

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL
LIC. EDWIN RIVERA**

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL
DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO NUESTRO
FUTURO – ADENUF – CHIQUIMULA**



**POR
GERLIN BEATRIZ CHACÓN MARÍN
CARMEN ESTELA FLORENCIO VALDEZ**

CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2004

RESUMEN

La asociación de Desarrollo Nuestro Futuro (ADENUF), fue constituida el 19 de septiembre de 1997; es una asociación que facilita el desarrollo para mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables los municipios del departamento de Chiquimula, cuenta con una asamblea general integrada por socios de todas las familias patrocinadas que participan en la toma de decisiones; el recurso humano es altamente calificado que facilita la asesoría, capacitación y evaluación de los programas.

La asociación da apoyo a 14 comunidades del departamento de Chiquimula en las áreas de salud, educación y desarrollo económico.

El problema de la investigación fue el diagnóstico de la situación organizacional de la asociación de desarrollo Nuestro Futuro – ADENUF –, lo que permitió encontrar deficiencias en el cumplimiento de la estructura organizacional.

Por lo que se llegó a las conclusiones siguientes, ADENUF tiene conocimiento de cual es su misión y objetivos, los empleados de la asociación cumplen la misión de la organización, circunstancia que se puede evidenciar en el cumplimiento de las metas planteadas mensualmente por la dirección; a pesar que el organigrama de la asociación no este actualizado, las responsabilidades y funciones si se cumplen; la principal motivación de los empleados es hacia la organización y con sus compañeros, por lo que se refleja en el apoyo a las comunidades.

Por lo que se recomienda, elaborar un manual de organización que contenga aspectos en términos generales de la asociación para exponer con detalle la estructura de la organización, señala las áreas que la integran y la relación existente entre cada una de ellas para lograr los objetivos; tener a la vista de todos los empleados y de las personas que lleguen a la asociación la misión y visión para que no se pierdan las metas que la asociación desea alcanzar, modificar el organigrama haciendo que la junta directiva valla por encima de la directora y debajo de la asamblea general.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

CAPITULO I MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.1.2.1 Delimitación temporal	3
1.1.2.2 Delimitación institucional	3
1.1.2.3 Delimitación geográfica	3
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Justificación	4
1.3.1 Teórica	4
1.3.2 Metodológica	4
1.3.3 Práctica	4
1.4 Tipo de estudio	5
1.4.1 Objeto de estudio	5
1.4.2 Método de investigación	5
1.4.3 Estadística	6
1.4.5.1 Definición de la muestra	6

CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Razón o denominación social	10
2.2 Antecedentes	10
2.3 Historia	11
2.4 Tamaño y cobertura	15
2.5 Visión	15
2.6 Misión	15
2.7.1 Funciones principales de cada uno de los puestos	17

CAPITULO III MARCO TEORICO

3.1 Diagnóstico organizacional	19
3.2 Función organizacional	20
3.3 Organización	20

3.3.1 Organización formal	21
3.3.2 Organización informal	21
3.4 Estructura y proceso de la organización	22
3.5 Estructura organizacional	23
3.5.1 Estructuras tradicionalmente importantes	24 3.6
Autoridad de línea y staff	24
3.5.9.1 Autoridad de línea	25
3.5.9.2 Autoridad staff	25

CAPITULO IV PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Jerarquía	26
4.2 Funciones	26
4.3 Organigrama	26
4.4 Responsabilidades	27
4.5 Reglas o estatutos	27
4.6 Autoridad	28
4.7 Objetivos	28
4.8 Dirección	29
4.9 Relaciones laborales	29
4.10 Motivación	30
CONCLUSIONES	31
RECOMENDACIONES	32
BIBLIOGRAFIA	33

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1__	Variable e indicadores	7
Cuadro 2__	Metas de ADENUF para el año 2004-07-14	13

INDICE DE GRAFICAS

Grafica 1 __	Estructura organizacional de la Asociación Nuestro Futuro	16
Grafica 2 __	Relaciones interpersonales entre los empleados	29

INDICE DE APENDICES

Apéndice 1__	Glosario	34
Apéndice 2__	Guía de encuestas a la directora	39
Apéndice 3__	Guía de encuestas dirigido a los empleados	45
Apéndice 4__	Guía de entrevista a la directora	50
Apéndice 5__	Guía de entrevista dirigida a los empleados	53
Apéndice 6__	Propuesta de organigrama para ADENUF	55

INTRODUCCIÓN

La importancia de esta investigación, es proporcionar los lineamientos que ayudaron a realizar un diagnóstico para saber cual es la situación organizacional de la Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro, este fue el objetivo general a alcanzar. Para conseguir ese objetivo fue necesario el cumplimiento de otros propósitos específicos, tales como el conocer si se esta cumpliendo con la visión, la misión y los objetivos, describir la estructura organizacional con que cuenta actualmente la asociación y de identificar las condiciones de aplicación de la dirección de la asociación.

Para determinar la situación organizacional actual de la Asociación, se hizo necesario aplicar todas las etapas del proceso Organizacional, con el propósito de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades, con que cuenta dicha Asociación.

Por lo antes dicho esta investigación accedió recopilar, sintetizar y estudiar la información obtenida por parte de la gerente y de los empleados, para conocer de que forma y como se realizan sus actividades organizacionales dentro de ella.

Efectuar este diagnostico constituye un aporte valioso para el sector de organización dentro de la asociación, además puede servir de punto de partida en investigaciones posteriores.

Asociado a lo anterior, es preciso señalar los alcances del estudio, a través del cual se analizó el factor de investigación en ADENUF, realizándose en el período de enero a mayo de 2004.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del Problema

La Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro, es una institución no lucrativa y su fin es el desarrollo económico, relaciones públicas y administración, brindando servicios de asesoría y capacitación, las que funcionan con un organigrama jerárquico y de funciones, que se utilizan como guía para el desarrollo de los objetivos planteados.

Se necesitó diagnosticar si la estructura organizacional cumple con los objetivos propuestos, ya que sin esta, la jerarquía que es el resultado de un proceso interactivo del comportamiento humano, no se están consolidando y se están dejando a un lado los objetivos planeados con anterioridad.

Tal situación nos permitió visualizar el resultado de una ineficiente estructura organizacional en la cual necesita estar plasmada de manera concreta y eficiente, cumpliendo con los objetivos y creando responsabilidad y compromiso dentro de la organización.

ADENUF, puede desaprovechar aquellas oportunidades de funcionamiento, que brinda la administración conforme a la estructura organizacional, lo que obstaculiza el proceso de la misma.

De esta manera, el diagnóstico de la misma, permitió encontrar aquellas deficiencias que surgen al momento de mostrar una inadecuada utilización de su estructura organizacional.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál es la situación actual organizacional, de la Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro (ADENUF)?

1.1.2 Delimitación del problema

1.1.2.1 Delimitación temporal

La investigación temporal se realizó al 15 de mayo del año 2004.

1.1.2.2 Delimitación institucional

La investigación se realizó en:

Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro (ADENUF).

1.1.2.3 Delimitación geográfica

Se realizó en el municipio de Chiquimula, departamento de Chiquimula.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico para saber cual es la situación actual organizacional en la Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro (ADENUF).

1.2.2 Objetivos específicos

1. Conocer si la Asociación Nuestro Futuro, esta cumpliendo con sus objetivos según su estructura organizacional
2. Describir la estructura organizacional con que cuenta actualmente la asociación.

3. Identificar las condiciones de aplicación de la dirección de la Asociación de desarrollo Nuestro Futuro.

1.3 Justificación

1.3.1 Teórica

La investigación busco mediante un diagnóstico organizacional cuál es la situación actual de la estructura organizacional dentro de ADENUF, mediante la aplicación de teoría y conceptos básicos de administración permitió conocer la situación de la estructura organizacional, de esta forma se pudo obtener la información necesaria, en la cual la investigación propuesta logró por medio de los objetivos planteados, verificar si la organización cumple con dichos objetivos; para establecer si las actividades de trabajo funcionan para lograr los objetivos de la asociación. Este diagnostico nos permitió encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan a la organización.

1.3.2 Metodológica

Con la intención de poder alcanzar los objetivos planteados con anterioridad se tuvo que hacer uso de las técnicas e instrumentos como la encuesta, entrevista y la observación ya que con esto se obtuvo la información necesaria para determinar la condición organizacional dentro de la asociación.

1.3.3 Práctica

Este aporte coadyuvó a comprender, la importancia que constituye a la aplicación de los procesos administrativos, específicamente en lo concerniente a la etapa de organización y sus herramientas.

1.4 Tipo de estudio

La presente investigación se basa en el enfoque “Ex - post Factum” de carácter descriptivo, en el que parte de situaciones actuales que acontecen en el proceso organizacional de la Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro – ADENUF –.

1.4.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación, es la situación de la estructura organizacional de la Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro, para orientarla y mejorarla en su proceso de organización.

1.4.2 Método de la investigación

En esta investigación el método que se utilizó es el inductivo, que parte de una situación concreta de la situación actual de la Asociación, y de casos específicos para alcanzar a determinar situaciones generales, para luego obtener las conclusiones sobre la investigación.

Este ha sido el camino a seguir, para alcanzar los objetivos propuestos en el estudio; sobre el cual partió el diagnóstico del comportamiento laboral del personal de Nuestro Futuro, es decir, la observación de fenómenos conductuales, particulares y concretos, para generalizar estos comportamientos individuales.

Sirviendo de base fundamental la opinión particular del personal que labora en la Asociación, con el fin de formular conclusiones generales para contribuir en la situación organizacional actual de la misma.

Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencias de los antecedentes verdaderos, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de los antecedentes, desde los cuales inicia el análisis del problema de investigación a realizar.

1.4.3 Estadístico

1.4.3.1 Definición de población y muestra

En la Asociación de Desarrollo Nuestro futuro cuentan con una cantidad pequeña de personal, y por este motivo se llegó a la decisión de estudiar el total de personas que allí laboran, la cual es de 7 personas, contando con la directora de la Asociación, con el propósito de no encubrir la información.

CUADRO 1 **Variables e Indicadores**

Objetivos	Variables	Definiciones Conceptuales	Definición Operacional	Indicadores
1. Conocer si la Asociación Nuestro Futuro, esta cumpliendo con sus objetivos según su estructura organizacional.	Objetivos	Son las metas fijadas de una organización hacia los cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.	La Asociación para poder cumplir con sus objetivos necesita de una estructura organizacional que identifique, analice y clasifique las actividades.	• Visión • Misión • Metas

Continuación del cuadro anterior

Objetivos	Variables	Definiciones Conceptuales	Definición Operacional	Indicadores
2. Describir la estructura organizacional con que cuenta actualmente la asociación.	Estructura Organizacional	Son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades y pueden facilitar el logro de los objetivos a través de las actividades de sus miembros.	La Asociación necesita seleccionar el tipo de patrón que le sirva de guía para el cumplimiento de sus objetivos.	• Jerarquía • Funciones • Organigrama • Responsabilidades • Relaciones • Reglas

Continuación del cuadro anterior

Objetivos	Variables	Definiciones Conceptuales	Definición Operacional	Indicadores
3. Identificar las condiciones de aplicación de la dirección de la Asociación de desarrollo Nuestro Futuro	Dirección	Es el hecho de influir en los individuos para que contribuya a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. ¹	Para que la Asociación trabaje correctamente necesita de la dirección para el cumplimiento de sus metas.	• Autoridad • Autoridad de línea. • Autoridad staff. • Motivación • Comunicación • Liderazgo

Fuente Elaboración propia

¹ Koontz Harold weinhric, Administración Una Perspectiva Global.

CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Razón o denominación social

La Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro, es una organización estratégica y facilitadora de los procesos de desarrollo para mejorar la calidad de vida de las familias del departamento de Chiquimula, se encuentra situada en la 6ta. Calle 5 – 80 Zona 1, Chiquimula.

2.2 Antecedentes temáticos

La Asociación Nuestro Futuro, es una ONG eficaz y eficiente en la gerencia de los recursos; cuenta con una Junta Directiva Regional integrada por líderes con un buen nivel académico y que participan en la toma de decisiones.

Los líderes de las organizaciones asociadas cuentan con capacidad y habilidad para dirigir y administrar los distintos procesos a nivel local y municipal.

El recurso humano es altamente calificado, con experiencia y capacidad técnica adecuada al perfil requerido para la buena mayordomía de los recursos, facilitando la asesoría, capacitación, monitoreo y evaluación de los programas.

La Asociación cubre once comunidades del municipio de Chiquimula, con la cooperación económica de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales presentes. Se desarrolla tres áreas estratégicas de inversión: salud, educación y agricultura, en cada una de ellas están planificados proyectos dirigidos a beneficiar a las familias de las comunidades sobre las necesidades más sentidas e importantes que les afectan de manera colectiva.

2.3 Historia

En el año de 1996 representantes de siete comunidades del municipio de Chiquimula, optaron por organizarse en una junta directiva provisional.

La Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro fue constituida el 19 de Septiembre de 1997 siendo la persona que realizo los tramites el Licenciado René Armando Lan, a solicitud de los señores Yesenia Elizabeth Díaz Ramos, Gerardo Agustin Ramírez, Leonardo Chávez Díaz, Romilio Miner, Genaro Méndez, José Rodrigo Ramírez López e Ilda Angélica Sarmientos, todos representantes de siete comunidades.

Las comunidades que cubre la Asociación se caracterizan por ser familias de escasos recursos económicos.

En el año del 1999 la Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro da apertura a cuatro comunidades nuevas con el apoyo técnico y financiero de la fundación Visión Mundial Guatemala, la asesoría de la Asociación de Organizaciones de Desarrollo Perla de Oriente ASODEPO y la cooperación económica de otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales presentes.

Las once comunidades (Sabana Grande, el Obraje, el Carrizal, Shororagua, Vega Arriba, Shusho Arriba, Shusho en Medio, el Jute, Tacó Arriba, el Limón y los Ramírez) que apoya la Asociación de Desarrollo “Nuestro Futuro” siete son transitables durante toda la época del año y cuatro únicamente en la época de verano.

Por las características del suelo de las comunidades únicamente son apropiadas para cultivos tradicionales como: frijol, maíz y maicillo siendo la dieta de subsistencia de las familias.

El clima de las comunidades que apoya la Asociación es templado durante casi toda la época del año y frío únicamente en los meses de diciembre y enero.

El objeto y los fines de la asociación son los siguientes:

- a) Representar, elaborar y promover proyectos para obtener el apoyo técnico y financiero necesario para la ejecución de los proyectos.
- b) Velar por un permanente y mejor desarrollo de las once comunidades que están a su cargo.
- c) Promover el desarrollo transformador sostenible con valores cristianos con participación activa de hombres y mujeres con énfasis en la niñez.
- d) Facilitar la comercialización de los productos producidos en las once comunidades.
- e) Fortalecer los valores pluriculturales y multiétnicos de la región en concordancia con la naturaleza de la asociación.

Cuadro 2**Metas de ADENUF para el año 2004**

Salud	Educación	Desarrollo Económico	Administración del Proyecto
Lograr que 469 niños patrocinados menores de cinco años cuenten con su esquema completo de vacunación. Lograr que 1948 niños patrocinados sean apoyados en la revisión de su estado de salud. Lograr apoyar a 75 familias en la mejora de su vivienda. Lograr apoyar a 35 familias en la construcción de su letrina. Lograr apoyar a 60 niños patrocinados en su tratamiento de caso especial.	Lograr apoyar a 139 niños patrocinados con una beca escolar. Lograr apoyar a 1479 niños patrocinados con útiles escolares. Lograr apoyar a 1479 niños patrocinados con mochila escolar. Lograr establecer coordinación con 14 escuelas del área de cobertura del PDA. Apoyar la formación de desarrollo de 3 grupos de animadoras de Shalom.	Lograr apoyar a 38 familias en el desarrollo de unidades productivas pecuarias. Lograr apoyar a 50 familias en el desarrollo de unidades productivas agrícolas. Lograr apoyar a 50 familias en el desarrollo de unidades empresariales. Lograr apoyar a 36 niños y jóvenes patrocinados con un programa de capacitación ocupacional.	Lograr realizar 6 asambleas comunitarias. Apoyar la administración de PDA, ejecutando el 100% de los proyectos planificados. Cumplir con la respuesta del 100% de correspondencia recibida. Lograr capacitar a 930 familias en la comprensión del sistema de patrocinio. Lograr fortalecer la organización de 14 redes de apoyo al patrocinio. Lograr completar el envío de 1948 tarjetas navideñas de los niños patrocinados.

Continuación del cuadro anterior

Salud	Educación	Desarrollo Económico	Administración del Proyecto
Lograr que 1948 niños patrocinados participen del festival de la salud. Lograr apoyar a 45 familias en la construcción de su estufa ahorradora de leña. Lograr apoyar a 4 niños patrocinados con medicamento. Lograr que 14 comunidades cuenten con un sistema de prevención y monitoreo ante emergencias.	Apoyar la formación de desarrollo de 2 grupos de Sembradores de Esperanza.		Realizar que un 100% de los niños patrocinados.

Fuente: ADENUF

2.4 Tamaño y cobertura

Se les proporciona cooperación económica a 14 comunidades del departamento de Chiquimula los cuales son Sabana Grande, el Obraje, el Carrizal, Shororagua, Vega Arriba, Shusho Arriba, Shusho en Medio, el Jute, Tacó Arriba, el Limón y los Ramírez, San Miguel, Laguneta y palmarcito.

2. 5 Visión

Ser una entidad bien organizada y consolidada en el funcionamiento de su estructura, brindar una adecuada eficiencia en los servicios de los asociados y mantener eficientes canales de comunicación y coordinación con las organizaciones cooperantes.

2.6 Misión

Promover el desarrollo trasformador sostenible de las comunidades apoyadas en el municipio de Chiquimula, hacia mejorar la calidad de vida, a través del desarrollo de programas y proyectos de autogestión comunitaria en la difusión de valores éticos y morales en las áreas físicas, económicas, espirituales, intelectuales y morales.

2.7 Estructura Organizacional de la Asociación Nuestro Futuro

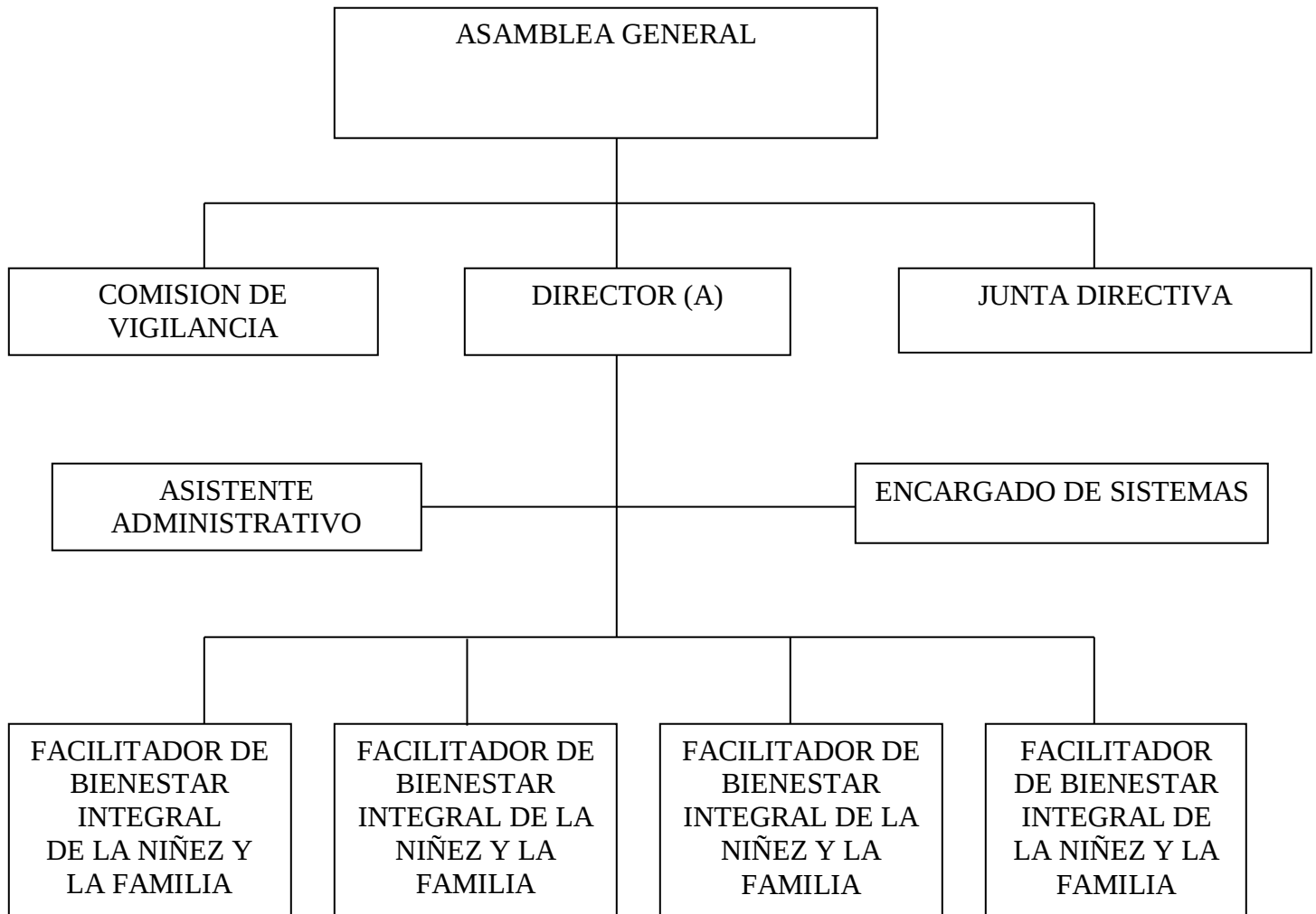


Figura 1. Organigrama de la Asociación Nuestro Futuro

Fuente. ADENUF

2.7.1 Funciones principales de cada uno de los puestos

- A)** Asamblea General: es el órgano supremo de la Asociación. Se integra con los asociados activos legalmente convocados y reunidos. Expresa la voluntad en materias de su competencia.
- B)** Director (a): es la persona responsable de dirigir el centro estratégico, garantizando un proceso de desarrollo transformador sostenible de la región en coordinación con el personal técnico a su cargo.
- C)** Comisión de Vigilancia: es la persona responsable de asegurar en Nuestro Futuro, el control y el monitoreo de la ejecución presupuestal anual, un sistema contable y financiero oportuno y preciso, capacitación al personal y junta directiva en el área contable y el mantenimiento de un control interno que proporcione contabilidad a todas las transacciones que se realicen.
- D)** Junta Directiva: es la responsable de establecer los parámetros de la Administración o el marco dentro del cual el ejecutivo trabajará en la Asociación.
- E)** Asistente Administrativo: es la persona responsable en la Asociación del control y manejo de la cuenta bancaria y atender los servicios logísticos a nivel de la Asociación.
- F)** Encargado de Sistemas Integrado de Información: es la persona encargada de procesar la información por medio del sistema de informática, manteniendo estrecha comunicación con el personal técnico administrativo.

- G)** Facilitador de bienestar integral de la niñez y la familia: es la persona responsable de la organización comunitaria, promueve la participación de las familias patrocinadas, coordina con otras ONG y OGS, monitorea el proceso de ejecución de proyectos, responsable de asegurar que los proyectos sean asignados a las familias más vulnerables.¹

(1) Fundación Visión Mundial Guatemala

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1 Diagnóstico organizacional

“Es parte del proceso de la administración, que sirve de ayuda al conocimiento, para el avance de la Organización, y poder llevar un orden lógico fundamental, así mismo encontrar soluciones a problemas de organización y funcionamiento; en cuanto a la definición de la palabra análisis es la distinción gradual y separación de las partes de un todo, hasta llegar a conocer sus principios o elementos, más significativos en el desarrollo de las actividades de una institución.

Por lo tanto se puede distinguir al análisis, como un proceso de estudio y de investigación, que muestra la realidad sobre una situación dada. Esta tiene por objeto descubrir y aislar los elementos o ingredientes de un cuerpo compuesto.

De acuerdo a las necesidades de la organización, el diagnóstico organizacional surge como:

1. Un recurso para proponer posibles soluciones, a problemas que surjan en el momento de llevar a cabo el estudio.
2. Como una forma de prevenir y resolver los problemas, que afectan a la Asociación y que le ocasionan inestabilidades estructurales.”¹

1. L. Bittel / J. Ramsey, Enciclopedia Del MANAGEMENT (Nueva York: McGraw-Hill, 1975) p.524

3.2 Función organizacional

“Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de:

- 1) Objetivos verificables, que son importantes dentro de la planificación.
- 2) Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- 3) Un área discrecional o autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir las metas.”²

3.3 Organización

“Organización es un término de usos muy variados, pero para la mayoría de los administradores implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

La organización consiste en primer lugar, en la identificación y clasificación de las actividades requeridas; en segundo lugar, en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos; en tercer lugar, en la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos; y en cuarto lugar, en la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.

Uno de los aspectos de la organización, es el establecimiento de departamentos. Con el término Departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

² Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración una Perspectiva Global (México, D.F.: McGraw Hill, 1998) p. 246

El propósito de la organización es volver eficaz la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales, estriba en las limitaciones del tramo de Administración. En otras palabras, si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente.”³

3.3.1 Organización formal

“Se entiende como organización formal a la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. En una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.”⁴

3.3.2 Organización informal

“Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.

La organización informal, es aquella relación que no aparece en un organigrama. Como por ejemplo, el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se reúne a jugar fútbol todos los viernes.”⁵

³ Ibíd. p. 246

⁴ Ibíd. P. 247

⁵Ibíd. P. 261

3.4 Estructura y proceso de la organización

“Para poder concebir a la función de organización como un proceso, es preciso considerar varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos.

En segundo, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad en una empresa es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia, está sujeta a cambios.

En tercer lugar, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Como en el caso de un plan, también las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden económico, tecnológico, político, social o étnico.

En cuarto lugar, puesto que una organización esta formada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional, se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos. Es importante considerar el tipo de personas que la componen.

El proceso de organización consta de los siguientes seis pasos:

- 1) Establecimiento de los objetivos de la empresa.
 - 2) Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
 - 3) Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
 - 4) Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
-

- 5) Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
- 6) Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.”⁵

3.5 Estructura organizacional

“La estructura organizacional es una de las partes más importantes de una organización, ya que son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades y pueden facilitar el logro de los objetivos a través de las actividades de sus miembros. Destacaremos las estructuras formales y sus características como resultado de unas estrategias y de diseños deliberados.

El propósito de la estructura, es algo neutral; para muchos miembros de la organización, se ha interpretado la estructura como las reglas o principios que restringen la creatividad individual. La estructura es lo que hacen o dejan hacer según sea las actividades de cada subordinado, por ejemplo el encargado de confeccionar las políticas, los directivos o el diseñador de la organización.”⁶

“Los rasgos estructurales, son determinadas consideraciones generales que fijan los rasgos estructurales globales, de una organización.”⁷

“La estructura es dinámica y surge como respuesta a una amplia variedad de necesidades, acontecimientos del medio ambiente y consideraciones sobre recursos, e individuos.

La estructura sirve para consolidar el crecimiento de períodos pasados y crear una base para el crecimiento futuro.”⁸

⁶ L. Bittel / J. Ramsey, Enciclopedia Del MANAGEMENT (Nueva York: McGraw-Hill,1975) p.509-510

⁷ Ibíd. p. 510

Entre las circunstancias y factores que configuran la estructura, tenemos los siguientes:

- 1) Los objetivos institucionales y la conveniente posición concreta de trabajo.
- 2) Las actividades de trabajo funcionales para lograr los objetivos.
- 3) El alcance y secuencia de pasos funcionales en la realización de las actividades.

3.5.1 Estructuras tradicionalmente importantes

“La jerarquía, la especialización y el control están entre los principios clave que han servido a las organizaciones para determinar su estructura en el pasado y también en la actualidad. La jerarquía es la dimensión vertical de los niveles de autoridad diferenciados y de la responsabilidad. La diferenciación horizontal distingue entre departamentos, divisiones, unidades funcionales organizadas por actividades, proceso o emplazamiento. La diferenciación horizontal supone que la eficacia de la organización se maximiza mediante el agrupamiento de cualidades, habilidades o misiones similares; la jerarquía tiene una forma global inherentemente piramidal, con un gradiente que va de la cúspide a la base de autoridad y responsabilidad cada vez menores.”⁹

3.6 Autoridad de línea y staff

“Para poder estudiar sobre el tema de la autoridad es necesario hacer la diferencia entre autoridad y poder; se puede decir que poder es la capacidad de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. Y la autoridad trata de un tipo de poder, sobre los subordinados de una organización.

⁸ Ibid p.511

⁹ L. Bittel / J. Ramsey, Enciclopedia Del MANAGEMENT (Nueva York: McGraw-Hill,1975) p.516

3.6.1 Autoridad de línea

Es el derecho de tomar decisiones y dar órdenes referentes a las actividades, ejecutados por los subordinados. Principalmente la autoridad de línea se refiere a aspectos directamente implicados con el sistema administrativo de producción, finanzas y como resultado, con el logro de los objetivos.

3.6.2 Autoridad staff

Es el derecho para dar consejos o asistir a aquellos que poseen autoridad de línea o a otro personal del staff. El objetivo de la autoridad staff es capacitar a aquellos que son responsables de mejorar la efectividad del personal de línea para que realicen sus tareas. ¹⁰

¹⁰ Dessler Gary, Introducción a la Administración de Personal (4ta. Edición Prentice Hall, 1991) p. 302

CAPITULO IV PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Jerarquía

Por medio de los instrumentos realizados a la asociación Nuestro Futuro se pudo encontrar que, tanto la directora como los empleados de la asociación tienen pleno conocimiento de su nivel jerárquico dentro de su estructura organizacional, esto indica que cada uno de ellos sabe cual es su orden de poder o liderazgo al estar trabajando dentro de la organización.

4.2 Funciones

Se pudo identificar por medio de la información obtenida, que las funciones que se realizan dentro de la Asociación son claras para la directora y los empleados de ADENUF, ya que cumplen con las tareas que corresponden desempeñar a cada uno de ellos, lo anterior indica, que las funciones son del conocimiento de todos los empleados quienes están consientes de que su desarrollo es indispensable para lograr el objetivo primordial de la asociación que es de, la atención a los niños patrocinados dentro de los estándares de salud y educación.

4.3 Organigrama

El organigrama con que cuenta actualmente la asociación no esta debidamente actualizado, sin embargo esto no hace que las labores de cada trabajador se dejen de hacer o se pierdan, sino que cada uno de los trabajadores conoce su rol dentro de la asociación y dentro de su estructura organizacional.

Si bien es cierto que por medio de la observación y la entrevista se pudo obtener la información de que no está actualizado el organigrama, de acuerdo al diagnóstico realizado las modificaciones para actualizarlo es únicamente de forma y no de contenido.

4.4 Responsabilidades

Según la información obtenida por medio de los instrumentos que se elaboraron y las entrevistas realizadas, se pudo establecer que los empleados cumplen con sus actividades específicas, las que al iniciar labores se hacen de su conocimiento verbalmente y se cumplen conforme el requerimiento de la organización.

ADENUF cuenta únicamente con un listado de funciones principales de cada uno de los puestos, lo que nos refleja la realidad laboral, misma que debería constar en un reglamento interno o manual de puestos, ya que podría favorecer a la asociación, por que es la que facilita el control dentro de ella.

4.5 Reglas o estatutos

Según la información que se obtuvo con forme las entrevistas realizadas a la directora de ADENUF, se pudo determinar que las reglas o estatutos de la asociación se les hacen saber a los trabajadores de forma verbal al momento que empiezan a laborar, además se encuentran en el contrato y cuando comienzan sus labores se hace una reunión en donde se levanta un acta, en la cual se escriben las reglas que deben cumplir al momento de estar trabajando en la asociación, también se logró conocer que solamente la asociación como institución tiene su reglamento.

Cuentan con un manual financiero y con un plan operativo donde se describen los proyectos a realizar, el que contiene, diagnóstico situacional, un marco lógico, un árbol de problemas, líneas de acción, cronogramas, presupuestos, formatos de monitoreo y la evaluación.

4.6 Autoridad

La máxima autoridad de la asociación es la asamblea general, la que esta conformada por los socios de todas las familias patrocinadas y se reúne una vez al año, luego le sigue la junta directiva conformados por un representante de cada comunidad, esta se reúne cada mes y después la directora de la asociación, la que tiene reuniones con sus subalternos cada ocho días para evaluar los resultados; el tipo de autoridad con que cuenta la asociación es de línea ya que esta tiene el derecho de tomar decisiones y dar ordenes referentes a las actividades ejecutadas por los subordinados.

4.7 Objetivos

El objetivo o meta primordial que tiene la asociación para este año es la atención a los niños y niñas patrocinados, dentro de los estándares de educación y salud; también cuentan con otros objetivos que desean alcanzar para este año en las áreas de salud, educación y desarrollo económico; con la misión y la visión de la asociación se podrá alcanzar estas metas, así que son de pleno conocimiento para los empleados.

Se ha podido determinar que actualmente se están alcanzando estas metas aproximadamente en su mayoría, pudiendo verificarlo por medio de un monitoreo y evaluación que se hace mensualmente.

4.8 Dirección

La comunicación que existe en la Asociación se hace de forma escrita y verbal, ya que se reúnen cada ocho días para saber si se está alcanzando el objetivo primordial y para saber como está la situación de la asociación con forme los resultados que se evalúan el día de la reunión.

4.9 Relaciones laborales

Las relaciones laborales que existen dentro de la asociación son buenas, esto da a entender que existe una comunicación estrecha entre cada uno de ellos; esto es positivo para la Asociación porque así se pueden eliminar conflictos dentro de ella y ayuda al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Grafica 1

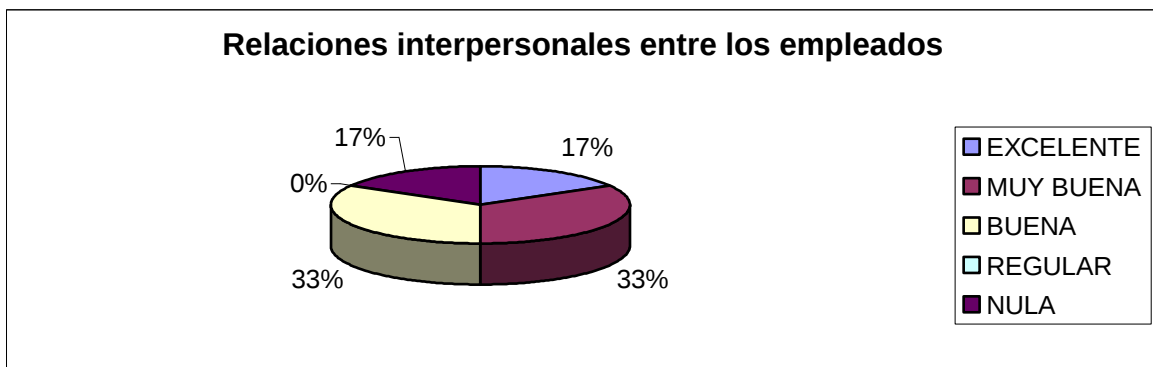


Figura 2. gráfica de las relaciones interpersonales entre los empleados

Fuente: elaboración propia

Según la gráfica anterior el 33% de los encuestados piensan que sus relaciones son muy buenas y otro 33% piensan que son buenas, esta comunicación entre la directora y los empleados favorece a la asociación porque constituye un factor importante de influencia para lograr los objetivos de la organización.

4.10 Motivación

La directora de la asociación ofrece incentivos a los empleados como por ejemplo, excursiones, giras educativas, entre otros, además reciben capacitaciones de acuerdo al cargo que cada uno realice, a demás se les otorga permiso cuando lo necesiten, por otro lado los empleados dicen estar motivados y esto se puede evidenciar en el desempeño laboral.

CONCLUSIONES

1. Los empleados de ADENUF cumplen con la misión de la organización, circunstancia que se puede evidenciar en el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados por la dirección.
2. Según los encuestados la jerarquía, responsabilidades y funciones si se cumplen, aunque el esquema del organigrama no este actualizado por falta de interés asía el mismo. Y el reglamento se lo hacen conocer al momento de ingresar a la asociación de forma verbal. Los empleados de ADENUF tienen buenas relaciones entre ellos y con la directora, esto indica que la comunicación que existe es buena, ya que lo hacen de forma oral y escrita.
3. El tipo de autoridad que se realiza en la asociación Nuestro Futuro es de línea, ya que se da de la dirección hacia los empleados.
4. Los empleados de ADENUF reciben un incentivo monetario por su trabajo realizado, sin embargo esta no es su principal motivación, sino que es hacia la organización, para con sus compañeros de trabajo y para la misión que se les ha planteado, por lo que se manifiesta en el apoyo a las comunidades.
5. La comunicación que existe dentro de ADENUF es formal e informal. Además, la directora de la asociación ha desarrollado una política de puertas abiertas en el aspecto comunicacional para que los empleados puedan resolver sus dudas en cualquier momento y trasladar la información necesaria en el momento que consideren necesario oportuno.

RECOMENDACIONES

1. Elaboración de un manual de organización, el cual debe de contener, la historia y descripción de la asociación, visión, misión y objetivos, legislación o base legal, la estructura de la organización y las normas y políticas generales, para que sea de conocimiento de todos.
2. Elaboración de un reglamento interno, para que la dirección de la asociación se defina como un proceso de integración.
3. Tener a la vista del público y de los trabajadores de la asociación, la visión y misión de la misma, para que no se pierdan las metas o los fines que la asociación necesita alcanzar.
4. Evaluación del organigrama y para esto se propone un nuevo organigrama en el apéndice 6 donde se puede mostrar que la junta directiva va en un lugar superior que la directora.
5. Elaborar un manual de puestos y funciones de trabajo que abarca la siguiente información; identificación del puesto de trabajo, nombre del empleado, área de desempeño, codificación, descripción genérica (objetivo), listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto.

BIBLIOGRAFIA

1. Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2002. Microsoft Corporation.
2. Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de investigación. Guatemala: Publicaciones XL, 1994.
3. Dessler, Gary. Introducción a la administración del personal. México: 4ta. Edición Prentice Hall, 1991.
4. Koontz, Weirich. Administración. México: Décima Edición, McGraw Hill, 1992.
5. Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. México: McGraw-Hill, 11ª. Edición.
6. L. Bittel / J. Ramsey. Enciclopedia del MANAGEMENT. Nueva York.: McGraw-Hill, 1997
7. Méndez A. Carlos E. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación. México: 3ra. Edición 2002.
8. Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. teoría y práctica. México: segunda parte. Ed. Trillas, 1985.

APENDICE 1

GLOSARIO**Administración:**

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.¹¹

Análisis organizacional:

Es la eficacia de la organización y su éxito en la obtención de la metas para determinar donde existen diferencias.¹²

Autoridad de línea:

Es el derecho de tomar decisiones y dar órdenes referentes a las actividades, ejecutados por los subordinados.

Autoridad staff

Es el derecho para dar consejos o asistir a aquellos que poseen autoridad de línea o a otro personal del staff.

Control:

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.

¹¹ Koontz Harold, Administración Una Perspectiva Global (Mexico: McGraw Hill, 11ª. Edición 1998) p. 8

Desarrollo de una organización:

El desarrollo de una organización se ocupa con los aspectos de organización dentro de las ciencias del comportamiento y puede conocerse por, o estar asociado con, el desarrollo de recursos humanos,

Comportamiento de la organización, y psicología o renovación de la misma. El desarrollo de una de una organización es cualquier actividad planificada destinada a ayudar a los miembros de la misma a actuar conjuntamente con mayor eficacia en la persecución de los objetivos comunes.

Dirección:

Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados. Es el hecho de influir en los individuos para que contribuya a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.¹³

División del trabajo:

Es la división del proceso productivo en diferentes operaciones individuales que realizan distintos grupos de trabajadores; es una de las características de las fábricas modernas, y constituye el punto de partida para la creación de cadenas de montaje.

División de las actividades:

Implica necesariamente el dividir el trabajo entre un número de personas. Un solo individuo no puede ser responsabilizado de ejecutar todas las actividades de la organización.

¹³ Dessler Gary, Introducción a la Administración de Personal (4ta. Edición Prentice Hall, 1991) Pág. 2

Eficiencia:

Capacidad de reducir al mínimo, los recursos usados, para alcanzar los objetivos de la organización.

Evaluación:

Es un programa de estudios, sobre la actitud ante el trabajo y utilización correctos del mismo por parte de la dirección, y que lo que hace que esté destinado al fracaso o al éxito.

Funciones:

Tareas de los administradores referentes, al diseño de un ambiente interno, que permita el alto desempeño de las organizaciones.

Integración:

Esta función administrativa se refiere, a cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de seleccionar, ascender, remunerar y capacitar a los candidatos de los puestos.

Jerarquía:

Orden de los elementos según criterios de valor. La jerarquía es la disposición de personas, en orden ascendente o descendente, según criterios de clase, poder, oficio, categoría, autoridad o cualquier otro que conduzca a un sistema de clasificación.¹⁴

¹⁴ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Líneas de autoridad:

La autoridad de línea es la autoridad fundamental dentro de una organización y refleja las relaciones superiores – subordinado existentes. La autoridad de línea le da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado.¹⁵

Motivación:

Es un elemento central, para motivar a los empleados, siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil de entender.

Misión:

Responde a la función social de la empresa y nos indica a que negocio nos dedicamos.

Objetivos:

Son las metas fijadas de una organización hacia los cuales se canalizan los recursos y esfuerzos.

Organización:

Asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad y comunicación, y coordinar el trabajo de los subordinados.

Organigrama:

Es el que indica las relaciones entre sí de los distintos departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.¹⁶

¹⁵ Koontz Weihrich, Administración Una Perspectiva Global (Mexico: McGraw Hill 11ª. Edición) p. 302

Personal:

Se ocupa de toda la gama de actividades orientadas hacia los empleados, especialmente en materias de salarios y jornada laboral, seguridad e higiene en el trabajo, ascensiones y prestaciones al empleado.

Planeación:

Establecer metas y estándares, desarrollar reglas y procedimientos, desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.

Políticas:

Son las normas generales de los principales aspectos de las actividades de la organización.

Proceso:

Se refiere a las fases de los aspectos primarios de la organización:

La autoridad y la agrupación de autoridades; el proceso de organización. Mediante su aplicación, los administradores pueden percibir la proporción u obtener una medida del proceso de organización.

¹⁶ *Ibíd.* p. 346



APENDICE 2

BOLETA A

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE, CHIQUIMULA PRACTICA PROFESIONAL TECNICA

GUIA DE ENCUESTA A LA DIRECTORA

El propósito primordial de este cuestionario es obtener información clara y completa acerca de la Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro. La información que otorgue será de utilidad, por lo que se le solicita veracidad y exactitud en las respuestas.

JERARQUÍA

1. ¿Conoce usted, cuál es su nivel jerárquico dentro del organigrama de la Asociación?

Si _____ no _____

Porque: _____

FUNCIONES

2. ¿Tiene conocimiento de cuáles son las funciones de la Asociación?

Si _____ no _____

Porque: _____

3. ¿Cumplen los empleados con las funciones de la Asociación?

Si _____ no _____

Por

que: _____

ORGANIGRAMA

5 ¿El organigrama con que cuenta la Asociación esta debidamente actualizado?

Si _____ no _____

Por

que: _____

6 ¿Cree usted que el organigrama de la Asociación esta funcionando de acuerdo a su estructura plasmada?

Si _____ no _____

Porque: _____

7 ¿Considera usted como gerente de la Asociación, que a través del organigrama se están cumpliendo los objetivos de la misma?

Si _____ no _____

Porque: _____

RESPONSABILIDADES

8. ¿Se les especifica a los empleados las tareas que deben realizar a diario?

Si _____ no _____

Porque: _____

RELACIONES

9. ¿Cómo considera usted como gerente de la Asociación que son las relaciones laborales entre los empleados?

Excelentes: _____

Muy buenas: _____

Buenas: _____

Regulares: _____

REGLAS

10. ¿Son claras las reglas que existen en la Asociación?

Si _____ no _____

Porque: _____

AUTORIDAD

11. ¿La Asociación cuenta con un nivel de autoridad debidamente definida?

Si _____ no _____

Porque: _____

12. ¿Cuenta la Asociación con líneas de autoridad directa y claramente definida por parte de la gerencia hacia los empleados?

Si _____ no _____

Porque: _____

13. ¿Cuenta usted con ayuda o asistencia para el desarrollo de la autoridad dentro de la Asociación?

Si _____ no _____

Porque: _____

METAS

14. ¿Cree usted que la clase de estructura organizacional con que cuenta la Asociación cumple con las metas de la misma?

Si _____ no _____

Porque: _____

MISIÓN

15. ¿Defina cuál es la misión de la Asociación?

MOTIVACIÓN

16. ¿Se les ofrece a los trabajadores algún incentivos social, económico, etc.; por la labor que ellos realizan?

Si _____ no _____

Porque: _____

COMUNICACIÓN

17. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan dentro de la Asociación para hacer llegar las instrucciones a todos los niveles?

Escrito _____

Verbal _____

Otros, especifique

18. ¿Cree usted que la comunicación que existe entre usted y sus trabajadores es adecuada?

Si _____ no _____

Porque: _____

LIDERAZGO

19. ¿Cree usted que el liderazgo que ejerce dentro de la Asociación, ayuda a alcanzar los objetivos, metas y estrategias?

Si _____

no _____

Porque: _____



APENDICE 3

BOLETA B

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE, CHIQUIMULA PRACTICA PROFESIONAL TECNICA

GUIA DE ENCUESTA DIRIGIDO A EMPLEADOS

El propósito primordial de este cuestionario es obtener información clara y completa acerca de ADENUF. La información que otorgue será de utilidad, por lo que se le solicita veracidad y exactitud en las respuestas.

Instrucciones: lea cuidadosamente el contenido de este cuestionario; llene los espacios en blanco y las líneas que aparecen márkuelas con una "x" según sea el caso.

JERARQUÍA

1. ¿Conoce cual es el nivel de la jerarquía dentro de la Asociación?

Si _____ no _____

Por

que: _____

2. ¿conoce usted, cuál es su nivel jerárquico dentro del organigrama de la Asociación?

Si _____ no _____

Porque: _____

—

FUNCIONES

3. ¿Tiene conocimiento de cuáles son las funciones de la Asociación?

Si _____

no _____

Por

que: _____

ORGANIGRAMA

4 ¿El organigrama con que cuenta la Asociación esta debidamente actualizado?

Si _____

no _____

Por

que: _____

—

5. ¿Cree usted que el organigrama de la Asociación esta funcionando de acuerdo a su estructura plasmada?

Si _____

no _____

Porque: _____

RESPONSABILIDADES

6. ¿Según los reglamentos o estatutos de la Asociación, conoce usted cuáles so las funciones o responsabilidades de su cargo?

Si _____

no _____

Porque: _____

RELACIONES

7. ¿Cómo considera usted que son las relaciones laborales dentro de la Asociación?

Excelentes: _____

Muy buenas: _____

Buenas: _____

Regulares: _____

REGLAS

8. ¿Cree usted que las reglas laborales que existen en la Asociación son claras?

Si _____ no _____

Porque: _____

9. ¿Mencione algunas de las leyes, reglamentos, instructivos, etc. en que se basa la Asociación para desarrollar sus actividades?

AUTORIDAD

10. ¿La Asociación cuenta con un nivel de autoridad debidamente definida?

Si _____ no _____

Porque: _____

11. ¿Cuenta la Asociación con líneas de autoridad directa y claramente definida por parte de la gerencia hacia los empleados?

Si _____ no _____

Porque: _____

METAS

12. ¿Conoce cuáles son las metas o fines de la Asociación?

Si _____ no _____

Porque: _____

VISIÓN

13. ¿Cree usted que la visión de la Asociación esta claramente definida por escrito?

Si _____ no _____

Porque: _____

MISIÓN

14. ¿Defina cuál es la misión de la Asociación?

MOTIVACIÓN

1. ¿Recibe usted alguna clase o tipo de motivación, por la realización de sus actividades laborales por parte de la Asociación?

Si _____

No _____

COMUNICACIÓN

16. ¿Cómo considera que son las relaciones interpersonales dentro de la Asociación?

Excelente _____

Muy buena _____

Buena _____

Regular _____

17. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan dentro de la Asociación para hacer llegar las instrucciones a todos los niveles?

Escrito _____

Verbal _____

Otros,

especifique: _____

APENDICE 4

BOLETA C

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE, CHIQUIMULA
PRACTICA PROFESIONAL TECNICA

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA DIRECTORA

El propósito primordial de esta entrevista es para conocer la situación organizacional de la asociación de desarrollo Nuestro Futuro – ADENUF – esperando así que las respuestas recibidas sirvan para la obtención de información, por lo que se le solicita que sus respuestas sean claras.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la asociación?

2. ¿Quién o quienes la contrataron?

3. ¿Quién o quienes pueden despedir o liquidar?

4. ¿Cuál es la meta principal a alcanzar para este año?

5. ¿Además de esta meta existen otras que quieren alcanzar este año?

6. Cree usted que se están alcanzando las metas

7. ¿Existen reglas o estatutos internos dentro de la asociación?

Si _____ no _____

Porque _____

8. Si no existe un reglamento interno, ¿Cómo es que se enteran los empleados de sus responsabilidades con la asociación?

9. ¿Quiénes conforman la asamblea general?

10. ¿Cada cuando se reúne la asamblea general?

11. ¿Quiénes conforman la junta directiva?

12. ¿Cada cuando se reúne la junta directiva?

13. ¿Usted como directora de la asociación, cada cuando se reúne con su personal?

14. ¿Existe dentro de la asociación algún tipo de manual?

15. Puede mencionar que clases de motivación que existen en la asociación.

16. ¿Qué clase de capacitaciones reciben?

APENDICE 5

BOLETA D

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE, CHIQUIMULA
PRACTICA PROFESIONAL TECNICA

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS EMPLEADOS

El propósito primordial de esta entrevista es para conocer la situación organizacional de la asociación de desarrollo Nuestro Futuro – ADENUF – esperando así que las respuestas recibidas sirvan para la obtención de información, por lo que se le solicita que sus respuestas sean claras.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar trabajando en la asociación?

2. ¿Conoce usted la meta principal que tiene la asociación para este año?

3. ¿Puede mencionar cuál es esa meta?

4. ¿Conoce usted los objetivos que la asociación quiere alcanzar para este año?

5. ¿Puede mencionar algunos de estos objetivos?

6. ¿Cree usted que se están alcanzando estos objetivos?

7. ¿Cómo puede verificar si se están alcanzando los objetivos?

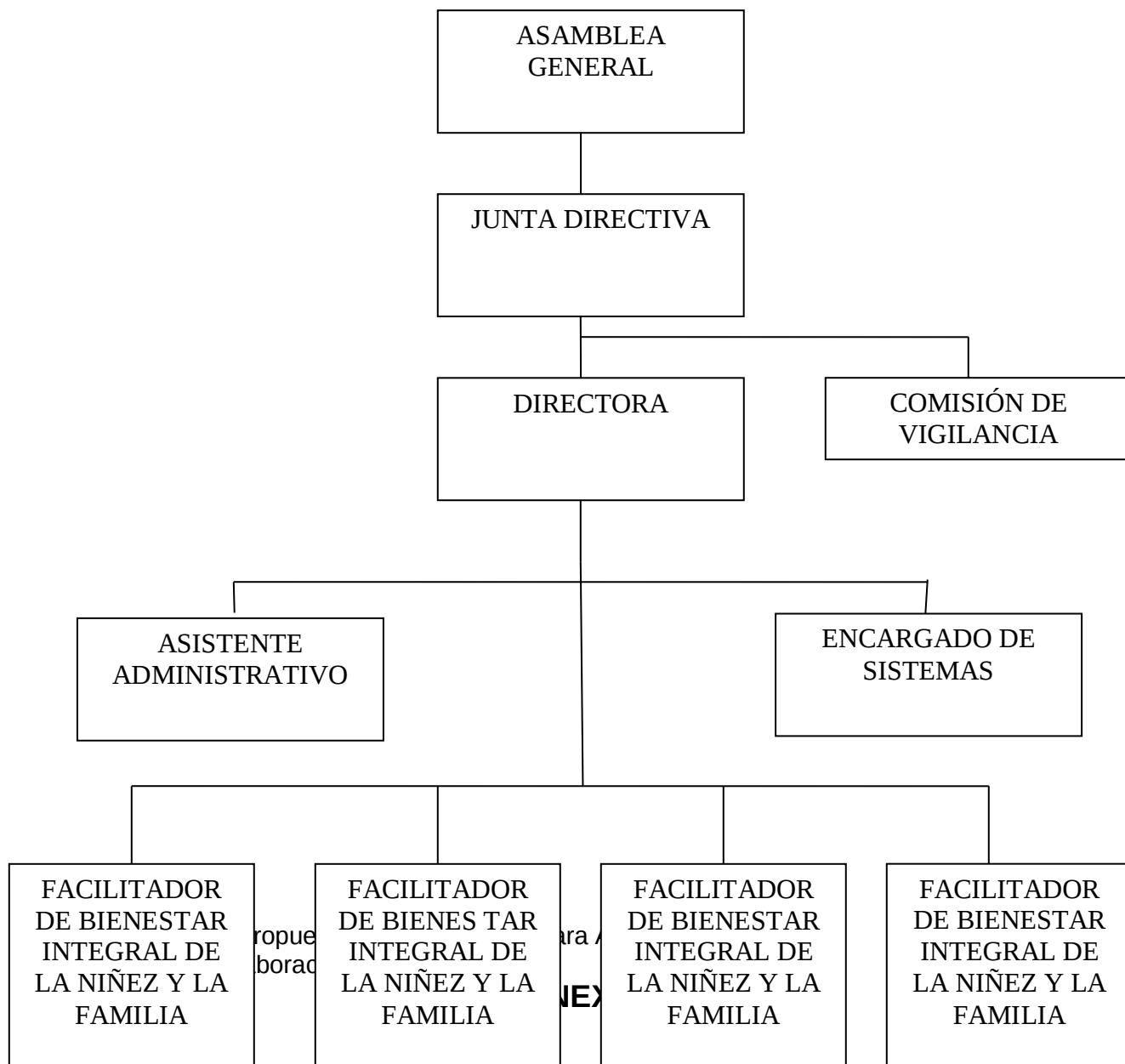
8. ¿Puede mencionar cuál es la misión de la asociación?

9. ¿Puede mencionar cuál es la visión de la asociación?

10. ¿Cómo se enteró usted de sus responsabilidades dentro de la asociación?

APENDICE 6

**Propuesta de organigrama para la
Asociación de Desarrollo Nuestro Futuro**



Cuadro 3

Cuadro de resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la Asociación Nuestro Futuro a nivel general.

Indicadores	Si	No	Total
Jerarquía	6	0	6
Funciones	6	0	6
Organigrama	6	0	6
Responsabilidades	6	0	6
Reglas o estatutos	5	1	6
Autoridad	5	1	6
Objetivos	6	0	6
Dirección	4	2	6
Relaciones Laborales	6	0	6
Motivación	6	0	6

Fuente: Elaboración Propia