor ventajoso cuando se busca un nuevo empleo, sin embargo un considerable porcentaje opino que es mejor especializarse en un puesto, este pequeño grupo es aquel que tienen varios años en la organización, y al pasar del tiempo han adquirido un grado de especialización.

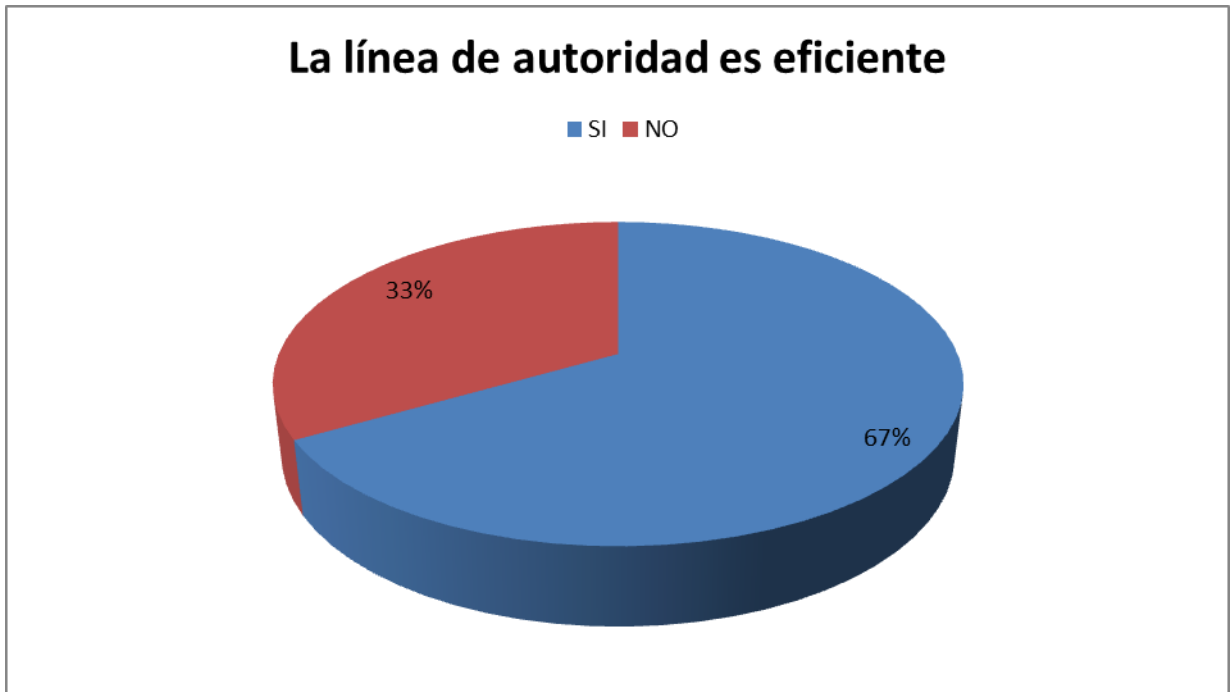
Gráfica No. 17



Fuente: elaboración propia.

Los datos arrojados en esta gráfica, son interesantes, la mayoría tiene más de un jefe, tal medida organizativa es una debilidad a simple vista, crea muchas dificultades, por ejemplo, la mala comunicación, un pequeño porcentaje dice que solo tiene que rendirle cuentas a una persona, es un punto positivo a la organización.

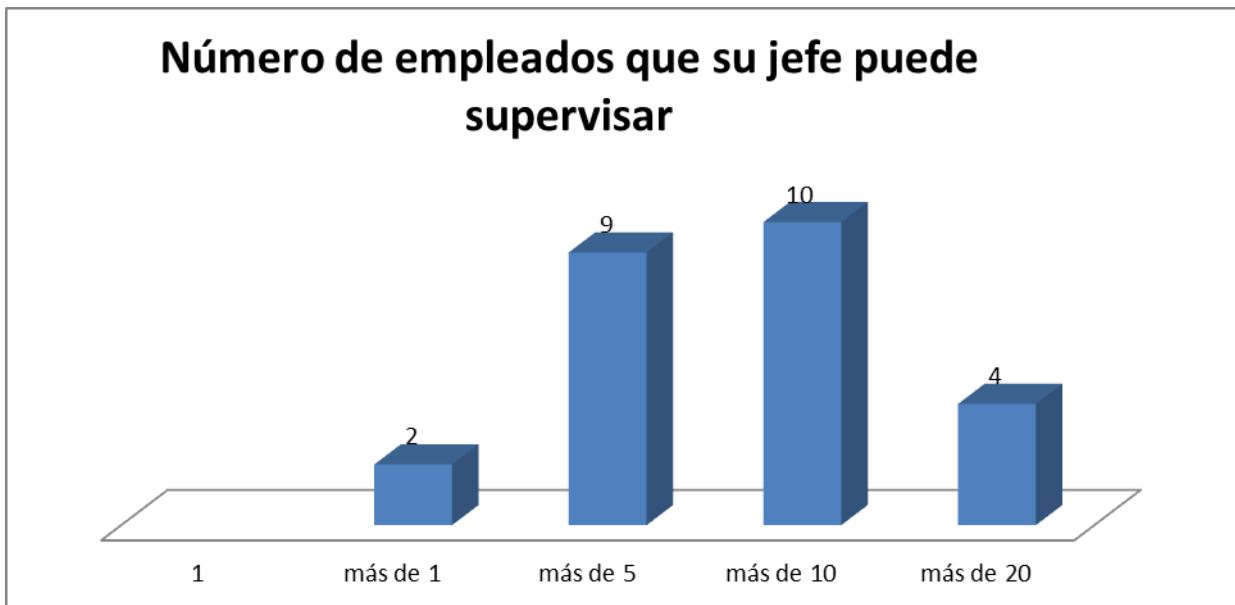
Gráfica No. 18



Fuente: elaboración propia.

Es notable que los colaboradores, opinan que es eficiente la línea de autoridad, sin embargo los que se pronuncian con un no, es por debajo de la mitad de los empleados, y es probable que identifiquen la debilidad; al comparar con la gráfica anterior, se puede deducir que muchas de estas ineficiencias son producto de problemas como estos de tener a más de un jefe a la vez.

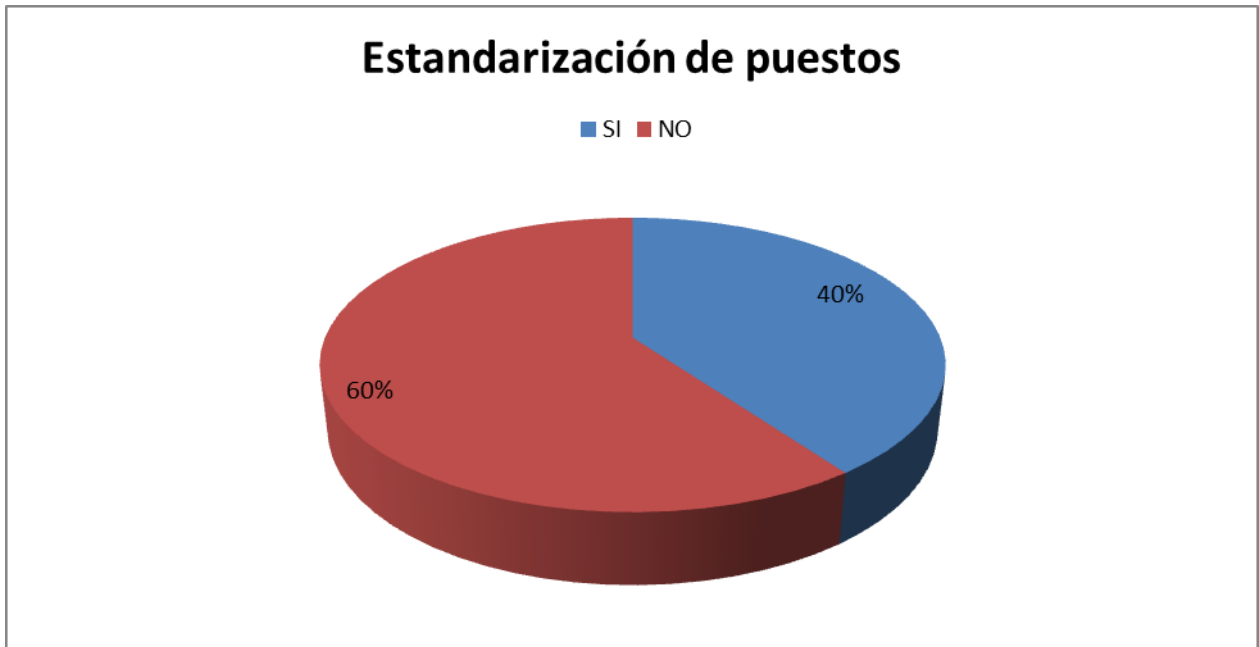
Gráfica No. 19



Fuente: elaboración propia.

Sin considerar lo que la teoría aconseje, sobre cuántos empleados es recomendable supervisar, la mayoría de los colaboradores opinan, que los jefes del nivel administrativo de Esperanza de Vida, tienen la habilidad de supervisar a un grupo de doce a quince personas, un notable porcentaje opina que los jefes pueden supervisar grupos grandes de más de veinte personas.

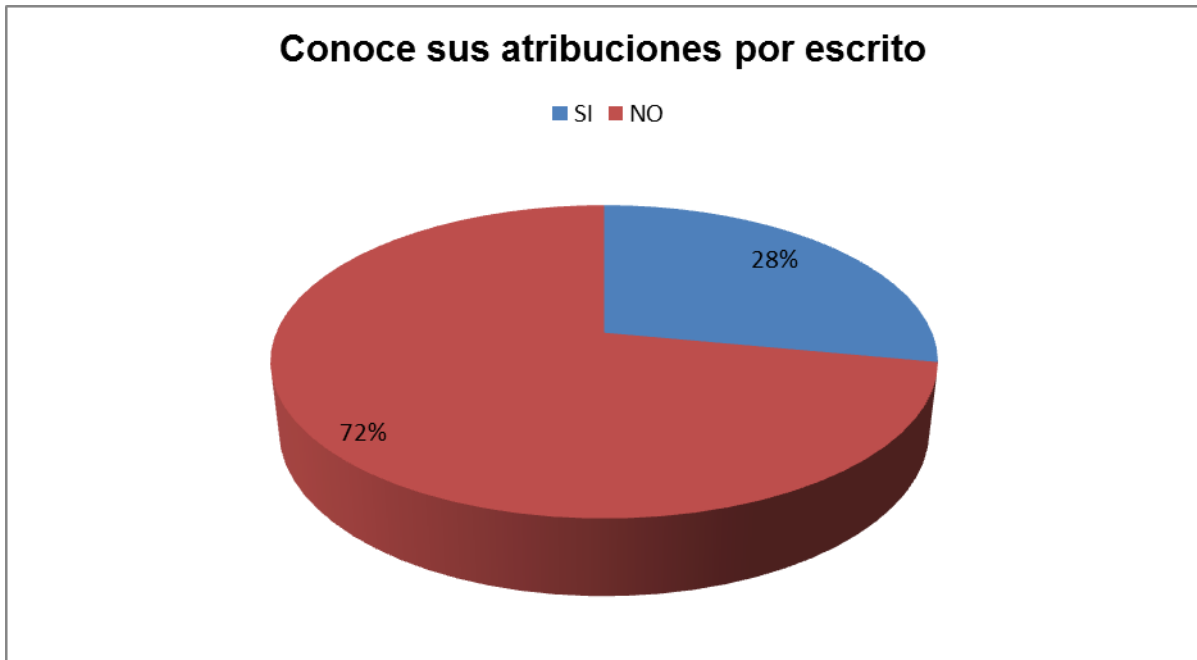
Gráfica No. 20



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los colaboradores opinan que sus puestos no están estandarizados, esto quiere decir que cuando un nuevo empleado llega a cubrir un determinado puesto, es difícil explicarle a este que es lo que tiene que realizar en el mismo, porque no se tiene una formalización. Mientras el resto respondió que sí tienen sus puestos bien estandarizados.

Gráfica No. 21



Fuente: elaboración propia.

La mayoría no conoce sus atribuciones por escrito, mientras que un pequeño grupo si, esto da la pauta que existen descripciones de puestos para algunos de estos, pero que no están actualizados o que ahora se hayan creado nuevas plazas.

Gráfica No. 22



Fuente: elaboración propia.

Es notable que esa minoría que conoce el organigrama, son personas que trabajan desde que se fundó el lugar, mientras que las personas nuevas, que son la mayoría en la institución no conocen donde están ubicados en la estructura organizacional.

Tabla no. 1

¿Considera que existen debilidades en la estructura organizativa?		
SI	NO	¿Cuáles?
	X	
X		Mala organización
	X	
	X	
	X	
X		Falta de personal
	X	
X		Falta de planeación
	X	
	X	
	X	
X		Procesos no definidos
	X	
	X	
X		Falta de buena comunicación
X		Mala organización
X		No procesos definidos
X		No procesos definidos
X		Mala asignación de atribuciones
X		Mala asignación de atribuciones
X		Mala organización
X		Muchos jefes
X		Mala organización
X		Muchos jefes
X		Mala organización

Fuente: elaboración propia.

Cada una de las debilidades vistas y opinadas por los trabajadores, son importantes y son eslabones en el funcionamiento eficiente en la organización, procesos no definidos, mala comunicación, mala asignación de atribuciones, muchos jefes son algunos factores que resaltan y que dan lugar a que exista mala organización.

4.3 Análisis de resultados

Robbins y Coulter (2010), expresan que la estructura organizacional, es la que se muestra de forma visual en un organigrama. También dicen que tal estructura, es la distribución formal de los puestos en la organización. En el estudio realizado, se detectó que los encargados o jefes de las áreas, no han dado a conocer, como está diseñada la estructura organizacional y la distribución de puestos, esto propicia un desconocimiento de algo básico y esencial, como lo es, el organigrama de la estructura organizativa de la institución Esperanza de Vida.

Los autores siguen manifiestan que para lograr una especialización del trabajo, es necesario que cada empleado realice una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. La investigación demuestra que a los encargados les conviene que el empleado, realice de todo tipo de tareas en el departamento, para adquirir conocimientos y experiencias, en cuanto a los empleados, un poco más de la mitad, opinan que prefieren rotar en los puestos. En teoría, si la institución quiere empleados especializados en el puesto de trabajo, no tiene que rotarlo, sino mantenerlos en sus tareas.

En la misma fuente teórica, se plasma la aseveración que para departamentalizar, es necesario agrupar actividades laborales comunes, para que el trabajo se realice de manera ordenada e integrada, los resultados de la investigación muestran que los departamentos realizan actividades que no competen al área; por ejemplo, en el departamento de contabilidad se detectó que tiene a su cargo las áreas de recursos humanos, compras e informática y como la teoría propone que las actividades agrupadas deben ser comunes, y en este caso no se cumple, tal aseveración.

Los autores descritos con anterioridad, citan a Fayol, con el principio de unidad de mando, donde establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente, mientras que los resultados en la investigación muestran que la mayoría de los empleados tienen más de un jefe.

Estos autores dan a conocer que la visión tradicional indica que los gerentes, no pueden, ni deben supervisar a más de cinco o seis subordinados, mientras que los resultados muestran que casi la mitad de los encargados de las áreas creen que tienen la habilidad de dirigir a más de diez empleados, según la teoría no es conveniente.

Los autores antes mencionados, indican que al hablar de formalización se refiere a, qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados, en los resultados aplicados a la institución, se detectó que los empleados, no conocen por escrito sus atribuciones, y los encargados no se preocupan por mostrarles los puestos de una forma estandarizada.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

La estructura organizacional en una institución eficiente, es como la estructura ósea en un cuerpo humano, cada pieza está destinada a una determinada función; en conjunto se logra un objetivo (y se lleva a cabo lo que la mente desea hacer enviando una señal efectiva a las extremidades); de manera comparativa, la buena comunicación es producto de una estructura eficaz, que propicia los resultados esperados.

Muchas veces las empresas, conocen que tareas, tienen que llevar a cabo; sin embargo, no saben cómo distribuir las, una de las claves para ser eficientes, es dividir el trabajo en agrupaciones donde cada grupo contenga las tareas homogéneas o tareas competentes, y sin desvalorar la importancia que cada puesto de estos sea ocupado por una persona apta para asignarle responsabilidades y si es necesario delegarle autoridad.

La autoridad delegada a un responsable de un área, debe estar apegada a tipo de línea de autoridad para la toma de decisiones, ya sea una autoridad centralizada o descentralizada. Sin olvidar que el encargado debe encontrar el tramo de control adecuado o el número de personas que este pueda dirigir de forma eficiente.

5.2 Justificación

No se puede aceptar que una estructura organizacional es eficiente, cuando los resultados no son los esperados, y cuando los empleados detectan que existen deficiencias en la realización de las tareas. La ONG Esperanza de Vida ha experimentado un crecimiento en el personal actual, en sus inicios se contaba con alrededor de diez empleados en el área administrativa, ahora se cuenta con más de 30 empleados. La estructura actual no es acorde al número de empleados. Se necesita una reestructuración organizacional.

5.3 Objetivos de la propuesta

Presentar a la ONG Esperanza de Vida, un plan de reestructuración organizacional, acorde a las necesidades de la institución, para propiciar eficiencia en el nivel administrativo.

5.3.1 Objetivo general

Establecer un plan de reestructuración organizacional, basado en elementos teóricos aprobados que contribuyan a ser eficientes los procesos en el nivel administrativo.

5.3.2 Objetivos específicos

- Puntualizar las anomalías detectadas que no cumplen con lo que la teoría generalmente aceptada expresa, y que afectan la estructura organizacional de la ONG Esperanza de Vida.
- Presentar un plan que erradique las fallas detectadas, basadas en la teoría, para reestructurar la organización de la ONG Esperanza de Vida.
- Dar a conocer la importancia de formalizar cada puesto, a través de la creación de un manual de funciones y un perfil de puestos, que contribuya a establecer la competencia de cada puesto de la ONG Esperanza de Vida.

5.4 Desarrollo de la propuesta

Tabla No. 2

No.	Anomalía	Acción Correctiva
1	El desconocimiento del organigrama y su distribución formal de puestos, por parte de los empleados.	Convocar una reunión ya sea general o por áreas para dar a conocer el organigrama y su distribución formal de puestos.
2	Rotación constante de los empleados en los puestos de trabajo.	(Opcional), mantener a los empleados en un solo puesto.
3	Los departamentos o áreas de trabajo realizan actividades no competentes.	Detectar las acciones incompetentes y reubicarlas en un área específica.
4	La mayoría de los empleados manifiestan que tienen más de un jefe.	Es necesario restablecer las unidades de mando y definir un jefe por área de trabajo.
5	El tramo de control de los jefes es elevado.	Departamentalizar o reagrupar las áreas de trabajo en tareas homogéneas, ayudara a reducir a un número aceptable la cantidad de empleados que cada jefe supervisa.
6	Los empleados no conocen por escrito sus atribuciones.	Estandarizar los puestos a través de la creación de un manual de descripción de puestos y el perfil necesario para desempeñar el puesto.

Fuente: Elaboración propia.

5.5 Programa de implementación

Antes de convocar a reunión a los empleados para darles a conocer el organigrama, es necesario, actualizar a la fecha el mismo, y que este incluya hasta la última contratación realizada.

No rotar a los empleados es una medida aconsejable según la teoría; sin embargo esto puede ser flexible a las necesidades de la organización.

Para una eficiente departamentalización, es necesario que al Departamento de contabilidad, se le separen las responsabilidades de las áreas de Recursos Humanos, Compras e Informática y convertir estos últimos en departamentos individuales. En el departamento de Comunicación Social, se debe separar el área de eventos y logística del de marketing; y que el Departamento de Comunicación Social incluya: eventos y cubra seguimientos de proyectos (fotografías aparte de las de mercadotecnia), y el Departamento de Mercadotecnia incluya toda el área creativa (diseños internos, fotografía, y edición de videos).

Convocar a una reunión general del Nivel Administrativo y dar a conocer los jefes por cada área, sin olvidar que no debe existir duplicidad de mando.

Todos los anteriores cambios ayudaran a que varias operaciones se modifiquen, en cuanto al tramo de control, como por ejemplo en el Departamento de Contabilidad, el responsable reducirá el número de empleados que supervisa al diezmar los puestos en otras áreas como lo son RRHH, Compras e Informática.

Un punto importante en esta propuesta es la necesidad de crear un perfil de cada puesto y un manual que indique las funciones que se realizan en cada uno de ellos. Sin embargo sin una estructura organizacional aceptable no es aconsejable crear el anterior instrumento; porque, por ejemplo, se le crea un perfil a un puesto que no está en el departamento correcto y que no está siendo supervisado de forma eficiente y que tiene una línea de autoridad no definida, es como edificar sobre una base débil, es por eso que se aconseja llevar a cabo los cambios en un orden consecuente.

5.6 Presupuesto de la propuesta

Tabla No. 3

Requisición	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Resma de hojas papel bond.	Para imprimir los datos a mostrar en la reunión.	1	30.00	30.00
Fotocopias	Fotocopias de los documentos impresos para la reunión.	50	0.25	12.5
Cartucho para impresora Canon color negro	Para imprimir los documentos de la reunión.	1	225	225
Camara Nikon 5300	Para cubrir las fotografías de seguimientos y proyectos del Departamento de Comunicación Social. (el equipo con el que se cuenta se usaría en el Departamento de Mercadotecnia).	1	5000	5000
Total:				Q 5,267.50

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

1. Se detectó que los encargados o jefes de las áreas, no han dado a conocer, como está plasmada en un gráfico la estructura organizacional y la distribución de puestos, lo que propicia un desconocimiento de algo básico y esencial, como lo es, el organigrama de la estructura organizativa de la institución Esperanza de Vida.
2. Se identificó que a los encargados les conviene que el empleado realice de todo tipo de tareas en el departamento para adquirir conocimientos y experiencias de varios puestos de trabajo; por este fenómeno obstaculiza una especialización en el empleado.
3. En la departamentalización de la ONG Esperanza de Vida, se realizan actividades que no competen al área; por ejemplo, en el departamento de contabilidad tiene a su cargo las áreas de recursos humanos, compras e informática y como la teoría propone que las actividades agrupadas deben ser comunes, y en este caso no se cumple, tal aseveración.
4. Se encontró que la mayoría de los empleados, tienen más de un jefe, esto solo propicia una mala comunicación y estropea las líneas de mando y los mensajes no llegan al destinatario como deben de llegar.
5. En la institución Esperanza de Vida, casi la mitad de los encargados de las áreas creen tener la habilidad de dirigir a más de diez empleados, según la teoría no es conveniente.
6. Se precisó que los empleados, no conocen por escrito sus atribuciones, debido a que los encargados no se responsabilizan de entregar cada puesto de manera estandarizada, para el mejor desempeño laboral en cada área.

Referencias Bibliográficas

1. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). **Administración, décima edición**, México: Pearson.
2. Méndez A. C. (2001). **Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición**, México: McGraw Hill.
3. Alvarez, I. N. (2010). **Estructura Organizacional para el Mejoramiento del Desempeño Laboral en las Empresas Comercializadoras de Instrumentos Musicales, de la Ciudad de Quetzaltenango**. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
4. Berdúo, S. J. (2012). **Estructura Organizacional y Sistemas de trabajo para la microempresa Arte Metal Paxtoca**. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
5. Carranza, E. A. (2012). **Estructura Organizacional de las empresas Inmobiliarias de la Ciudad de Quetzaltenango**. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
6. Cerezo, N. A. (2009). **Diagnóstico Organizacional del Programa de Manejo Integrado de Plagas del Viceministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación de Petén (MAGA-PETEN)**. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
7. Monterroso, R. E. (2007). **Análisis a la Estructura Organizacional de un Hotel Tres Estrellas de Retalhuleu, Guatemala**. (Informe académico). Universidad Rafael Landívar, Retalhuleu.

Anexos

Anexo No. 1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Administración de empresas

Ciencias económicas

Programa de actualización (ACA)



Encuesta dirigida a los encargados de los departamentos de la ONG Esperanza de Vida

Instrucciones: Puede responder este cuestionario marcando con una X, la respuesta que usted crea conveniente.

<i>INFORMACION GENERAL</i>			
EDAD:	18-25	<input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/>
SEXO:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
ESCOLARIDAD:	Diversificado	<input type="checkbox"/>	Universidad <input type="checkbox"/>
TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA:	meses	<input type="checkbox"/>	de 1 a 5 años <input type="checkbox"/>
	6 a 10 años	<input type="checkbox"/>	más de 11 años <input type="checkbox"/>
Puesto que desempeña:	_____		

1. ¿Conoce el organigrama de la institución, y donde se encuentra ubicado usted en el mismo?

Si No

2. ¿Cree usted que existe alguna atribución que no le corresponda realizar al departamento que usted tiene a su cargo o alguna atribución que le corresponda al departamento y no la realiza?

Si No ¿cuál? _____

3. ¿En los empleados a su cargo, le ha delegado autoridad a alguno, sobre los demás colaboradores?

Si No ¿Con que propósito? _____

4. ¿Qué prefiere, que sus colaboradores se especialicen manteniéndolos fijos en una sola tarea en el departamento, o rotarlos en las distintas tareas para que aprendan todos los puestos en el departamento?

Mantenerlos Rotarlos

5. ¿Cree que la institución cuenta con los departamentos necesarios para organizarse, o es indispensable hacer un cambio?

Crear departamento Quitar departamento Está bien

¿Cuál? _____

6. ¿Cómo está establecida la línea de autoridad en el departamento?

Autoridad centralizada al encargado del departamento

Autoridad a algún delegado por el encargado del departamento

Otra (especifique) _____

7. ¿Cuántos colaboradores dirige en su departamento?

1 más de 1 más de 5 más de 10 más de 20

8. ¿Cuántos colaboradores podría dirigir eficientemente?

1 más de 1 más de 5 más de 10 más de 20

9. ¿Actualmente cree que le es dificultoso dirigir el número de colaboradores que tiene a su cargo?

Si No

10. ¿Cree que la forma de tomar las decisiones de los altos mandos, se realizan de forma ágil?

Si No

11. ¿Por quién, son tomadas las decisiones importantes en los altos mando?

Por el Fundador

Por el representante legal

Por la Junta directiva

Por los encargados de cada departamento

12. ¿Cuenta con las atribuciones de sus colaboradores de forma escrita?

Si No

13. ¿Ha dado a conocer a sus colaboradores, el reglamento interno de la organización?

Si No

14. ¿Ha dado a conocer a sus colaboradores, la línea de mando, y a quien deben de rendir cuentas?

Si No

Anexo No. 2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Administración de empresas

Ciencias económicas

Programa de actualización (ACA)

Boleta de opinión dirigida a los empleados del nivel administrativo de la ONG

Esperanza de Vida



Instrucciones: Puede responder este cuestionario marcando con una X, la respuesta que usted crea conveniente.

<i>INFORMACION GENERAL</i>			
EDAD:	18-25	<input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/>
SEXO:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/>
ESCOLARIDAD:	Diversificado	<input type="checkbox"/>	Universidad <input type="checkbox"/>
TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA:	meses	<input type="checkbox"/>	de 1 a 5 años <input type="checkbox"/>
	6 a 10 años	<input type="checkbox"/>	más de 11 años <input type="checkbox"/>
Puesto que desempeña:	_____		

1. ¿Es funcional la forma como está constituida la estructura organizacional de la ONG Esperanza de Vida?

Si No

2. ¿De las siguientes opciones, cual le genera más beneficios?

La realización de solo un puesto de trabajo y volverse experto en el mismo
O rotar en los puestos de trabajo de la organización

3. ¿Tiene más de un jefe al que le tenga que rendir cuentas?

Si No

4. ¿Cree que la línea de autoridad en le ONG Esperanza de Vida es eficiente?

Si No

¿Porque? _____

5. ¿Cuántos empleados calcula usted que su jefe inmediato puede supervisar eficientemente?

1 más de 1 más de 5 más de 10 más de 20

6. ¿Están estandarizadas sus atribuciones en el puesto?

Si No

7. ¿Su jefe inmediato le ha mostrado por escrito, sus atribuciones?

Si No

8. ¿Su jefe inmediato le ha mostrado el organigrama de la institución, y donde está ubicado su puesto en el mismo?

Si No

9. ¿Considera que existen algunas debilidades en la estructura organizativa de la ONG Esperanza de Vida?

Si No

¿Cuales? _____
