

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

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA
A LA ASESORÍA TÉCNICA, FORTALECIMIENTO A LA
ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y CAPACITACIÓN PARA
LA COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL
Y CAFICULTURA ORGÁNICA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANDREA ELIZABETH UMUL TIGUILA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2013

MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1°	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL 2°	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5°	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemáticas-Estadísticas	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Mercadotecnia y Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández
Administración y Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretaria:	Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas
Examinador:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 29 de abril de 2013.

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


Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro de octubre del año dos mil once, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA A LA ASESORÍA TÉCNICA, FORTALECIMIENTO A LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y CAPACITACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL Y CAFICULTURA ORGÁNICA**, elaborado por la estudiante Andrea Elizabeth Umul Tiguila.

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

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

Atentamente,


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



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

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

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 113-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de mayo de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA A LA ASESORÍA TÉCNICA, FORTALECIMIENTO A LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y CAPACITACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL Y CAFICULTURA ORGÁNICA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANDREA ELIZABETH UMUL TIGUILA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CÁBERRA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS: Por darme la vida y guiar mis pasos cada día.
- A MI MADRE: Ana Mercedes, por ser la persona que llena mis días de alegría e inspira mis metas.
- A MI PADRE: Genaro, por ser un gran consejero, quien orienta mi camino siempre.
- A MI HERMANA: Cecilia, compañera de vida, que con su apoyo he transformado sueños a realidades hermosas.
- A MI HERMANO: Genaro Santiago, por su cariño y orientación.
- A MIS SOBRINOS: Mariajosé y Roberto Esteban, quienes con su sonrisa me motivan y llenan mi corazón de alegría.
- A MIS AMIGOS: Walter, Claudia, Maritza, Maria, Marina y Nidia por compartir momentos inolvidables y contar siempre con su apoyo.
- A MI FAMILIA: En especial a mis abuelos y abuelas, Juana (+), Roman (+), Teodora (+) y Florencio, quienes me heredaron el hermoso linaje del pueblo maya kaqchikel y demás familiares con quienes compartimos el sueño de que todos tengamos el derecho a una educación superior.
- A MI ASESORA: Licda. Lorena Ileana Hernández García por las enseñanzas y consejos que me guiarán en mi desarrollo profesional.
- A LA ORGANIZACIÓN: Asociación Federación de Pueblos Mayas por brindar su confianza para ejercer mis conocimientos profesionales en el presente informe con fines académicos.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Organización no gubernamental	01
1.2 Proceso administrativo	02
1.3 Planeación	02
1.3.1 Principios de planeación	03
1.3.1.1 Flexibilidad	03
1.3.1.2 Contribución a los objetivos generales	03
1.3.1.3 Eficiencia en los planes	04
1.3.1.4 Extensión de la planeación	04
1.3.2 Filosofía organizacional	05
1.3.2.1 Misión	05
1.3.2.2 Visión	05
1.3.2.3 Valores	05
1.3.2.4 Objetivos	06
1.3.3 Instrumentos de planeación	06

Contenido	Página
1.3.3.1 Presupuesto	06
1.3.3.2 Plan de acción	07
1.4 Organización	07
1.4.1 Principios de la organización	07
1.4.1.1 De la especialización	07
1.4.1.2 De la unidad de mando	08
1.4.1.3 Del equilibrio de autoridad-responsabilidad	08
1.4.2 Elementos de organización	09
1.4.2.1 Funciones	09
1.4.2.2 Jerarquías	09
1.4.2.3 Puestos	09
1.4.3 Tipos de organización	10
1.4.3.1 Organización formal	10
1.4.4 Diseño organizacional	10
1.4.5 Instrumentos de organización	11
1.4.5.1 Organigrama	11
1.4.5.2 Descripción técnica de puestos	11
1.4.5.3 Descripción de procedimientos	11
1.4.6 Estructura organizacional	12

Contenido	Página
1.4.7 Tramo de control administrativo	12
1.4.8 Departamentalización	12
1.5 Rediseño organizacional	13
1.6 Diagnóstico administrativo	13
1.6.1 Análisis estructural	14
1.6.2 Análisis funcional	14
1.6.3 Análisis procedimental	15
1.6.4 Análisis de facultades	15
1.6.5 Análisis de relaciones	15
1.6.6 Análisis organizacional o administrativo	16

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA A LA ASESORÍA TÉCNICA, FORTALECIMIENTO A LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y CAPACITACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL Y CAFICULTURA ORGÁNICA

2.1 Metodología	17
2.2 Antecedentes	18

Contenido	Página
2.2.1 Servicios	19
2.2.1.1 Producción y comercialización	19
2.2.1.2 Turismo comunitario	20
2.2.1.3 Formación e incidencia	20
2.2.1.4 Microcréditos	21
2.3 Filosofía organizacional	21
2.3.1 Misión	21
2.3.2 Visión	22
2.3.3 Valores	23
2.3.4 Objetivo	24
2.4 Análisis estructural	25
2.5 Análisis funcional	30
2.6 Análisis procedimental	34
2.7 Análisis de facultades	35
2.8 Análisis de relaciones	37
2.9 Análisis organizacional o administrativo	40

CAPÍTULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA A LA ASESORÍA TÉCNICA, FORTALECIMIENTO A LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y CAPACITACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL Y CAFICULTURA ORGÁNICA

Contenido	Página
3.1 Justificación	43
3.2 Filosofía organizacional	43
3.2.1 Misión	44
3.2.2 Visión	44
3.2.3 Valores	44
3.2.4 Objetivo general	45
3.2.5 Objetivos específicos	45
3.3 Diseño organizacional	46
3.3.1 Organigramas	46
3.3.2 Funciones	48
3.3.3 Descripción técnica de puestos	52
3.3.4 Descripción de procedimientos	80

Contenido	Página
3.4 Presupuesto	90
3.5 Relación costo-beneficio	91
3.6 Plan de acción	92
Conclusiones	95
Recomendaciones	96
Bibliografía	97
Anexos	99

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Página
1 Conocimiento de la misión	21
2 Conocimiento de la visión	22
3 Conocimiento de los valores	23
4 Conocimiento del objetivo general	24
5 Organigrama general normado	26
6 Organigrama general actual	27
7 Organigrama nominal actual	28
8 Conocimiento del organigrama actual	30
9 Forma de asignación de funciones	31
10 Conocimiento de las funciones	32
11 Conocimiento de los procedimientos	34
12 Autoridad para la toma de decisiones	36
13 Comunicación entre unidades administrativas	38
14 Correspondencia de las relaciones	39
15 Medios para transmisión de ordenes	40
16 Organigrama general propuesto	47
17 Organigrama nominal propuesto	49

CAPÍTULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA A LA ASESORÍA TÉCNICA, FORTALECIMIENTO A LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y CAPACITACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL Y CAFICULTURA ORGÁNICA

Contenido	Página
3.1 Justificación	43
3.2 Filosofía organizacional	43
3.2.1 Misión	44
3.2.2 Visión	44
3.2.3 Valores	44
3.2.4 Objetivo general	45
3.2.5 Objetivos específicos	45
3.3 Diseño organizacional	46
3.3.1 Organigramas	46
3.3.2 Funciones	48
3.3.3 Descripción técnica de puestos	52
3.3.4 Descripción de procedimientos	80

Contenido	Página
3.4 Presupuesto	90
3.5 Relación costo-beneficio	91
3.6 Plan de acción	92
Conclusiones	95
Recomendaciones	96
Bibliografía	97
Anexos	99

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Presupuesto de implementación del rediseño organizacional	90
2	Plan de acción	92

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo I: Guía de inducción de la filosofía organizacional dirigido a los
colaboradores de la organización no gubernamental.

Anexo II: Boleta de encuesta

INTRODUCCIÓN

El presente informe fue elaborado para dar a conocer los resultados obtenidos de la investigación realizada en la **Organización No Gubernamental Asociación Federación de Pueblos Mayas** bajo el título “Rediseño organizacional para una organización no gubernamental dedicada a la asesoría técnica, fortalecimiento a la organización comunitaria y capacitación para la comercialización artesanal y caficultura orgánica”.

En el capítulo I se aborda el marco teórico que describe la base para el análisis y estudio de un rediseño organizacional.

En el capítulo II se presenta la metodología, antecedentes, resultados del diagnóstico administrativo que describe un análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y organizacional donde se analiza la situación actual de la organización.

El capítulo III describe la propuesta de solución a la problemática, la cual incluye: implementación de instrumentos organizacionales, estructura organizacional, organigramas, descripción técnica de puestos, descripción de principales procedimientos, presupuesto y análisis costo beneficio que la organización debe considerar para los cambios aludidos.

Se formulan conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados de la investigación, por último se incluye la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo contiene el marco teórico elaborado a través de conceptos y definiciones que se relacionan con el tema central de investigación:

1.1 Organización no gubernamental

“Son Organizaciones No Gubernamentales, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro.” (4:1)

Como lo indica la **Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo** según Decreto Número 2-2003 del Congreso la República, las Organizaciones No Gubernamentales “tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el registro civil municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rigen por sus estatutos, las disposiciones de la presente ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.” (4:1)

Son organizaciones constituidas sin fines de lucro, las que destinan recursos a servir a comunidades vulnerables y brindan beneficios a la población en forma gratuita, gracias a las donaciones de instituciones nacionales e internacionales, asimismo, crean formas para autofinanciarse con el fin de darle seguimiento al servicio comunitario.

Las organizaciones no gubernamentales brindan a la población proyectos de desarrollo económico y social, es por ello que se busca la eficiencia en el área

administrativa para que cuenten con herramientas institucionales que permitan el alineamiento de las funciones de acuerdo a la naturaleza de la organización.

1.2 Proceso Administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

El proceso administrativo se desarrolla a través de las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control, con el fin de alcanzar eficiencia en la utilización de los recursos y eficacia en el logro de los resultados esperados.

Es necesario orientar a las organizaciones no gubernamentales a que su administración se base en principios administrativos, para que la implementación de acciones hacia una función social y colectiva sin fines de lucro, pueda desarrollarse de forma acertada.

Para la realización de esta investigación se consideran las fases de planeación y organización.

1.3 Planeación

“Precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

La planeación indica las acciones que las organizaciones se fijan para orientar hacia donde se desea llegar y qué se quiere alcanzar a través del trabajo conjunto de sus colaboradores.

La planeación en las organizaciones no gubernamentales permite dirigir las acciones para alcanzar los objetivos establecidos.

1.3.1 Principios de planeación

Expresan fundamentos que guían a la organización en la fase de planeación y permiten crear criterios al momento de la formulación de planes. Los principios de planeación contribuyen a que las unidades administrativas tengan elementos que sirvan para evaluar el desarrollo y cumplimiento de resultados.

Para efectos de esta investigación, a continuación se describen los principios de: flexibilidad, contribución a los objetivos generales, eficiencia en los planes, y extensión de la planeación.

1.3.1.1 Flexibilidad

“Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.” (1:40)

La parte flexible en la planificación, es uno de los principios que se toma en cuenta al momento de fijar acciones en el futuro, dado que cualquier evento o circunstancia puede obstaculizar el desarrollo de las actividades.

1.3.1.2 Contribución a los objetivos generales

“Todo plan y los que de él se deriven deben contribuir positivamente a asegurar los objetivos empresariales. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes y armónicos.” (1:40)

Las organizaciones establecen un plan general que esta integrado por los objetivos específicos de cada unidad administrativa, para que existan metas hacia una misma dirección.

Se hace necesario que las organizaciones realicen planes que contribuyan conjuntamente con el planteamiento de los objetivos que se fijaron a largo plazo.

1.3.1.3 Eficiencia en los planes

“Un plan es eficiente si cuando se le pone en práctica, da lugar a la consecución de los objetivos, con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados mayores que los costos.” (1:40)

La importancia de que las unidades administrativas se comprometan a crear sus planes específicos coherentes con los objetivos generales de la organización coadyuva a que los propósitos se cumplan.

1.3.1.4 Extensión de la planeación

“La función de planeación es labor de todos los dirigentes de la empresa. Aunque su amplitud varía con su autoridad.” (1:41)

Los administradores tienen la responsabilidad de las negociaciones que se realizarán a futuro, sin embargo tanto los niveles de dirección y operativo tienen el compromiso de ser partícipes del cumplimiento de los planes establecidos.

Aunque el nivel directivo es el encargado de realizar la planeación de la organización, es necesario que los colaboradores estén comprometidos para que se logren los objetivos.

1.3.2 Filosofía organizacional

Los elementos misión, visión, valores y objetivos que son parte de la filosofía organizacional se describen a continuación:

1.3.2.1 Misión

“Es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo.” (1:45)

En este sentido, se entenderá la misión como la razón de ser de la organización. La misión permite que toda organización tenga un sentido de existencia, para ello es necesario describirla y darla a conocer a todos los colaboradores, coadyuvando en la identificación interna de las actividades realizadas.

1.3.2.2 Visión

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros. Una declaración de visión dota de espíritu a las declaraciones de la misión.” (1:46)

La visión expresa los deseos de una organización de alcanzar una autorrealización como entidad con el esfuerzo de todos los colaboradores a largo plazo, de preferencia entre tres a cinco años.

Dentro de una organización, la finalidad de la visión es que exista un crecimiento a través de aspiraciones, innovaciones y de formas de reinventar servicios o productos que satisfagan las necesidades de las asociaciones afiliadas.

1.3.2.3 Valores

“Constituyen un credo con el que comulgan las personas, que las identifica, y las nutre de una cultura organizacional.” (1:46)

Los valores son las conductas que definen la cultura de una organización, se describen de forma clara y sencilla para que cada miembro se sienta identificado y motivado para cumplir la misión.

Con la enunciación de los valores de la organización, se persigue que los colaboradores se adapten a códigos de ética donde su conducta esté dirigida al cumplimiento de la misión.

1.3.2.4 Objetivos

“Son resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado período.”
(3:257)

Los objetivos en un tiempo determinado son alcanzables y medibles, es por ello que en la planeación se hace necesario que se definan correctamente, ya sea a corto, mediano y largo plazo.

1.3.3 Instrumentos de planeación

Entre los instrumentos generalmente utilizados en las organizaciones están, planes de trabajo, programas, planes de acción y presupuesto, para efecto de la presente investigación se presentan los siguientes:

1.3.3.1 Presupuesto

“Obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado.” (1:48)

Permite valorar en términos monetarios y de forma anticipada los ingresos y egresos de la organización, lo que permite un control en el manejo de los recursos.

1.3.3.2 Plan de acción

“Se formulan para períodos más cortos (por ejemplo: semana, quincenal, mensual, trimestral, semestral) o para programar eventos o situaciones que requieran una acción inmediata.” (8:7)

El plan de acción permite establecer qué, cómo, cuando y con quien se realizan las acciones.

La elaboración de planes de acción, permite planificar las actividades que se desarrollaran para crear mejoras en la organización.

1.4 Organización

“Proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.” (5:239)

Es la estructura formal creada con la intención de que cada unidad realice funciones específicas. En este sentido, las ONG ven la importancia de la fase de organización para la estructuración de las distintas tareas que permiten alcanzar los objetivos y resultados de las unidades administrativas que las conforman.

1.4.1 Principios de organización

Los principios que se aplican para efectos de esta investigación son los siguientes:

1.4.1.1 De la especialización

“Cuando más se divide el trabajo, asignando a cada empleado a una actividad limitada y concreta, se obtiene siempre mayor eficiencia, precisión y destreza.” (7:271)

La división del trabajo permite que las actividades lleven un proceso ordenando con personal preparado en las áreas específicas, lo que conlleva a aprovechar las habilidades y destrezas del personal.

Este principio contribuye a que las organizaciones no gubernamentales incluyan unidades y personal especializado en los servicios que proporcionan a la población.

1.4.1.2 De unidad de mando

“Establece que cada subordinado, sobre un mismo trabajo debe recibir órdenes de un solo jefe.” (7:272)

Es el principio que permite establecer formalmente las relaciones entre jefes y subordinados.

Es necesario que la unidad de mando esté claramente definida para que los colaboradores reciban órdenes de manera confiable, lo cual garantiza certeza en las actividades sin la intromisión de terceras personas.

1.4.1.3 Del equilibrio de autoridad-responsabilidad

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer.” (7:270)

Este principio permite conocer quien ejerce la autoridad y da órdenes en las organizaciones, asimismo la responsabilidad garantiza que exista un delegado que responda por el cumplimiento de las acciones.

1.4.2 Elementos de organización

Los siguientes elementos son determinantes para el funcionamiento de las organizaciones:

1.4.2.1 Funciones

“Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea.” (5:329)

Las funciones en una organización designan a cada unidad administrativa qué debe realizar, para que éstas estén interrelacionadas entre sí y exista coherencia del quehacer diario.

1.4.2.2 Jerarquías

“Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.” (5:330)

Las jerarquías se establecen por niveles organizacionales de forma descendente indicando que la toma de decisión la tiene el nivel de mayor jerarquía.

Las organizaciones fijan estructuras que responden a su razón de ser, por lo que es importante que los niveles jerárquicos sean acordes con la responsabilidad y autoridad competente.

1.4.2.3 Puestos

“Precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.” (1:165)

El puesto describe las actividades que cada colaborador realiza desde el momento que inicia una relación laboral, con ello se orienta al trabajador del que hacer específico dentro de la unidad a que fue asignado.

1.4.3 Tipos de organización

Dentro de las organizaciones se encuentran los tipos de organización, formal e informal, para fines de la presente investigación se define la siguiente:

1.4.3.1 Organización formal

“Significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada.” (6:205)

Este tipo de organización, es una estructura que adopta las organizaciones a través de estatutos o documentos legales que establecen las relaciones formales a seguir dentro de la misma. Es necesaria que la organización formal sea compartida a todos los colaboradores para que todos vayan hacia una misma dirección en el cumplimiento de objetivos y resultados.

1.4.4 Diseño organizacional

“Determinación de la estructura organizacional más adecuada al ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización.” (3:444)

Se refiere a diseñar en forma ordenada y coherente la estructura organizacional que responda a las necesidades de una organización.

El diseño organizacional en organizaciones no gubernamentales permite determinar la estructura, la departamentalización y la definición de jerarquías.

1.4.5 Instrumentos de organización

Para fines de la presente investigación se definen los siguientes:

1.4.5.1 Organigrama

“El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa.” (1:166)

Es el diseño de la estructura organizacional donde se unen las distintas unidades administrativas que conforman una organización.

Los organigramas permiten una representación gráfica de las relaciones entre las distintas unidades administrativas y la jerarquía de una organización.

1.4.5.2 Descripción técnica de puestos

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

Es un documento que incluye la identificación, objetivos, atribuciones, especificación, responsabilidad, nivel de esfuerzo, condiciones ambientales y riesgos de la persona que ocupará el puesto de trabajo.

1.4.5.3 Descripción de procedimientos

“Constituyen series de fases detalladas que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar una meta establecida de manera previa.” (3:233)

La descripción de procedimientos permite a la organización explicar los objetivos de los procesos principales, las secuencias de los pasos para ejecutarlos y los responsables de realizar las operaciones.

1.4.6 Estructura organizacional

“Constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa.” (1:125)

Define la jerarquía y departamentalización adecuada para una organización donde se ven representados los órganos que la componen.

Es preciso que una organización cuente con una estructura organizacional definida para que se tenga claridad de los niveles jerárquicos y la departamentalización que la integra. En este sentido, los colaboradores asumen funciones, atribuciones y responsabilidades, las cuales definen las relaciones laborales.

1.4.7 Tramo de control administrativo

“Se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz.” (1:136)

El tramo de control determina el número de colaboradores que un superior tendrá bajo su cargo, esto permite que la supervisión al desempeño de cada puesto sea efectiva.

1.4.8 Departamentalización

“Agrupación de actividades en unidades organizacionales y agrupación de estas unidades en una organización total.” (3:397)

Es la división en unidades específicas donde se agrupan las funciones y actividades que se asignan bajo una secuencia ordenada para el mejor desarrollo de las operaciones, este proceso es importante en las organizaciones ya que permite fraccionar en tareas pequeñas que desempeñan los colaboradores de acuerdo a las unidades administrativas.

1.5 Rediseño organizacional

“Proceso dinámico que influye en la estrategia de una organización, sufre los embates constantes del cambio en la forma de nuevos competidores, mercados cambiantes, tendencias económicas e innovación tecnológica, lo que hace que el rediseño sea inevitable.” (8:206)

El rediseño organizacional busca cambios internos que puedan responder a la demanda de servicios y productos de una empresa u organización, tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de las unidades administrativas.

En las organizaciones es necesario evaluar el diseño organizacional de manera eventual con la finalidad de rediseñarlo para que cumpla con los objetivos establecidos.

1.6 Diagnóstico administrativo

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

En tal sentido, es una guía sistemática que permite identificar los problemas administrativos con análisis de causas y efectos que los originaron, para

posteriormente plantear propuestas de solución que permitan un adecuado funcionamiento dentro de la organización.

El diagnóstico administrativo analiza una serie de aspectos, los cuales se abordan a continuación:

1.6.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la unidad administrativa, su conformación y los recursos asignados.” (9:22)

La estructura es analizada para verificar si los elementos que la integran están respondiendo a las unidades administrativas y niveles jerárquicos de la organización, de manera que puedan ser detectadas las debilidades que se estén dando y que no estén conforme a los objetivos.

1.6.2 Análisis funcional

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

El análisis funcional permite detectar los problemas más comunes que se dan en las unidades administrativas; como por ejemplo, duplicidad de funciones, traslape u omisión de las mismas.

La revisión de las funciones en una organización, es importante ya que permite identificar posibles factores que estén obstaculizando el cumplimiento de los objetivos de cada unidad administrativa.

1.6.3 Análisis procedimental

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

Los procedimientos tienen una relación con las funciones, los mismos responden a un proceso general de las unidades administrativas, este análisis permite que las organizaciones verifiquen si la secuencia de las actividades, van de acuerdo a cada órgano administrativo.

1.6.4 Análisis de facultades

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

En este sentido, se determinan capacidades que le fueron otorgadas a cada órgano de la organización detallándose los derechos atribuidos a los colaboradores.

Es preciso realizar este análisis para verificar si las capacidades fueron asignadas correctamente y si hay algún documento que respalde la delegación de las mismas.

1.6.5 Análisis de relaciones

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

Este análisis determina si entre los colaboradores la comunicación responde al nivel jerárquico correspondiente, asimismo permite corroborar si existe duplicidad, traslape u omisión de relaciones entre órganos de la organización.

El análisis de relaciones permite identificar cómo es la comunicación, quienes están involucrados y la existencia de deficiencias, que no permiten cumplir con las tareas.

1.6.6 Análisis organizacional o administrativo

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

Es el análisis que determina la situación general que se este dando dentro de la organización, busca identificar las deficiencias y dar a conocer las debilidades que se deben superar.

En una organización, el diagnóstico administrativo permite obtener información que describe la situación real que afecta negativamente el cumplimiento de los objetivos, no solo de las unidades administrativas, sino de toda la organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA A LA ASESORÍA TÉCNICA, FORTALECIMIENTO A LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y CAPACITACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL Y CAFICULTURA ORGÁNICA

En este capítulo se presenta la situación actual de los aspectos administrativos de la organización no gubernamental que fueron sujetos de análisis, con el fin de conocer la problemática que los colaboradores enfrentan en el desarrollo de sus actividades.

2.1 Metodología

Se utilizó el método científico a través de las fases siguientes: indagatoria con investigación documental y de campo, demostrativa a través de la recopilación y validación de datos, la expositiva que presenta la información de la investigación realizada.

Se realizó un censo a diecinueve colaboradores, se aplicó la técnica de la encuesta a once del personal operativo de la organización, en la que se utilizó como instrumento una boleta elaborada con preguntas abiertas, cerradas y de selección, lo que permitió graficar las respuestas de los mismos, esto con el fin que el colaborador brindara sus opiniones en un clima de confianza y fuera llenado en el tiempo que ellos disponían. El análisis se complementa con los resultados de la técnica de la entrevista, la cual fue aplicada a ocho del personal administrativo, porque los tiempos para la programación de las mismas fue más accesible y permitió conocer sus apreciaciones sobre los asuntos administrativos que fueron objeto de estudio, sin embargo en las gráficas únicamente se podrá evidenciar la información obtenida del personal operativo (once personas) por razones expuestas. Otras técnicas utilizadas fueron la lectura de documentos de

la organización y la observación directa que contribuyó a la obtención de información para la investigación.

2.2 Antecedentes

La organización no gubernamental en la que se realizó la investigación, según acta de constitución tiene como razón social el nombre de Asociación Federación de Pueblos Mayas y se localiza en el municipio de San Pedro La Laguna del departamento de Sololá.

Esta organización fue creada el 19 de noviembre del año 2000, a partir de su creación, asociaciones productoras de los municipios de Santiago Atitlán, Aldea Cerro de Oro; San Pedro La Laguna, San Juan La Laguna y de la Aldea Palestina, decidieron mejorar sus condiciones de vida por medio de la producción y comercialización de sus productos, así como fortalecer sus derechos humanos a través de talleres de formación sobre temas de política local y participación de la ciudadanía, que forman parte fundamental para realizar cambios desde los espacios públicos y políticos en sus comunidades.

La organización no gubernamental tiene como propósito impulsar el mejoramiento del nivel de vida de las personas que integran las asociaciones afiliadas bajo los principios de solidaridad, equidad y honestidad, para la coordinación y el fortalecimiento del trabajo de los pueblos organizados. Se ha puesto énfasis en el compromiso y la voluntad de aprender el trabajo en equipo multiétnicos y pluriculturales.

La asamblea general está integrada por los presidentes de las asociaciones afiliadas a la organización no gubernamental que son:

- Asociación de Desarrollo Nimajuyu San Pedrano -ADENISA-, que se dedica al cultivo del café y abono orgánico (lombriz).

- Asociación de Autoayuda Chinimaya ASOAC-, que se dedica a la artesanía textil a través de tinte natural.
- Asociación Maya de Oro -AMO- que se dedica al turismo, artesanías, microcréditos comunales.
- Asociación Laguna de San Juan -ALAS-, San Juan La Laguna, que se dedica a la producción de soya y sus derivados.
- Cooperativa Miel Atitlán R.L. -COPIMIEL- que procesa la miel que proveen los apicultores afiliados.

2.2.1 Servicios

Actualmente la organización no gubernamental presta los siguientes servicios:

2.2.1.1 Producción y comercialización

- **Café:** se promueve la producción de café orgánico que se comercializa en el mercado europeo y el café convencional que se vende en el mercado nacional. Para la producción y comercialización del café tanto orgánico como convencional actualmente se proporciona a los productores capacitaciones, asistencia técnica y acompañamiento en los procesos.
- **Miel:** para la producción de miel 100% natural en la cuenca del lago Atitlán se organizó la cooperativa apícola, la calidad de la misma es alta y se comercializa en el extranjero.
- **Artesanías:** la especialidad en artesanías es en textiles con tintes naturales, se desarrolla con la Asociación de Autoayuda Chinimayá, del municipio de San Juan La Laguna, Sololá.
- **Abono orgánico:** la producción de abono orgánico se realiza aprovechando la pulpa de café, lo que permite significativamente evitar la contaminación ambiental y la utilización adecuada de los subproductos del café como el

fertilizantes y foliares, que es distribuido a los productores de café que se encuentran afiliados a la ONG.

- Derivados de soya y alimentos en conserva: como leche de soya, salsas, jaleas que producen grupos de mujeres de los municipios de San Juan La Laguna y San Pedro La Laguna, Sololá.

2.2.1.2. Turismo comunitario

El servicio incluye ruta comunitaria y cultural en algunas comunidades donde tiene cobertura la organización no gubernamental.

2.2.1.3 Formación e incidencia

La organización no gubernamental se dedica a brindar formación a los integrantes de las juntas directivas y personal técnico de las asociaciones afiliadas con temas relacionados al fortalecimiento organizacional, asimismo, se imparten a los hijos e hijas temas enfocados en política ciudadana y empresarial.

El tema de política ciudadana tiene como fin involucrar a los jóvenes para que participen activamente en los espacios públicos, así como la promoción e impulso de liderazgo en la organización comunitaria.

El enfoque empresarial, fomenta una actitud emprendedora en los jóvenes para la obtención de ingresos económicos. Está dirigido principalmente a hijos e hijas de las personas asociadas, procedentes de los municipios de San Juan, San Pedro, San Marcos, San Pablo, Santiago Atitlán y San Lucas Tolimán del departamento de Sololá.

Con la formación política ciudadana y formación empresarial, se busca promover la participación e involucramiento de las y los jóvenes en los programas y proyectos productivos que se desarrollan en la organización, asimismo concientizarlos de la problemática social de su comunidad.

2.2.1.4 Microcréditos

La organización no gubernamental brinda apoyo financiero a través de programa de microcréditos a personas asociadas y no asociadas.

2.3 Filosofía organizacional

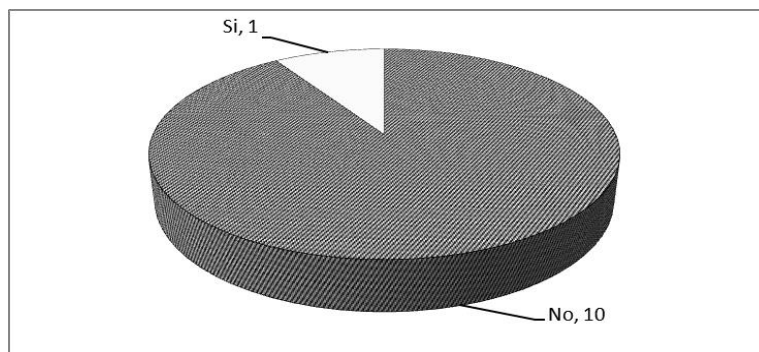
En base a los documentos internos consultados, se realizó el siguiente análisis de la filosofía de la organización donde se hace énfasis en la misión, visión, valores y objetivos, los cuales se mencionan a continuación:

2.3.1 Misión

La organización no gubernamental refiere que la misión es “fortalecer a sus asociaciones, de tal manera que estas sean entidades económicas, con alto grado de especialización productiva, manejadas empresarialmente con enfoque social, para que puedan ser generadoras de ingresos que beneficien a sus asociados y asociadas.”

Se cuestiona a los colaboradores acerca del conocimiento de la misión y los resultados son los siguientes:

Gráfica 1
Conocimiento de la misión
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

La gráfica refiere que de las personas encuestadas diez indicaron que no tenían conocimiento de la misión de la organización no gubernamental, esto debido a que al momento de ser contratados no se les dio la inducción, una de ellas respondió conocer acerca de la misión porque lo investigó a través de internet.

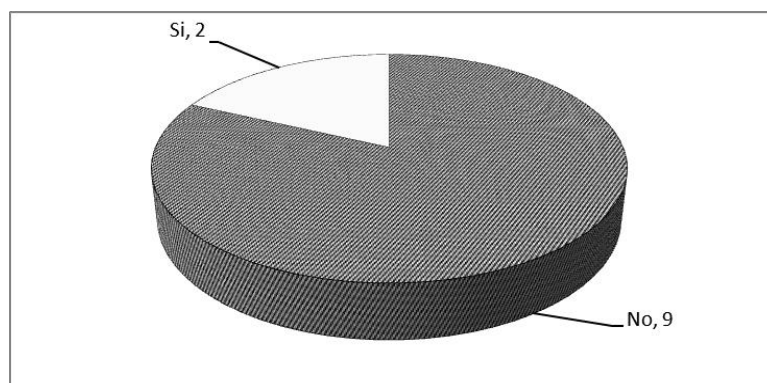
Las ocho personas entrevistadas expresaron que ha sido difícil conocer cual es la definición de la misión. Según lo que se observó, no existe en las instalaciones de la oficina un rótulo visible que indique la misión de la organización no gubernamental.

2.3.2 Visión

La declaración de la visión indica “ser una organización con capacidad para orientar, fortalecer y apoyar a sus asociaciones en los campos de la producción, comercialización, administración y la participación ciudadana, de tal manera que contribuya al sostenimiento de la ONG.”

A través de la encuesta, se preguntó a los colaboradores si conocen la visión de la organización, la respuesta fue la siguiente:

Gráfica 2
Conocimiento de la visión
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

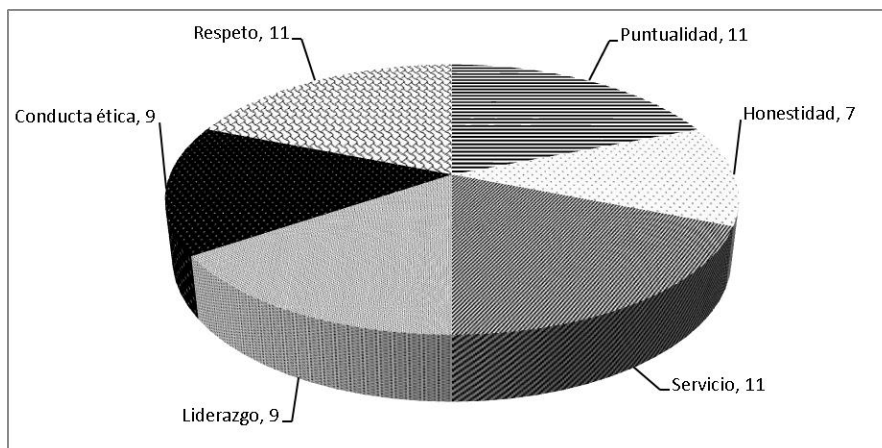
La gráfica muestra que nueve colaboradores desconocen la visión, indicaron que al momento de la contratación no recibieron información e inducción, dos colaboradores manifestaron que si fueron informados de forma verbal a través de reuniones de trabajo.

Las ocho personas entrevistadas expresaron que la visión tenía enfoque de auto sostenibilidad porque se busca que la organización genere ingresos propios, se pudo observar que únicamente en la oficina financiera existe la definición de la visión escrita en una hoja de papel bond tamaño oficio.

2.3.3 Valores

Se presentaron seis valores con la finalidad de que los colaboradores los identificaran como parte de la organización y el resultado fue el siguiente:

Gráfica 3
Conocimiento de valores
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

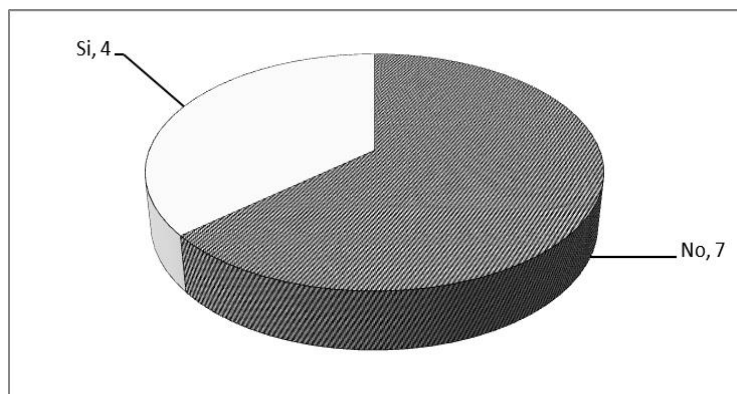
Según la gráfica, once reconocen como valor la puntualidad, servicio y respeto porque consideran que son valores que rigen el comportamiento dentro de la organización, nueve indicaron que el liderazgo y conducta ética son necesarios porque con ellos se logra una excelente relación con los beneficiarios y siete expresaron que honestidad porque se logra credibilidad en los servicios que se brindan.

Las ocho personas entrevistadas expresaron como valores la transparencia, igualdad, sostenibilidad, humanismo, equidad, solidaridad, responsabilidad y trabajo en equipo considerando que son educativos, formativos e importantes dentro de la organización. Se observó que los colaboradores no han realizado actividades colectivas que fomenten los valores descritos.

2.3.4 Objetivo

El objetivo de la organización no gubernamental es “mejorar los niveles de ingresos y la calidad de vida de los asociados.” Se preguntó a los colaboradores el conocimiento del objetivo de la organización y la respuesta fue la siguiente:

Gráfica 4
Conocimiento del objetivo general
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

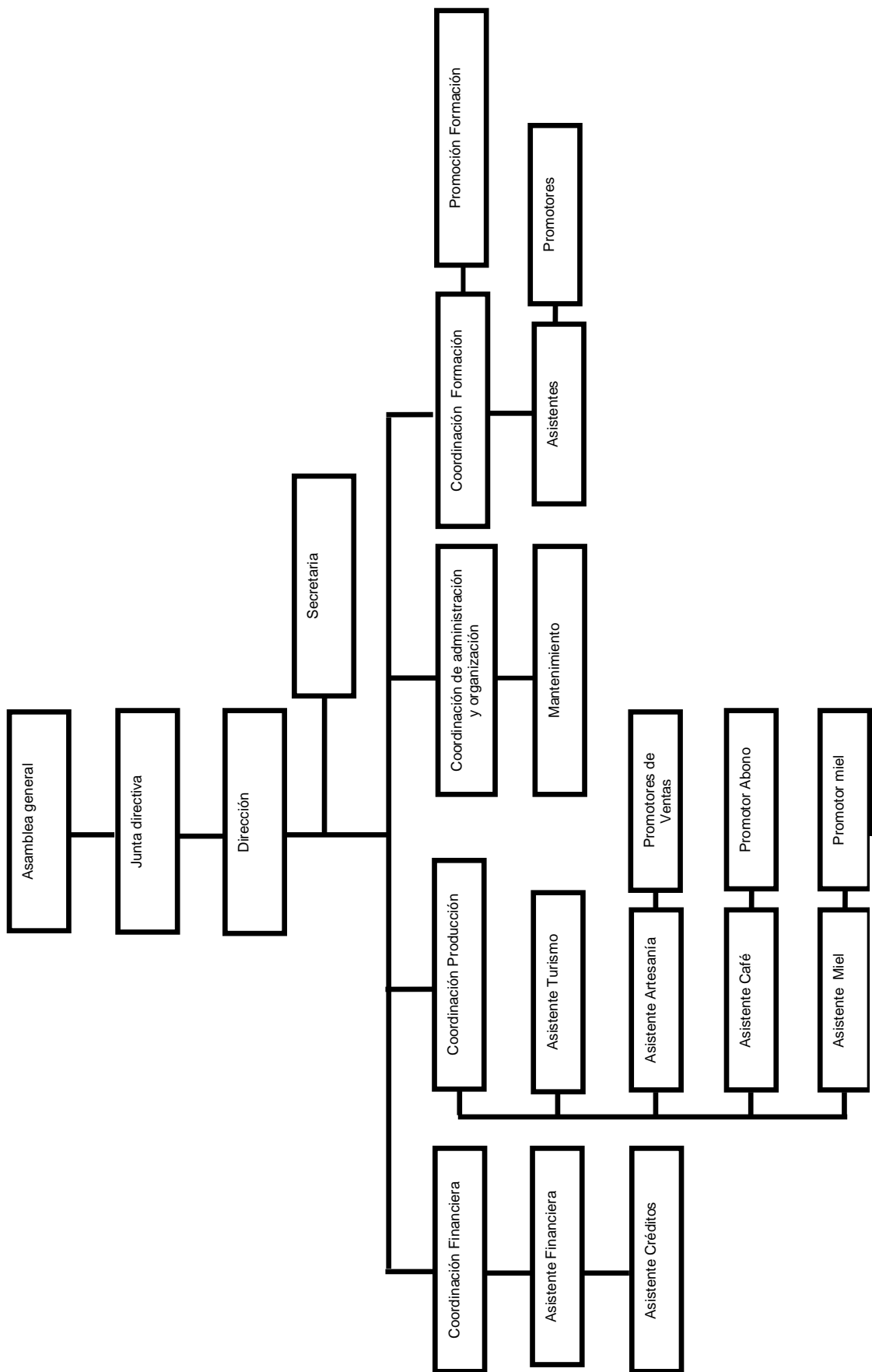
Según la gráfica, cuatro colaboradores conocen el objetivo respondieron que la organización trabaja para mejorar la calidad de vida de los asociados, el resto de las personas indicaron desconocerlo debido a que no han recibido ninguna información escrita o verbal.

Las ocho personas entrevistadas indicaron que es necesario que se retroalimente la definición del objetivo, por otro lado; no se observó definición del mismo en algún lugar visible de la organización no gubernamental.

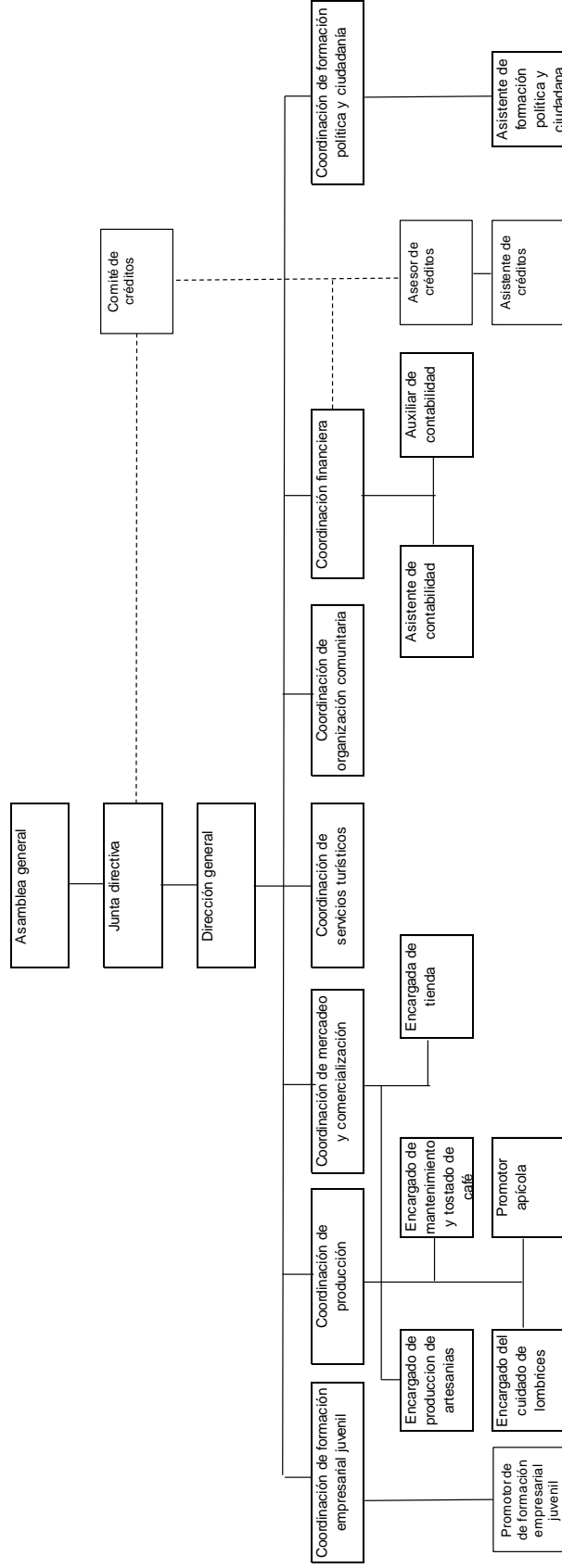
2.4 Análisis estructural

A continuación se presenta el organigrama general actual normado por la organización:

Gráfica 5
Organigrama general normado
Organización No Gubernamental

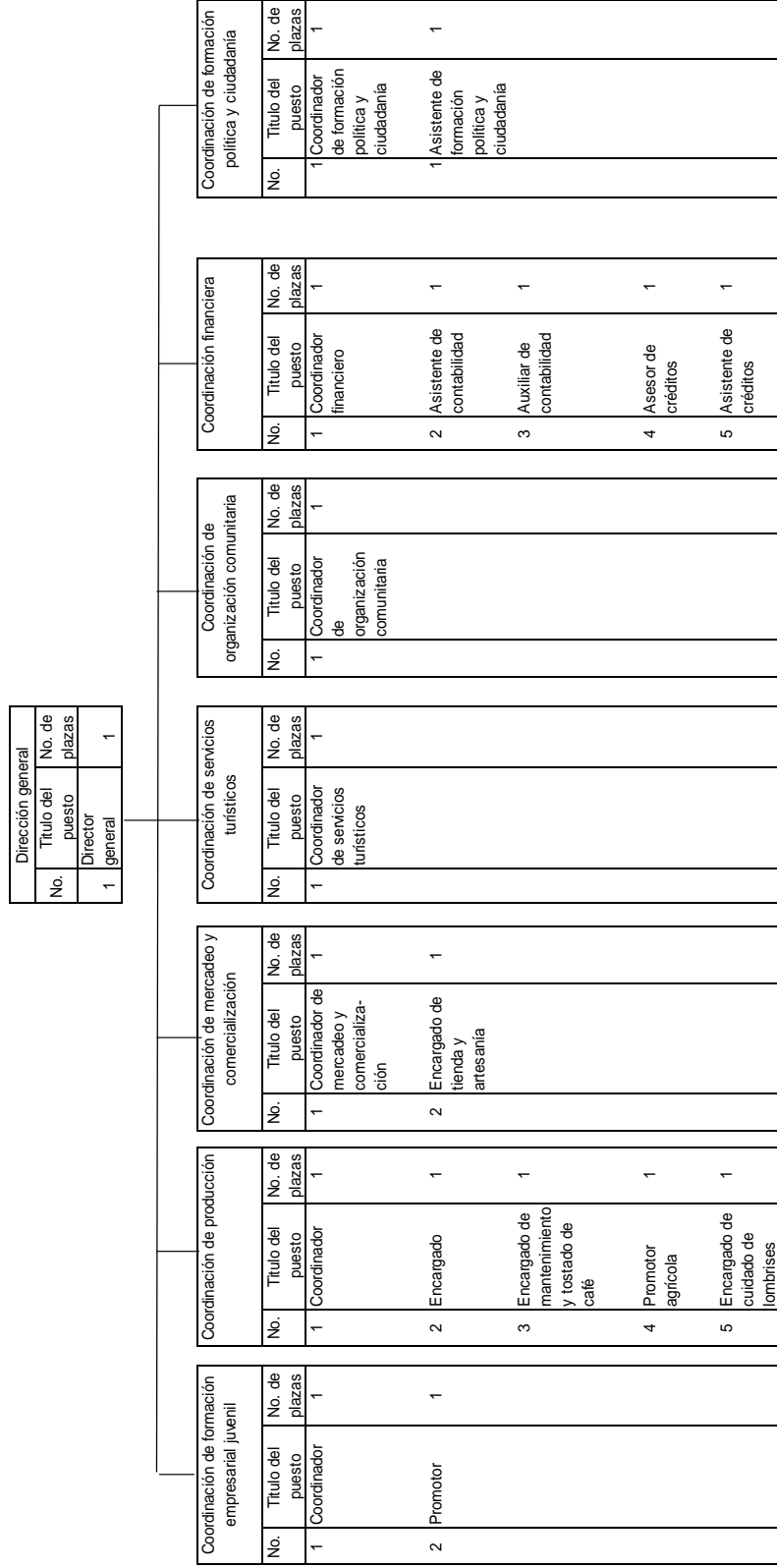


Gráfica 6
Organigrama general actual
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

Gráfica 7
Organigrama nominal actual
Organización No Gubernamental



Total plazas: 19

Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que la estructura actual de la organización no responde a las necesidades de las coordinaciones que integran la unidad objeto de estudio. Los organigramas anteriores están diseñados con un tramo amplio de control, ocasionando que el director ejecutivo supervise la mayoría de puestos de trabajos, lo que origina la falta de control en las unidades administrativas.

Según los documentos consultados, existe un organigrama formal que refleja duplicidad en las líneas de mando en coordinación de producción, coordinación de mercadeo y comercialización, ambas dan ordenes a la encargada de tienda y al encargado de producción de artesanías, esto afecta el principio de autoridad y responsabilidad.

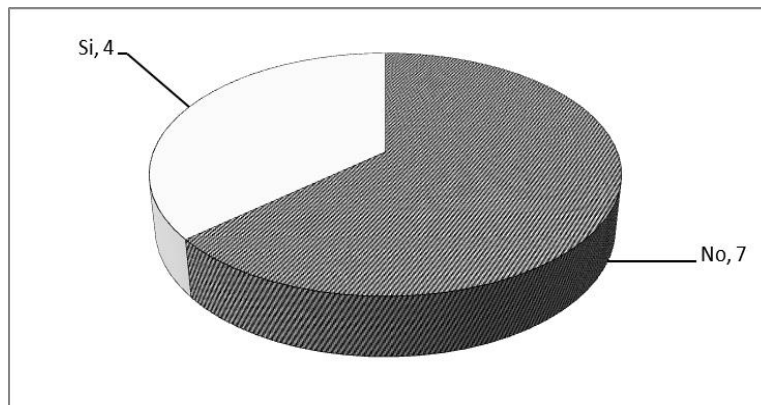
A continuación se presenta la forma en que está estructurada la unidad objeto de estudio:

- Nivel estratégico: está integrado por junta directiva y dirección general.
- Nivel táctico: incluye las coordinaciones de producción, mercadeo y comercialización, servicios turísticos, organización, financiera, formación ciudadana y empresarial juvenil.
- Nivel técnico: está conformado por asistentes, encargados, promotores y auxiliares de las diferentes coordinaciones.

Los miembros de la junta directiva no laboran para la organización, esta integrada por los presidentes de las asociaciones afiliadas a la ONG.

Para elaborar la gráfica que a continuación se presenta, se procedió a preguntarles a los colaboradores si conocen el organigrama de la organización, el resultado fue el siguiente:

Gráfica 8
Conocimiento del organigrama actual
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

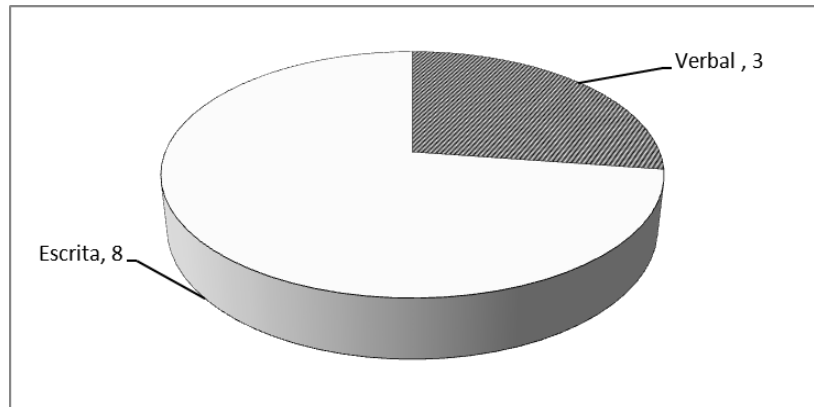
Según la gráfica, siete colaboradores respondieron que no tienen conocimiento sobre el organigrama y que no recibieron la información al momento de su incorporación a la organización, desconocen las líneas de mando y el tramo de control administrativo, cuatro indicaron que si conocen la estructura debido a que recibieron información de la dirección general.

De las personas entrevistadas tres indicaron que el organigrama actual es confuso y no hay claridad en las líneas de mando, cinco indicaron que el organigrama está desactualizado y se observó que el mismo no cumple las expectativas de la organización.

2.5 Análisis funcional

Se presenta a continuación la respuesta de los colaboradores sobre la forma en que son asignadas las funciones dentro de la organización:

Gráfica 9
Forma de asignación de funciones
Organización No Gubernamental



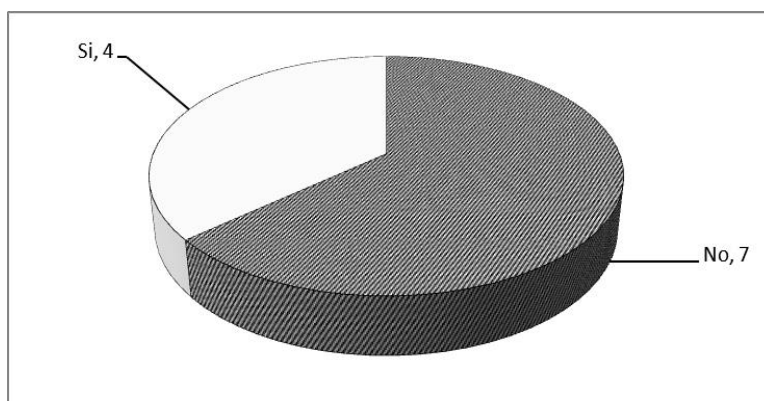
Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

Según la gráfica, ocho colaboradores indicaron que la asignación de sus funciones se efectuó por medio escrito cuando fueron contratados, tres respondieron que se les comunicó de manera verbal.

Las personas entrevistadas indicaron que fueron informados de forma escrita en el contrato laboral y se pudo establecer a través de documento que se tuvo a la vista que la organización no ha realizado una revisión sobre las funciones actuales.

Se presenta a continuación la respuesta de los colaboradores en relación al conocimiento que tienen de sus funciones dentro de la organización:

Gráfica 10
Conocimiento de las funciones
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

Según la gráfica, cuatro personas expresaron que conocen las funciones, porque se les explicó al momento de su contratación y siete indicaron que no les manifestaron en que consistirían las funciones de su unidad administrativa.

Las personas entrevistadas en su mayoría refirieron que les explicaron de forma verbal cuales serian las funciones de la unidad, al momento de su contratación.

De acuerdo a la información recibida por los colaboradores, las funciones actuales de cada unidad administrativa son las siguientes:

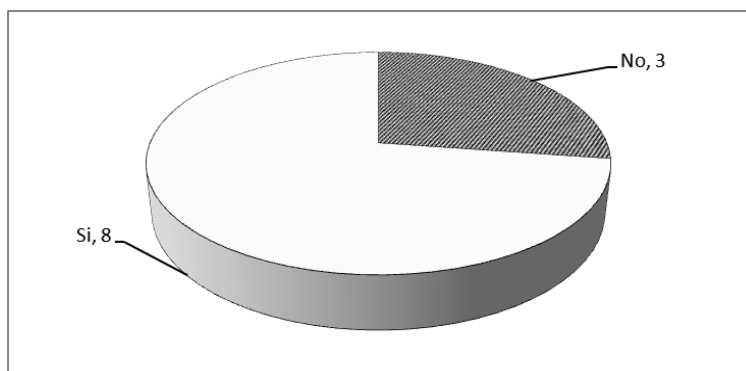
- **Junta directiva:** alcanzar y cumplir los objetivos trazados a largo plazo.
- **Dirección general:** dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los planes y presupuestos de las coordinaciones.
- **Coordinación de formación empresarial:** coordinar los procesos de formación a través de talleres a grupos de jóvenes y brindar asesoría para el desarrollo de proyectos emprendedores.

- **Coordinación de producción:** coordinar actividades en relación a la asistencia técnica y capacitación del proceso de producción en artesanía textil, apícola, café y abono orgánico.
- **Coordinación de mercadeo y comercialización:** coordinar actividades para la exportación, ventas y distribución de productos en artesanías textil, apícola, café, y abono orgánico de acuerdo a la demanda y exigencias del mercado.
- **Coordinación de servicios turísticos:** promover los procesos de producción como un atractivo turístico, incluyendo lugares municipales que se relacionen con el trabajo de las asociaciones afiliadas.
- **Coordinación de organización comunitaria:** coordinar y dar fortalecimiento a través de programas de capacitación a los órganos directivos de las asociaciones afiliadas: junta directiva, personal técnico y grupos de base.
- **Coordinación financiera:** elaborar informes concernientes al movimiento financiero de los proyectos y actividades propias de la ONG ante los cooperantes internacionales y la superintendencia de administración tributaria. Presentar estados financieros a la dirección general para la toma de decisiones y supervisar los microcréditos destinados a actividades productivas, comerciales y de servicio para asociados y no asociados de la ONG.
- **Coordinación de formación política y ciudadana:** coordinar la formación en temas de política social y ciudadanía dirigida a los órganos directivos de las asociaciones afiliadas, hijos de los asociados y jóvenes de los pueblos donde se tiene cobertura.

2.6 Análisis procedimental

A través de la siguiente gráfica se presenta cual es el conocimiento de los procedimientos:

Gráfica 11
Conocimiento de los procedimientos
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

Del total de personas, ocho indicaron tener conocimiento de los procedimientos internos que realizan en los puestos de trabajo, los cuales les permite desarrollar sus diferentes actividades y tres respondieron desconocerlos debido a que no recibieron información por medio escrito o verbal.

Según las personas entrevistadas, manifestaron la necesidad de retroalimentar los procedimientos que realiza cada unidad administrativa y se pudo observar que no hay descripción de procedimientos en las unidades.

Los principales procedimientos son los siguientes:

- **Asesoría técnica**

Proceso que brinda asesoría técnica a las asociaciones afiliadas, en busca de mejorar la comercialización de los productos artesanales y caficultura orgánica. En este proceso el coordinador del área indica paso a paso las diferentes actividades a realizar según el plan de actividades programadas durante el año.

- **Capacitación para la comercialización artesanal y caficultura orgánica**

Se elabora un diseño metodológico de los talleres de capacitación, siendo el coordinador quien define los objetivos, actividades, temas, técnicas, horarios, responsables, materiales a utilizar y grupo al cual se va a impartir. Esta unidad realiza cotizaciones del área donde se llevaran a cabo las actividades, alimentación y hospedaje. Se realiza un informe detallando los ingresos y egresos, mismo que es entregado a la coordinadora financiera y al director de la organización.

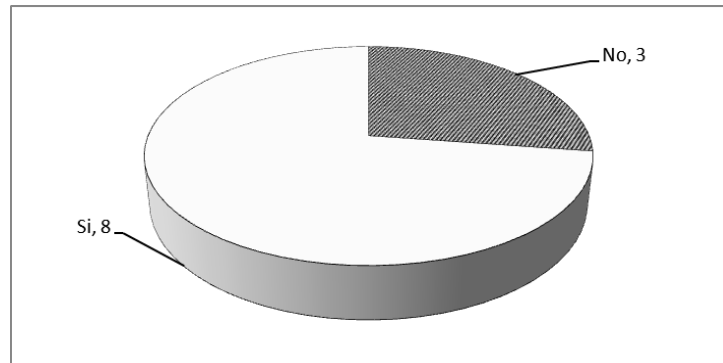
- **Aprobación de microcréditos financieros**

La organización no gubernamental fortalece a las asociaciones afiliadas a través de la aprobación de microcréditos a sus miembros, previo a la aprobación, se lleva a cabo la recepción de documentación para la pre-selección de créditos financieros, los cuales son: solicitud de créditos en formato de la ONG, fotocopia de cédula o DPI, solvencia de créditos de Banco de Desarrollo Rural, Cooperativa Colúa, Centro Maya para el Desarrollo Comunal CEMADEC, Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola FUNDEA, plan de negocios, documentación de propiedad inmueble, recibo de luz, fotocopia de cédula o DPI del fiador (a), copia de recibo de luz del fiador y constancia laboral/ingresos. Posteriormente se revisa la documentación para que el comité de créditos y el asesor den la aprobación correspondiente.

2.7 Análisis de facultades

A través de la encuesta, se preguntó a los colaboradores si tienen autoridad para la toma de decisiones en el puesto de trabajo y la respuesta fue la siguiente:

Gráfica 12
Autoridad para la toma de decisiones
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

Del total de personas, ocho indicaron que tienen la facultad para tomar decisiones en cuanto a lo relacionado con sus puestos, ya que esto les permite decidir sobre algunas actividades, tres personas refirieron no tener autoridad en decisiones financieras.

Las ocho personas entrevistadas informaron que pueden tomar decisiones en relación a su puesto de trabajo.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se identificaron las principales facultades de cada puesto de trabajo, mismos que se detallan a continuación:

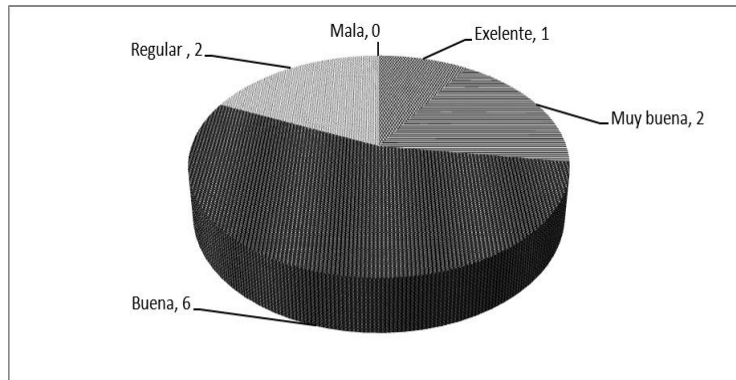
- **Director general:** toma de decisiones sobre el presupuesto, firma de cheques y lo relacionado a los recursos de la organización.
- **Coordinador de formación empresarial:** decide sobre la planificación de las capacitaciones y la revisión respectiva.
- **Coordinador de producción:** decide la compra de repuestos para maquinarias e insumos.

- **Coordinadora de mercadeo y comercialización:** tiene a su cargo el cierre de negociaciones para la venta de los productos artesanales y se relaciona con proveedores que trabajan diseños de imagen de los productos.
- **Coordinadora de servicios turísticos:** tiene la facultad para convocar, seleccionar y contratar a consultores expertos en el tema para la impresión de material publicitario de las rutas turísticas.
- **Coordinador de organización comunitaria:** tiene a su cargo la contratación de proveedores en relación a las refacciones que se otorgan por cada capacitación.
- **Coordinadora financiera:** paga los impuestos, aprueba informes financieros y se le concede la facultad de elegir a los proveedores de suministros de oficina.
- **Coordinador de formación política y ciudadana:** selecciona y contrata consultores expertos en los diferentes temas, así como los proveedores de refacciones para los diferentes talleres que se imparten.
- **Personal operativo:** los promotores y asistentes indicaron que tienen la facultad de toma de decisiones en la selección de proveedores de acuerdo al servicio o producto que se requiere.

2.8 Análisis de relaciones

A continuación se presenta la gráfica con la respuesta de los colaboradores en relación a la comunicación entre unidades administrativas:

Gráfica 13
Comunicación entre unidades administrativas
Organización No Gubernamental



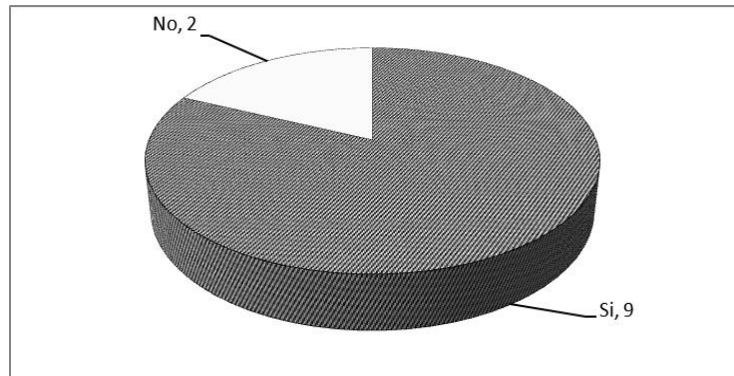
Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

Según la gráfica, seis colaboradores manifestaron que la comunicación entre las unidades administrativas es buena debido a que es fluida y clara, dos indicaron que es muy buena porque existe dialogo entre las jerarquías, dos opinan que es regular debido a la falta de confianza que existe, una refiere que es excelente porque se intercambian opiniones e información con el jefe inmediato y con las unidades que se relacionan.

Los entrevistados respondieron que la comunicación es buena porque se respetan los niveles jerárquicos, además indicaron que la misma se da entre los puestos de trabajo con los que se relacionan. Según lo observado, hace falta establecer canales formales de comunicación que permitan que los puestos de trabajo den cumplimiento con certeza de las actividades encomendadas.

A continuación se presenta la gráfica con respecto a la correspondencia que hay en las relaciones, las personas encuestadas respondieron lo siguiente:

Gráfica 14
Correspondencia de las relaciones
Organización No Gubernamental



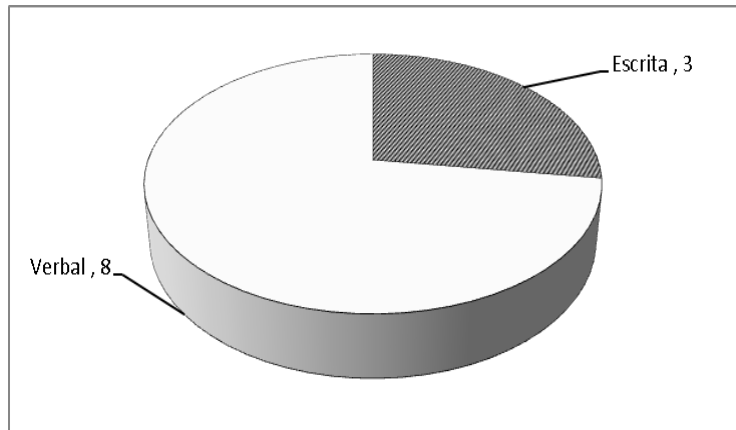
Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

Como se puede apreciar, nueve colaboradores opinan que la correspondencia de las relaciones laborales que se dan internamente son las adecuadas debido a que se respetan los procesos establecidos, dos colaboradores indicaron que no existe entre las unidades y esto no permite que las actividades se realicen en el tiempo establecido.

Las personas entrevistadas en cuanto a las relaciones laborales refirieron que son adecuadas y que están dentro de los procesos establecidos. Según lo que se observó, no existe correspondencia, hay traslape de relaciones laborales entre encargado de producción de artesanías y el coordinador de mercadeo y comercialización.

La gráfica siguiente da a conocer cuales son los medios que se utilizan para la transmisión de órdenes:

Gráfica 15
Medios para transmisión de órdenes
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo. Año 2013.

Del total de personas, ocho indicaron que la forma de transmitir las órdenes que se aplican en las unidades a las que pertenecen, es de forma verbal es decir de manera informal entre las unidades lo que implica que no haya claridad en las instrucciones que se giran internamente, tres expresaron que la transmisión de ordenes es por medio escrito, cartas, notas o memorándum.

Las personas entrevistadas respondieron que la forma de transmitir órdenes se da de manera verbal y eventualmente de forma escrita. Según lo observado, existe debilidad en la forma de emitir ordenes porque se da más verbal que escrita, esto ocasiona atraso en la ejecución de las actividades.

2.9 Análisis organizacional o administrativo

A continuación se enfatizan los aspectos que afectan negativamente a la organización objeto de investigación:

Se determinó que existe desconocimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la organización, el personal tiene diferentes criterios de los mismos, no están definidos ni precisos lo que ocasiona problemas en la planificación de las actividades.

La estructura organizacional muestra debilidad y complejidad, no refleja la especialización de las unidades provocando que las actividades no se desarrollen adecuadamente.

A través del organigrama general actual se estableció que el tramo de control es amplio, esto dificulta que la dirección ejecutiva lleve un control adecuado en las diferentes unidades administrativas.

Los niveles jerárquicos presentan debilidad en el principio de autoridad y responsabilidad, se observó que en dos unidades administrativas existe duplicidad de funciones lo cual ocasiona conflicto de intereses en la planificación de las actividades.

No existe una correspondencia de funciones, la dirección general centraliza la toma de decisiones y tiene una sobrecarga en las tareas encomendadas, asimismo la coordinación de producción realiza actividades que le corresponde a otras unidades.

Los colaboradores indicaron que sus funciones están descritas en el contrato, sin embargo existe desactualización, lo que ocasiona que las unidades administrativas no realicen las tareas específicas dentro de la organización.

Los puestos de trabajo no tienen una descripción actualizada sobre las atribuciones, especificaciones y responsabilidades, esto ocasiona confusión, conflictos y atrasos en las actividades.

La falta de descripción de procedimientos, causa efectos negativos en las unidades administrativas porque no están establecidas la secuencia de los pasos a seguir esto ocasiona atrasos en la ejecución de las actividades.

Las órdenes en su mayoría son emitidas de forma verbal, lo que ocasiona una limitante para el cumplimiento de las actividades por la falta de claridad en las mismas y carecen de medios escritos que las respalden.

La correspondencia de las relaciones no son las adecuadas existe duplicidad, porque el encargado de producción de artesanías recibe ordenes del coordinador de mercadeo y comercialización y del coordinador de producción.

CAPÍTULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO PARA UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA A LA ASESORÍA TÉCNICA, FORTALECIMIENTO A LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA Y CAPACITACIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN ARTESANAL Y CAFICULTURA ORGÁNICA

El capítulo que a continuación se presenta, tiene como fin plantear una propuesta de rediseño organizacional que incluye cambios en la filosofía, en el diseño de los organigramas, descripción técnica de puestos y principales procedimientos, presupuesto, relación costo beneficio y plan de acción.

3.1 Justificación

Las organizaciones sin fines de lucro tienen constantes cambios en las estructuras organizacionales, por lo que es necesario que el diseño sea revisado periódicamente para responder a las exigencias actuales, y provean un servicio adecuado a los beneficiarios.

La investigación que se realizó en la organización no gubernamental dio como resultado la identificación de problemas internos que suscitan dentro de las diferentes unidades, los cuales afectan el desarrollo eficiente de las actividades programadas, por lo que la propuesta del rediseño busca disminuir la problemática organizacional.

3.2 Filosofía organizacional

La filosofía de la organización permite que los colaboradores se sientan comprometidos con los servicios y productos que se ofrecen, es necesario que se realice una divulgación interna que retroalimente el significado de la misma, la cual puede iniciar con la colocación de rótulos, inducción al personal, mensajes o memorándums.

A continuación se presenta la misión, visión, valores, objetivo general y específicos los cuales incorporan los elementos necesarios para la organización no gubernamental:

3.2.1 Misión

“Somos una organización no gubernamental dedicada a la cooperación para el desarrollo del departamento de Sololá, que actúa promoviendo servicios financieros y no financieros en busca del desarrollo económico local de las comunidades donde se tiene cobertura.”

3.2.2 Visión

“Ser la organización no gubernamental que contribuya al bienestar y condiciones de vida de las comunidades del departamento de Sololá a través de fortalecer su economía, capacidad y liderazgo.”

3.2.3 Valores

Los valores que a continuación se presentan, buscan orientar a los colaboradores en la forma de actuar dentro de la organización:

a) Liderazgo

Capacitados técnicamente para prestar un servicio con eficiencia y eficacia, a las asociaciones afiliadas a través de nuestro mejor esfuerzo para alcanzar un objetivo en común.

b) Igualdad

Promovemos que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades dentro de la organización sin discriminación.

c) Transparencia

Involucramos a todas las personas sin distinción alguna que deseen formar parte de nuestra organización brindándoles información con el fin de crear lazos de confiabilidad en base a nuestro trabajo.

d) Responsabilidad

Caracteriza nuestra conducta hacia las asociaciones afiliadas, colaboradores, donantes y proveedores para fortalecer la credibilidad de nuestro trabajo.

e) Sostenibilidad

Inspira nuestro modelo de gestión como valor ético de desempeño, abarcando aspectos económicos, repercusiones ambientales y sociales.

3.2.4 Objetivo general

Contribuir al desarrollo económico a través del apoyo a las asociaciones afiliadas en el departamento de Sololá, brindándoles asesoría técnica y capacitación dentro de un enfoque con desarrollo de negocios y formación política que impulse el respeto a hombres, mujeres y al medio ambiente.

3.2.5 Objetivos específicos

- a) Asesorar de manera técnica a las asociaciones afiliadas para que sean entes productivos hacia un mejor desarrollo económico y social.
- b) Brindar capacitación a los asociados con la finalidad de que exista un mayor conocimiento de desarrollo de negocios y formación política, permitiéndoles liderazgo en la toma de decisiones para el bien de su familia y comunidad.
- c) Facilitar financiamiento a través de microcréditos a las asociaciones afiliadas para el desarrollo de negocios que permita mejorar la calidad de vida.

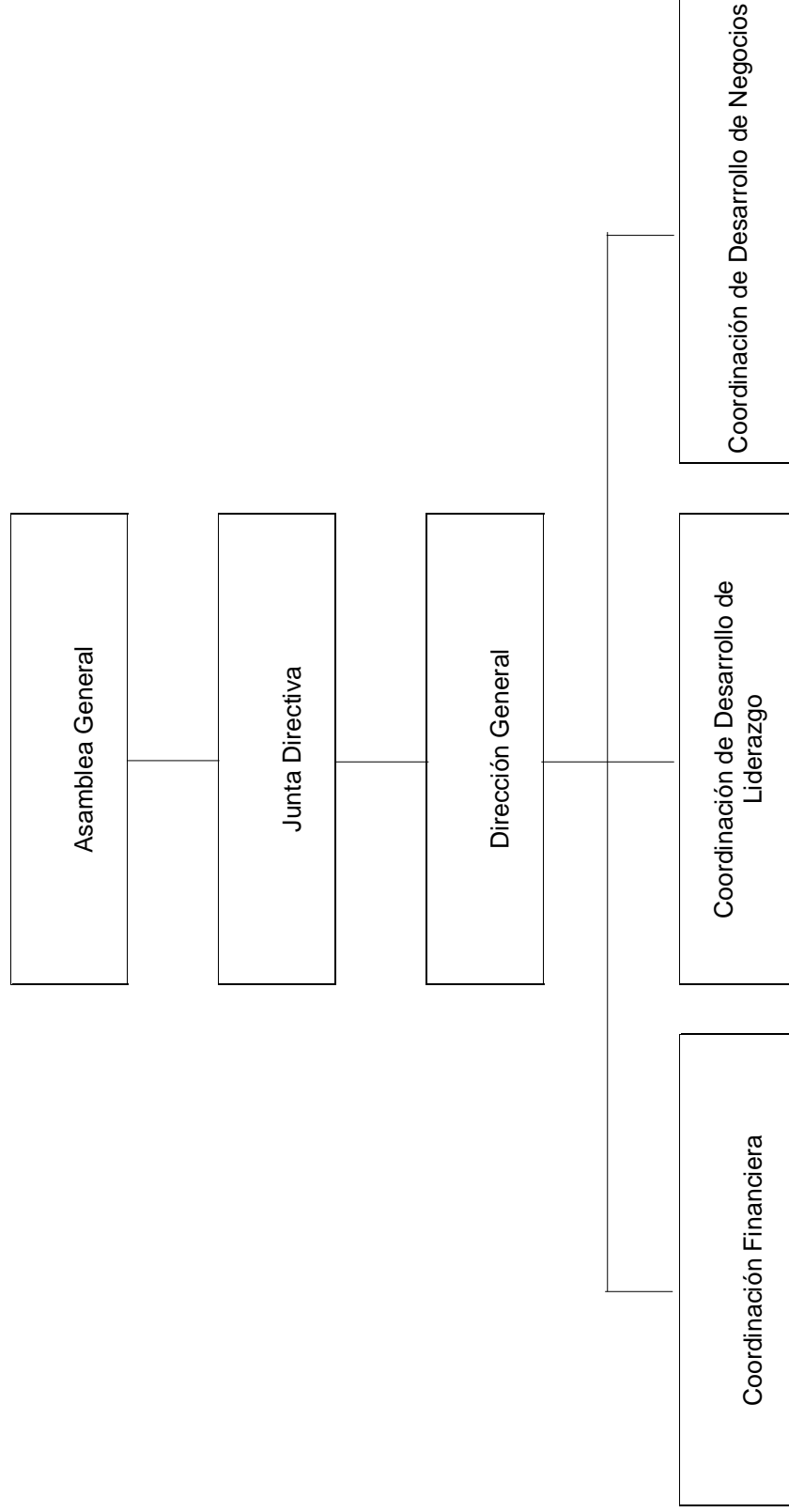
3.3 Diseño organizacional

La propuesta del diseño organizacional contiene cambios en la estructura, organigrama general y nominal, redefinición de puestos de trabajo y reubicación de los mismos según las unidades administrativas a que pertenecen, con una orientación al cumplimiento de los objetivos de la organización no gubernamental.

3.3.1 Organigramas

Se proponen cambios en las líneas de mando, un tramo de control estrecho y reubicación de puestos de trabajo para responder a las necesidades de la organización.

Gráfica 16
Organigrama general propuesto
Organización No Gubernamental



Fuente: elaboración propia en base al diagnóstico administrativo. Año 2013.

3.3.2 Funciones

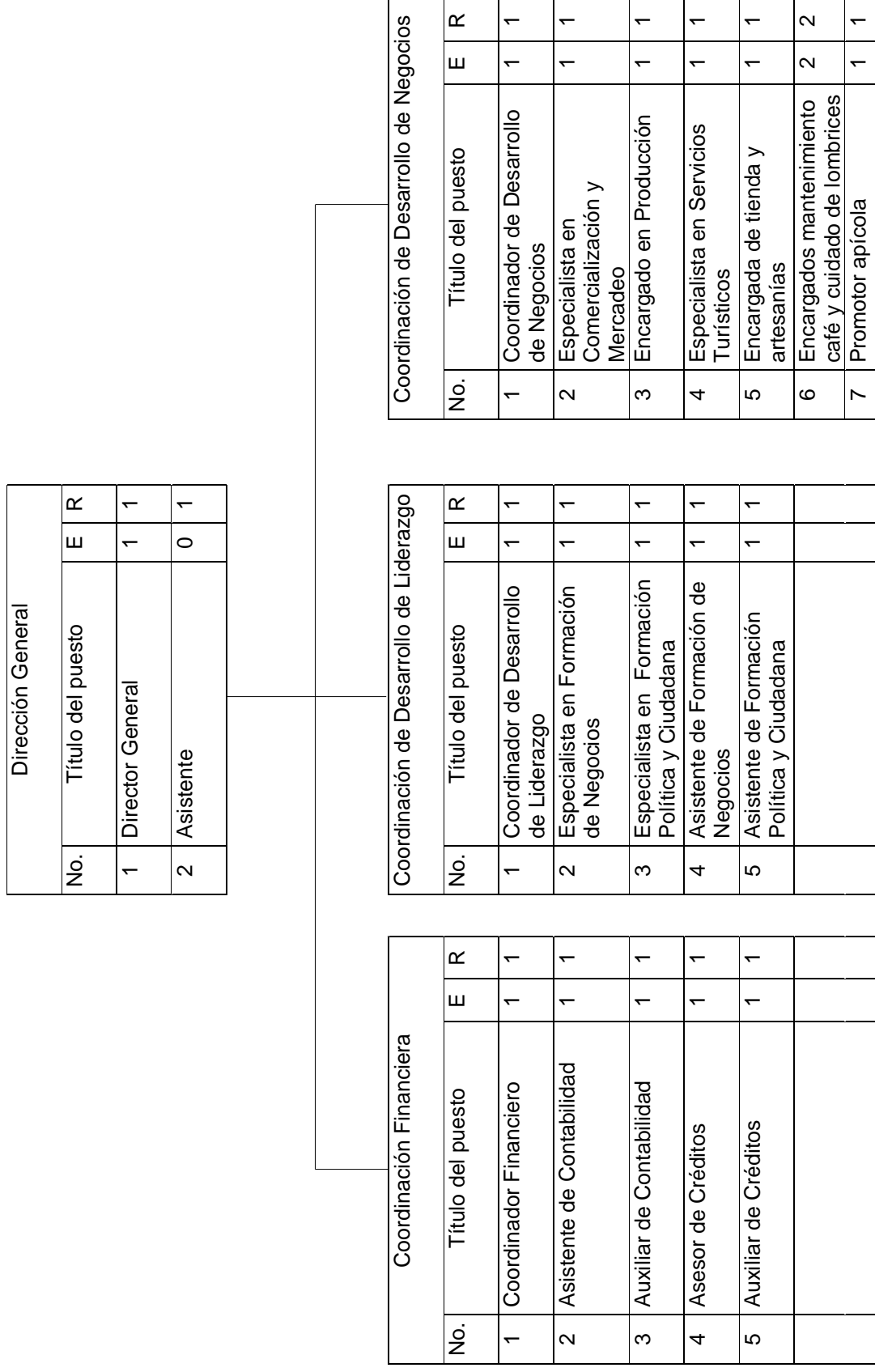
A continuación se describe las funciones de cada unidad administrativa:

- **Junta directiva:** cumplir los objetivos y metas trazadas.
- **Dirección general:** planear, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de los recursos de la organización y decidir la integración del recurso humano en las unidades administrativas.
- **Coordinación financiera:** controlar los ingresos y egresos de los recursos financieros, elaborar informes periódicos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, de la situación contable, evaluar los microcréditos destinados a actividades productivas, comerciales y de servicio.
- **Coordinación de desarrollo de liderazgo:** coordinar los programas de formación en temas de política ciudadana y de negocios dirigida a las asociaciones afiliadas, hijos de los asociados y jóvenes de los pueblos donde se tiene cobertura, así como los programas de formación de liderazgo para personal de la organización.
- **Coordinación de desarrollo de negocios:** coordinar la asesoría técnica del proceso de producción en artesanía textil, apícola, soya, café y abono orgánico entre otros que la organización decida incorporar, además de encargarse de la exportación, ventas y distribución de los productos y de promover el turismo incluyendo lugares que se relacionen con el trabajo de las asociaciones afiliadas y de la misma organización no gubernamental.

A continuación se presenta el organigrama nominal propuesto:

Gráfica 17

Organigrama nominal propuesto Organización No Gubernamental




E= existente R= requerido

Fuente: elaboración propia en base al diagnóstico administrativo. Año 2013.

A continuación se presenta un esquema que describe la reubicación de puestos de trabajo y la contratación de un asistente en la dirección:

**Esquema
Reubicación de puestos**

PUESTO ACTUAL		PUESTO PROPUESTO
0. Nuevo puesto		0. Asistente de dirección
1. Coordinador de organización comunitaria		1. Coordinador de desarrollo de liderazgo
2. Coordinador de producción		2. Coordinador de desarrollo de negocios
3. Coordinador de formación empresarial juvenil		3. Especialista de formación de negocios
4. Coordinador de formación política y ciudadanía		4. Especialista de formación política y ciudadanía
5. Promotor de formación empresarial juvenil		5. Asistente de formación de negocios
6. Coordinador de mercadeo y comercialización		6. Especialista de comercialización y mercadeo
7. Coordinador de servicios turísticos		7. Especialista en servicios turísticos.

Fuente: elaboración propia en base al diagnóstico administrativo. Año 2013.

La propuesta de reubicación de puestos da a conocer las especialidades que se desempeñan dentro de la organización, siendo éstas reconocidas por la experiencia que las unidades tienen al desempeñar sus funciones.

Con la reubicación de puestos se espera continuar con el personal existente, la única contratación a realizarse es para el puesto de asistente de dirección general, tal como se explica en el cuadro de presupuesto.

A continuación se presenta la forma que la estructura estará integrada:

- **Junta directiva:** estará integrada por los presidentes de las asociaciones afiliadas a la organización no gubernamental.
- **Dirección general:** permanece el puesto del director general, y se propone la contratación de un asistente que apoye los asuntos relacionados a recursos humanos.
- **Coordinación financiera:** permanece el coordinador financiero, el asistente de contabilidad y el auxiliar de contabilidad. En esta unidad se propone que los asuntos de microcréditos sean controlados bajo esta unidad donde permanezcan los puestos de asesor y auxiliar de créditos.
- **Coordinación de desarrollo de liderazgo:** se propone un rediseño conformado de la manera siguiente: coordinador de desarrollo de liderazgo, especialista de formación de negocios, especialista de formación política y ciudadana, asistente de formación de negocios y asistente de formación política y ciudadana
- **Coordinación de desarrollo de negocios:** se propone un rediseño conformado de la manera siguiente: un coordinador de desarrollo de negocios, un especialista en comercialización y mercadeo, de producción, servicios turísticos, encargado de tienda y artesanías, encargados del mantenimiento del café y cuidado de lombrices y un promotor apícola quien permanece en su puesto.

3.3.3 Descripción técnica de puestos

A continuación se presentan las descripciones técnicas de los puestos de la organización no gubernamental, los cuales se proponen para el nuevo diseño organizacional:

En dirección general

- Director general
- Asistente de dirección

En coordinación de desarrollo de liderazgo

- Coordinador de desarrollo de liderazgo
- Especialista de formación política y ciudadana
- Especialista en formación de negocios
- Asistente de formación de negocios

En coordinación de desarrollo de negocios

- Coordinador de desarrollo de negocios
- Especialista en comercialización y mercadeo
- Especialista en servicios turísticos

Asociación Federación de Pueblos Mayas	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	Fecha: enero 2013 Elaborado por: Andrea Umul
1. Identificación		
Nombre del puesto:	Director general	
Unidad administrativa:	Dirección general	
Le reporta a:	Junta directiva	
Le reportan:	Coordinador financiero, coordinador de desarrollo de liderazgo, coordinador en desarrollo de negocios, asistente de dirección.	
Fecha de elaboración:	Enero 2013	

2. Objetivo

Planificar las estrategias, organizar los procedimientos y dirigir las acciones de la organización no gubernamental hacia un enfoque al desarrollo de negocios, liderazgo y formación política.

3. Atribuciones

Principales

- Dirigir las actividades y recursos de la organización.
- Elaborar los planes y presupuestos anuales de la organización.
- Formular políticas administrativas y estrategias para la organización.
- Supervisar el trabajo del personal a cargo.
- Fortalecer las relaciones con instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, cooperación internacional y otros sectores que tengan afinidad con los objetivos de la organización.
- Supervisar la ejecución de proyectos institucionales.
- Elaborar proyectos de interés para la organización.
- Elaborar informes semestrales del funcionamiento de la organización y entregarlos a la junta directiva.

Secundarias

- Mantener comunicación con las organizaciones afiliadas.
- Contratar personal.
- Firmar y autorizar cheques destinados a pago de proveedores, sueldos, salarios y nóminas.

Ocasionales

- Solucionar conflictos laborales.
- Validar los planes operativos anuales de las unidades administrativas.

4. Especificación**Requisitos de educación**

Licenciado/a en administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines. Conocimiento en pueblos indígenas, agricultura, comercialización y finanzas, preferiblemente.

Requisitos de experiencia

Cinco años de experiencia en puesto directivo.

Habilidades

Buenas relaciones interpersonales, facilidad para dirigirse a las personas a través de técnicas específicas, capacidad de trabajo en equipo, de análisis numérico, toma de decisiones y resolver conflictos, excelentes relaciones humanas.

Destrezas

Manejo de equipo de cómputo, vehículo, internet, y software office microsoft.

5. Responsabilidad**Errores**

En la toma de decisión sobre la contratación de personal.

Maquinaria

Velar por el debido uso de la maquinaria asignada a su puesto de trabajo.

Equipo

Tener la responsabilidad del buen uso y optimización del equipo de trabajo para el desarrollo de sus atribuciones dentro de la organización.

Relaciones con otros

Con junta directiva, proveedores, representantes de organizaciones afines, coordinadores y personal que labora en la organización.

Información confidencial

Discreción en conflictos laborales e información de las decisiones de la Junta Directiva.

Dinero
Manejo de cuentas bancarias de la organización.

Valores
Mercadería que produce la organización.

Supervisión
Supervisa a <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador financiero. ▪ Coordinador de desarrollo de liderazgo. ▪ Coordinador de desarrollo de negocios.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

Adecuado espacio físico, infraestructura, escritorios apropiados, iluminación y ventilación.
--

8. Riesgos

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de capacidad para el manejo de conflictos laborales. ▪ Dificultad para trabajar bajo presión. ▪ Exceso de trabajo por falta de personal.
--

Asociación Federación de Pueblos Mayas	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	Fecha: enero 2013 Elaborado por: Andrea Umul
1. Identificación		
Nombre del puesto:	Asistente de dirección	
Unidad administrativa:	Dirección general	
Le reporta a:	Director	
Le reportan:	Ninguno	
Fecha de elaboración:	Enero 2013	

2. Objetivo

Planificar las actividades relacionadas a la dirección general y apoyar los asuntos de recursos humanos en la organización.

3. Atribuciones

Principales

- Apoyo en la elaboración del plan de la unidad de la dirección.
- Dar atención a personas individuales e institucionales que visita las instalaciones de la oficina para asuntos relacionados con el director general.
- Recolectar información para la elaboración de informes semestrales del funcionamiento de la organización.
- Realizar actividades de apoyo a la dirección relacionadas con recursos humanos.
- Elaborar plan de actividades para el fortalecimiento del personal.

Secundarias

- Mantener comunicación con las organizaciones afiliadas.
- Apoyar en la convocatoria y proceso de selección de personal.
- Asistir al personal administrativo y operativo en actividades para el fortalecimiento de los mismos.

Ocasionales

- Apoyar las actividades que realizan los coordinadores de áreas cuando incluya el uso de la imagen institucional.

4. Especificación

Requisitos de educación
3 años a nivel de licenciatura en administración de empresas, o carreras afines. Curso de relaciones humanas preferiblemente.

Requisitos de experiencia
2 años de experiencia en puesto similar.

Habilidades
Buenas relaciones interpersonales, facilidad para dirigirse a las personas a través de técnicas específicas, capacidad de trabajo en equipo y excelentes relaciones humanas.

Destrezas
Manejo de equipo de cómputo, internet, y software office microsoft.

5. Responsabilidad

Errores
Falta de organización en la información en los documentos.

Maquinaria
Del equipo de trabajo y de computo asignado.

Equipo
Tener la responsabilidad del buen uso y optimización del equipo de trabajo para el desarrollo de sus atribuciones dentro de la organización.

Relaciones con otros
Con junta directiva, proveedores, representantes de organizaciones afines, coordinadores y personal que labora en la organización.

Información confidencial
Discreción en conflictos laborales e información de las decisiones de la Dirección general.

Dinero
Manejo del presupuesto de la unidad administrativa.

Valores
Ninguno

Supervisión
Supervisa a <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguno Supervisado por <ul style="list-style-type: none"> ▪ Director general

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
75%	25%

7. Condiciones ambientales

Adecuado espacio físico, infraestructura, escritorios apropiados, iluminación y ventilación.
--

8. Riesgos

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para trabajar bajo presión. ▪ Condiciones del clima que afecte su estado de salud. |
|--|

Asociación Federación de Pueblos Mayas	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	Fecha: enero 2013 Elaborado por: Andrea Umul
1. Identificación		
Nombre del puesto:	Coordinador de desarrollo de liderazgo	
Unidad administrativa:	Coordinación de desarrollo de liderazgo	
Le reporta a:	Director general	
Le reportan:	Especialista en formación de negocios, especialista en formación política y ciudadana, asistentes de formación de negocios, asistentes de formación política y ciudadana.	
Fecha de elaboración:	Enero 2013	

2. Objetivo

Coordinar la formación de junta directiva, personal y personas asociadas donde la organización tenga cobertura.

3. Atribuciones

Principales

- Promover los valores de la organización.
- Elaborar el plan operativo de la unidad administrativa.
- Diseñar el proceso y formación política y de negocios dirigido a socios e hijos.
- Establecer una guía metodológica del proceso de formación política y de negocios.
- Elaborar la planificación del proceso de formación política y de negocios.
- Planificar actividades de eventos de formación de liderazgo con las unidades administrativas de la organización no gubernamental.
- Promover la participación activa de los socios de la organización, en los Consejos Comunitarios de Desarrollo -COCODES- y la comunidad.
- Presentar informe de gastos de la unidad administrativa.
- Supervisar la ejecución del diseño de formación política y de negocios.
- Coordinar con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales eventos de formación política y de negocios.

Secundarias

- Asesorar el proceso de legalización de negocios de socios e hijos de los socios.
- Evaluar resultados del plan operativo de la unidad.

Ocasionales

Planificar giras de intercambio de experiencias de formación política y de negocios.

4. Especificación**Requisitos de educación**

Licenciado en ciencias políticas o carrera a fin.

Requisitos de experiencia

5 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades

Liderazgo para dirigir y orientar grupos de trabajo.

Destrezas

Manejo de equipo de cómputo, vehículo, internet, y software office microsoft.

5. Responsabilidad**Errores**

En la comunicación y precisión del lenguaje de los contenidos que se impartirán.

Maquinaria

De la maquinaria asignada para el desarrollo de las actividades de formación.

Equipo

Cañonera, computadora, cámara digital y grabadora asignado a su puesto.

Relaciones con otros

Demás unidades administrativas, asociaciones afiliadas y con las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Información confidencial

Asuntos específicos relacionados con la dirección general.

Dinero

Manejo del presupuesto de la unidad administrativa.

Valores

Ninguno

Supervisión

Supervisa a

- Especialista en formación de negocios.
- Especialista en formación política y ciudadana.
- Asistentes de formación de negocios.
- Asistentes de formación política y ciudadana.

Supervisado por

- Director general.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

Adecuado espacio físico, salón de capacitación, oficinas con escritorios, ventilación, iluminación, mesas, sillas.

8. Riesgos

- Condiciones del clima que afecte su estado de salud.
- Carga de trabajo.
- Estrés laboral que provoque el bajo desempeño de sus atribuciones.

Asociación Federación de Pueblos Mayas	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	Fecha: enero 2013 Elaborado por: Andrea Umul
--	---------------------------------------	---

1. Identificación

Nombre del puesto:	Especialista en formación política y ciudadana
Unidad administrativa:	Coordinación de desarrollo de liderazgo
Le reporta a:	Coordinador de desarrollo de liderazgo
Le reportan:	Asistente de formación política y ciudadana
Fecha de elaboración:	Enero 2013

2. Objetivo

Formar a personas en temas de política local, nacional e internacional y participación ciudadana mediante metodologías específicas que contribuyan al desarrollo comunitario.

3. Atribuciones

Principales

- Ejecutar la guía metodológica del proceso de formación de política y ciudadana.
- Ejecutar los eventos de formación política y ciudadana.
- Dar acompañamiento a las asociaciones afiliadas en actividades de participación ciudadana y desarrollo local a través de lo teórico y práctico.
- Desarrollar planes de formación política a jóvenes.
- Monitorear actividades de vinculación sobre la participación ciudadana entre autoridades locales y las asociaciones afiliadas.
- Planificar visitas con autoridades locales y regionales que tengan vinculación con los temas de formación.
- Presentar informe de las actividades o talleres que se realicen.
- Brindar asesoría técnica en los procesos de participación ciudadana a las asociaciones afiliadas.

Secundarias

- Evaluar los talleres de formación.

Ocasionales

- Supervisar la ejecución de gastos en relación a las actividades.

4. Especificación

Requisitos de educación
5 años a nivel universitario, en licenciatura en ciencias políticas o carrera a fin.

Requisitos de experiencia
5 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades
Capacidad de liderazgo. Expresión oral y escrita. Trabajo en equipo.

Destrezas
Manejo de equipo de cómputo, cañonera, grabadora de voz, cámara fotográfica, internet, y software office microsoft.

5. Responsabilidad

Errores
Desactualización de la información. Falta de cumplimiento en la ejecución de la planificación.

Maquinaria
Ninguna

Equipo
Del equipo de trabajo y de cómputo asignado.

Relaciones con otros
Coordinación del desarrollo de liderazgo, asistente de formación política y ciudadana, coordinador financiero y asociaciones afiliadas.

Información confidencial
La información que el coordinador de desarrollo de liderazgo le confiere.

Dinero
Manejo de los gastos propios de las actividades asignadas.

Valores
Ninguno

Supervisión
<p>Supervisa a</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de formación política y ciudadana. <p>Supervisado por</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador de desarrollo de liderazgo

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

Adecuado espacio físico que incluya escritorio, sillas, ventilación e iluminación.
--

8. Riesgos

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones del clima que afecte su estado de salud. ▪ Carga de trabajo. ▪ Estrés laboral que provoque el bajo desempeño de sus atribuciones. |
|---|

Asociación Federación de Pueblos Mayas	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	Fecha: enero 2013 Elaborado por: Andrea Umul
1. Identificación		
Nombre del puesto:	Especialista en formación de negocios	
Unidad administrativa:	Coordinación de desarrollo de liderazgo	
Le reporta a:	Coordinador de desarrollo de liderazgo	
Le reportan:	Asistente de formación de negocios	
Fecha de elaboración:	Enero 2013	

2. Objetivo

Formar a personas en temas de negocios y liderazgo mediante metodologías específicas que contribuyan al desarrollo comunitario.

3. Atribuciones

Principales

- Ejecutar la guía metodológica del proceso de formación de negocios
- Ejecutar los eventos de formación de negocios.
- Dar acompañamiento a las asociaciones afiliadas en los planes de negocios a través de lo teórico y práctico.
- Supervisar los planes de negocios que se están implementado.
- Monitorear los mercados locales para detectar demanda de los productos de las asociaciones afiliadas.
- Planificar visitas técnicas en áreas productivas.
- Presentar informe de las actividades o talleres que se realicen.
- Brindar asistencia técnica en el proceso de legalización de negocios.

Secundarias

- Evaluar los talleres de formación.

Ocasionales

- Supervisar la ejecución de gastos en relación a las actividades.

4. Especificación

Requisitos de educación
3 años a nivel universitario en la licenciatura de administración de empresas o carrera a fin.

Requisitos de experiencia
5 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades
Capacidad de liderazgo. Expresión oral y escrita. Trabajo en equipo.

Destrezas
Manejo de equipo de cómputo, cañonera, grabadora de voz, cámara fotográfica, internet, y software office microsoft.

5. Responsabilidad

Errores
Desactualización de la información. Falta de cumplimiento en la ejecución de la planificación.

Maquinaria
Ninguna

Equipo
Del equipo de trabajo y de cómputo asignado.

Relaciones con otros
Coordinación del desarrollo de liderazgo, asistente de formación de negocios, coordinador financiero y asociaciones afiliadas.

Información confidencial
La información que el coordinador de desarrollo de liderazgo le confiere.

Dinero
Manejo de los gastos propios de la unidad.

Valores
Ninguno

Supervisión
<p>Supervisa a</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistente de formación de negocios <p>Supervisado por</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador de desarrollo de liderazgo

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

Adecuado espacio físico que incluya escritorio, sillas, ventilación e iluminación.

8. Riesgos

- Condiciones del clima que afecte su estado de salud.
- Carga de trabajo.
- Estrés laboral que provoque el bajo desempeño de sus atribuciones.

Asociación Federación de Pueblos Mayas	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	Fecha: enero 2013 Elaborado por: Andrea Umul
1. Identificación		
Nombre del puesto:	Asistente de formación de negocios	
Unidad administrativa:	Coordinación de desarrollo de liderazgo	
Le reporta a:	Especialista n formación de negocios	
Le reportan:	Ninguno	
Fecha de elaboración:	Enero 2013	

2. Objetivo

Brindar asistencia a la unidad de coordinación de desarrollo de liderazgo a través la implementación de actividades que tengan relación con los temas de negocios y liderazgo mediante metodologías específicas que contribuyan al desarrollo comunitario.

3. Atribuciones

Principales

- Apoyar la implementación de guías metodológicas del proceso de formación de negocios.
- Organizar los eventos de formación de negocios.
- Tener comunicación constante con las asociaciones afiliadas en la elaboración de planes de negocios.
- Llevar el control de los planes de negocios que se estén implementando.
- Apoyar la logística en las visitas técnicas en áreas productivas.
- Elaborar informes de las actividades o talleres que se realicen de formación de negocios.

Secundarias

- Llevar el control de la correspondencia y toda documentación de la unidad.

Ocasionales

- Revisar el presupuesto para la planificación del gasto semestral de las actividades..

4. Especificación

Requisitos de educación
3 años a nivel universitario en la licenciatura de administración de empresas o carrera a fin.
Requisitos de experiencia
3 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades
Capacidad de organización. Expresión oral y escrita. Trabajo en equipo.

Destrezas
Manejo de equipo de cómputo, cañonera, grabadora de voz, cámara fotográfica, internet, y software office microsoft.

5. Responsabilidad

Errores
Desorganización en la información. Falta de comunicación entre los puestos de la unidad.

Maquinaria
Ninguna

Equipo
Del equipo de trabajo y de cómputo asignado.

Relaciones con otros
Coordinación del desarrollo de liderazgo, especialista de formación de negocios, coordinador financiero y asociaciones afiliadas.

Información confidencial
La información que el coordinador de desarrollo de liderazgo le confiere.

Dinero
Manejo de los gastos para la logística de alguna actividad puntual según la planificación.

Valores
Ninguno

Supervisión
<p>Supervisa a</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguno. <p>Supervisado por</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialista de formación de negocios.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
75%	25%

7. Condiciones ambientales

Adecuado espacio físico que incluya escritorio, sillas, ventilación e iluminación.
--

8. Riesgos

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones del clima que afecte su estado de salud. ▪ Carga de trabajo. ▪ Estrés laboral que provoque el bajo desempeño de sus atribuciones. |
|---|

Asociación Federación de Pueblos Mayas	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	Fecha: enero 2013 Elaborado por: Andrea Umul
1. Identificación		
Nombre del puesto:	Coordinador de desarrollo de negocios	
Unidad administrativa:	Coordinación de desarrollo de negocios	
Le reporta a:	Director general	
Le reportan:	Especialista en comercialización y mercadeo, Encargado de producción, especialista de servicios turísticos, encargada de tienda y artesanías y promotor apícola.	
Fecha de elaboración:	Enero 2013	

2. Objetivo

Coordinar el proceso de producción del café y establecer la ruta de comercialización de productos artesanales, soya, apícolas, café y abono orgánico de acuerdo a la demanda del mercado.

3. Atribuciones

Principales

- Establecer planes de producción y comercialización para cada área.
- Proporcionar asesoría técnica a los asociados en temas de producción y comercialización.
- Realizar investigación de mercado para impulsar los productos.
- Buscar cartera de clientes para la compra de los productos de café, artesanías, miel y otros.
- Coordinar la participación de las asociaciones afiliadas en ferias y eventos de negocios a nivel nacional e internacional.
- Monitorear las transacciones comerciales.
- Evaluar la factibilidad de los proyectos sugeridos por las asociaciones afiliadas.
- Coordinar la gestión para exportación de productos.
- Buscar alianzas estratégicas de comercialización para el cierre de negocios.
- Brindar asesoría en la elaboración de planes de negocios.
- Supervisar planes e informes mensuales de la unidad administrativa y personal a su cargo.
- Mejorar los procesos productivos establecidos.
- Realiza diagnósticos de la situación de producción y comercialización.

Secundarias

- Analizar la información actual de mercados a nivel nacional, para la toma de decisiones.

Ocasionales

- Elaborar proyectos.

4. Especificación**Requisitos de educación**

Licenciatura en administración de empresas o carrera a fin.

Requisitos de experiencia

5 años con experiencia en puesto similar.

Habilidades

- Liderazgo para dirigir y orientar grupos a su cargo.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Destrezas

Manejo de equipo de cómputo, vehículo, internet, y software office microsoft.

5. Responsabilidad**Errores**

En la comunicación entre la unidad de formación, en la coordinación financiera sobre temas de planes de negocios.

Maquinaria

La asignada a su puesto de trabajo para el desarrollo de actividades de producción.

Equipo

Del equipo de trabajo y de cómputo asignado.

Relaciones con otros

Demás unidades administrativas, asociaciones afiliadas, organizaciones o entidades que se relacionen con el mercado nacional, internacional, cartera de clientes y proveedores de insumos de producción.

Información confidencial

Con la información que se recibe en sesiones de coordinación.

Dinero
Manejo de los gastos propios de la unidad.

Valores
Manejo de mercadería artesanal, apicultura y café resultado de la producción.

Supervisión
<p>Supervisa a</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Especialista en comercialización y mercadeo. ▪ Encargado en producción. ▪ Especialista en servicios turísticos. ▪ Encargada de tienda de artesanías. ▪ Encargado de mantenimiento de café ▪ Encargado de cuidado de lombrices ▪ Promotor apícola. <p>Supervisado por</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Director general

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales

Adecuado espacio físico, salón de capacitación, oficinas con escritorios, ventilación, iluminación, mesas, sillas.
--

8. Riesgos

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones del clima que afecte su estado de salud. ▪ Carga de trabajo. ▪ Estrés laboral que provoque el bajo desempeño de sus atribuciones.

Asociación Federación de Pueblos Mayas	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	Fecha: enero 2013 Elaborado por: Andrea Umul
1. Identificación		
Nombre del puesto:	Especialista en comercialización y mercadeo	
Unidad administrativa:	Coordinación de desarrollo de negocios	
Le reporta a:	Coordinador de desarrollo de negocios	
Le reportan:	Ninguno	
Fecha de elaboración:	Enero 2013	

2. Objetivo

Dirigir los planes de comercialización y mercadeo para los productos artesanales, apicultura, café, abono orgánico y otros de acuerdo a la demanda del mercado.

3. Atribuciones

Principales

- Planear y ejecutar una estrategia de mercadeo y publicidad.
- Elaborar planes de comercialización y mercadeo para los productos de la organización.
- Encargado del proceso de investigación y sondeo de mercado nacional e internacional.
- Orientar el trabajo de los productores para su participación en ferias y eventos de comercialización.
- Dar seguimiento a las negociaciones comerciales para entrega de productos
- Diseñar imagen de los productos para su etiquetado y producción.
- Controlar los registros de ventas tanto local, como de las exportaciones.
- Realizar las gestiones sobre los registros sanitarios, código de exportación y otros.
- Establecer el canal de comercialización de los productos.
- Elaborar informes bimensuales de sus funciones.
- Crear y mantener relaciones públicas y comerciales con los sectores que tienen relaciones con los productos.

Secundarias

- Planificar y organizar eventos donde se puedan exhibir los productos en establecimientos propios de la organización o asociaciones afiliadas. .

Ocasionales

- Mantener información de posibles clientes y proveedores.

4. Especificación**Requisitos de educación**

3 años a nivel universitario en la licenciatura de administración de empresas o licenciatura en mercadotecnia o carrera a fin.

Requisitos de experiencia

5 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades

Habilidad en ventas
Expresión oral y escrita
Trabajo en equipo

Destrezas

Manejo de equipo de cómputo, diseño gráfico, cámara fotográfica, internet, y software office microsoft.

5. Responsabilidad**Errores**

Desactualización de la información.
Falta de cumplimiento en la ejecución de la planificación.

Maquinaria

Ninguna

Equipo

Del equipo de trabajo y de cómputo asignado.

Relaciones con otros

Coordinación del desarrollo de negocios, asistente de formación de negocios, coordinador financiero, asociaciones afiliadas y proveedores.

Información confidencial

La información que el coordinador de desarrollo de liderazgo le confiere.

Dinero
Manejo de los gastos propios de la unidad.

Valores
Ninguno

Supervisión
Supervisa a ■ Ninguno Supervisado por ■ Coordinador de desarrollo de negocios

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
75%	25%

7. Condiciones ambientales

Adecuado espacio físico que incluya escritorio, sillas, ventilación e iluminación.
--

8. Riesgos

■ Condiciones del clima que afecte su estado de salud. ■ Carga de trabajo. ■ Estrés laboral que provoque el bajo desempeño de sus atribuciones.

Asociación Federación de Pueblos Mayas	DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS	Fecha: enero 2013 Elaborado por: Andrea Umul
1. Identificación		
Nombre del puesto:	Especialista en servicios turísticos	
Unidad administrativa:	Coordinación de desarrollo de negocios	
Le reporta a:	Coordinador de desarrollo de negocios	
Le reportan:	Ninguno	
Fecha de elaboración:	Enero 2013	

2. Objetivo

Dirigir los planes para la promoción de servicios turísticos

3. Atribuciones

Principales

- Promocionar destinos turísticos locales donde están la producción de los diversos productos.
- Elaborar programas y rutas de turismo de acuerdo a los productos que se manejan.
- Llevar una revisión de las estadísticas del turismo local y nacional.
- Proveer de información de los servicios turísticos a los visitantes en las instalaciones de la organización.
- Elaborar afiches y trifolios que sirvan de guías para promover el turismo.
- Diseñar estrategias de sostenibilidad de los proyectos turísticos.
- Crear alianzas con entidades gubernamentales y no gubernamentales de turismo local, regional y nacional.
- Elabora informes periódicos sobre sus funciones.

Secundarias

- Elaborar proyectos turísticos en favor de los productos locales donde se dé a conocer la forma de producción e insumos que se utilizan.

Ocasionales

- Promover giras de intercambio de experiencias turísticas.

4. Especificación

Requisitos de educación
3 años a nivel universitario en la licenciatura de administración de empresas o licenciatura en turismo o carrera a fin.

Requisitos de experiencia
5 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades
Habilidad en idiomas mayas, inglés u otros. Expresión oral y escrita Trabajo en equipo Creatividad

Destrezas
Manejo de equipo de cómputo, diseño gráfico, cámara fotográfica, internet, y software office microsoft.

5. Responsabilidad

Errores
Desactualización de la información sobre demanda turística. Falta de cumplimiento en la ejecución de la planificación.

Maquinaria
Ninguna

Equipo
Del equipo de trabajo y de cómputo asignado.

Relaciones con otros
Coordinación del desarrollo de negocios, asistente de formación de negocios, especialista en producción, en comercialización y mercadeo, coordinador financiero y asociaciones afiliadas.

Información confidencial
La información que el coordinador de desarrollo de negocios le confiere.

Dinero
Manejo de los gastos propios de la unidad.

Valores
Ninguno

Supervisión
<p>Supervisa a</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguno <p>Supervisado por</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador de desarrollo de negocios

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
80%	20%

7. Condiciones ambientales




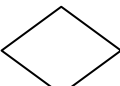



Adecuado espacio físico que incluya escritorio, sillas, ventilación e iluminación.
--

8. Riesgos

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones del clima que afecte su estado de salud. ▪ Carga de trabajo. ▪ Estrés laboral que provoque el bajo desempeño de sus atribuciones.

3.3.4 Descripción de procedimientos

A continuación se describe la simbología de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo que será utilizada en la presente propuesta:

Símbolo	Nombre/Descripción
	Inicio o término: Indica el principio o fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector de actividad: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Benjamín Franklin F., Enrique. "Organización de Empresas". Año 2002.

Los principales procedimientos de la organización no gubernamental son:

- Asesoría técnica en procesos productivos.
- Asignación de microcréditos para planes de negocios a personas asociadas.

Asociación Federación de Pueblos Mayas Título: Asesoría técnica en procesos productivos	Procedimiento: 1 No. de pasos: 17	Hoja: 1 de 4 Fecha: enero 2013 Elaboró: Andrea Umul
Inicia: Coordinador de desarrollo de negocios		Termina: Encargado de producción
<p>Definición:</p> <p>Procedimiento que permite brindar una asesoría técnica profesional para el desarrollo de negocios en temas específicos relacionados a planes de negocios, producción, comercialización, mercadeo y ventas que contribuyan al desarrollo económico comunitario.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer la situación de las asociaciones afiliadas con relación a los negocios que estén implementando. - Brindar orientación basada en la experiencia y conocimiento de la ONG a los socios. - Proponer soluciones que permitan el desarrollo de negocios. <p>Normas específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal que imparta la asesoría debe presentar propuesta técnica al coordinador para su aprobación. 2. Los profesionales a cargo de la asesoría deben llenar un perfil que respalde la especialización en los temas a impartir. 3. Las personas que reciban la asesoría deben presentar carta de la asociación afiliada que los acredita como miembros activos. 		

Asociación Federación de Pueblos Mayas Título: Asesoría técnica en procesos productivos	Procedimiento: 1 No. de pasos: 17	Hoja: 2 de 4 Fecha: enero 2013 Elaboró: Andrea Umul
Inicia: Coordinador de desarrollo de negocios		Termina: Encargado de producción
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Coordinador de desarrollo de negocios	1 2 3 4 5	Elabora un diagnóstico de la situación de producción y sobre la comercialización de los productos. Elabora una planeación para el desarrollo de negocios. Revisa la planeación. 3.1 Si cumple con los elementos, es aprobada. 3.2 Si no, se elabora de nuevo según paso 2. Presenta la planeación a las asociaciones afiliadas Coordina el contenido de la metodología con la unidad administrativa a cargo de la formación de liderazgo
Coordinador de desarrollo de liderazgo	6	Reúne al equipo de trabajo para dar a conocer la metodología y así establecer la programación de los eventos de formación para cada área productiva.
Especialista en formación de negocios	7 8 9	Implementa la metodología de la formación. Propone la contratación de profesionales para impartir los temas específicos si fuera necesario. Acompañamiento en las sesiones de formación.
Asistente de formación de negocios	10 11	Convoca a los participantes. Realiza gestiones de logística para los talleres incluye salones y materiales.
Especialista en formación de liderazgo	12	Elabora programación de visitas técnicas que son necesarias en áreas productivas.

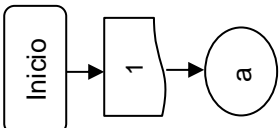
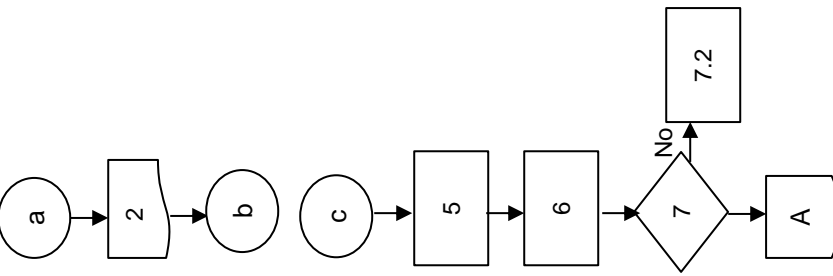
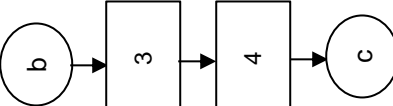
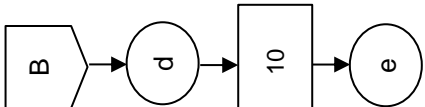
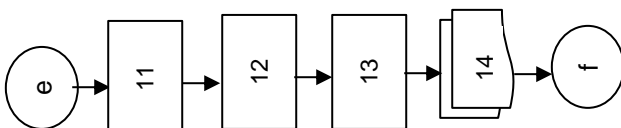
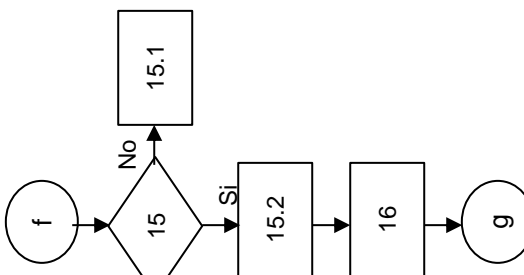
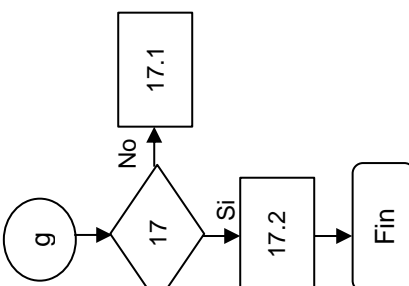
Asociación Federación de Pueblos Mayas Título: Asesoría técnica en procesos productivos	Procedimiento: 1 No. de pasos: 17	Hoja: 3 de 4 Fecha: enero 2013 Elaboró: Andrea Umul
Inicia: Coordinador de desarrollo de negocios		Termina: Encargado de producción
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Encargado en producción	13	Revisa programación de visitas técnicas 13.1 Si esta de acuerdo, la aprueba. 13.2 No está de acuerdo, se inicia paso 12.
Promotor	14 15 16	Realiza visitas de campo a las asociaciones afiliadas. Hace mejoras en el lugar donde están las áreas de producción de las asociaciones afiliadas. Elabora informe técnico de la visita.
Encargado de producción	17	Revisa los resultados de las visitas 17.1 Si son adecuados, se reúne con el coordinador de formación de liderazgo y especialista en formación de negocios para su entrega. 17.2 No son los adecuados, se inician las visitas nuevamente, según paso 14.

Asociación Federación de Pueblos Mayas Título: Asesoría técnica en procesos productivos	Procedimiento: 1 No. de pasos: 17	Hoja: 4 de 4 Fecha: enero 2013 Elaboró: Andrea Umul			
Termina: Encargado de producción					
COORDINADOR DE DESARROLLO DE NEGOCIOS	COORDINADOR DE DESARROLLO DE LIDERAZGO	ESPECIALISTA FORMACIÓN DE NEGOCIOS	ASISTENTE DE FORMACIÓN DE NEGOCIOS	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN	PROMOTOR
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3{3} 3 -- Si --> 3.1[3.1] 3 -- No --> 3.2[3.2] 3.1 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> a((a)) </pre>	<pre> graph TD a((a)) --> 6[6] 6 --> b((b)) </pre>	<pre> graph TD b((b)) --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> c((c)) d((d)) --> 12[12] 12 --> e((e)) </pre>	<pre> graph TD c((c)) --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> d((d)) </pre>	<pre> graph TD e((e)) --> 13{13} 13 -- Si --> 13.1[13.1] 13 -- No --> 13.2[13.2] 13.1 --> f((f)) g((g)) --> 17{17} 17 -- Si --> 17.1[17.1] 17 -- No --> 17.2[17.2] 17.1 --> Fin([Fin]) </pre>	<pre> graph TD f((f)) --> 14[14] 14 --> 15[15] 15 --> 16[16] 16 --> g((g)) </pre>

Asociación Federación de Pueblos Mayas Título: Asignación de microcréditos para plan de negocio a personas asociadas.	Procedimiento: 2 No. de pasos: 17	Hoja: 1 de 5 Fecha: enero 2013 Elaboró: Andrea Umul
Inicia: Coordinador de desarrollo de liderazgo		Termina: Director general
<p>Definición:</p> <p>Procedimiento que permite a la organización no gubernamental crear la ruta adecuada para la aprobación de microcréditos financieros para la implementación de planes de negocios.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la cartera de microcréditos en un diez por ciento anual. - Proveer microcréditos a las asociaciones afiliadas para implementar planes de negocios. <p>Normas específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que los solicitantes de microcréditos sean mayores de edad. 2. Las personas asociadas que soliciten microcréditos deben presentar carta de la asociación afiliada que los acredita como miembros activos. 3. Que los solicitantes a microcréditos tengan el certificado de la coordinación de desarrollo de liderazgo que acredite su participación en las formaciones en planes de negocios. 		

Asociación Federación de Pueblos Mayas Título: Asignación de microcrédito para plan de negocio a personas asociadas.	Procedimiento: 2 No. de pasos: 17	Hoja: 2 de 5 Fecha: enero 2013 Elaboró: Andrea Umul
Inicia: Coordinador de desarrollo de liderazgo		Termina: Director general
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Coordinador de desarrollo de liderazgo	1	Elabora la metodología para los temas relacionados al plan de negocios.
Especialista en formación de negocios	2	Implementa la metodología de la formación.
Asistente de formación de negocios	3	Convoca a los participantes.
	4	Realiza gestiones de logística para los talleres incluye salones y materiales.
Especialista en formación de negocios	5	Inicia las sesiones de formación.
	6	Acompaña las sesiones de formación.
	7	Revisa plan de negocios.
	7.1	Si cumple con los requerimientos establecidos, se entrega certificado en plan de negocios.
	7.2	No cumple con los requerimientos, se inicia paso 5
Asesor de créditos	8	Elabora informe sobre la formación de plan de negocios.
	9	Se reúne con la coordinación de desarrollo de negocios y asesor de créditos para darles a conocer el informe y posibles clientes para los créditos.
Asesor de créditos	10	Convoca a los posibles clientes de microcréditos a que conozcan los requerimientos para aplicar al financiamiento.
Auxiliar de créditos	11	Se comunica vía telefónica con los posibles clientes para darles a conocer el día que deben de presentar a llenar la solicitud.

Asociación Federación de Pueblos Mayas Título: Asignación de microcrédito para plan de negocio a personas asociadas.	Procedimiento: 2 No. de pasos: 17	Hoja: 3 de 5 Fecha: enero 2013 Elaboró: Andrea Umul
Inicia: Coordinador de desarrollo de liderazgo		Termina: Director general
PUESTO	PASO	ACTIVIDAD
Auxiliar de créditos	12 13 14	Entrega los formularios de solicitud, brindándoles asesoría sobre el contenido del mismo. Solicita la documentación requerida para obtención de microcréditos. Recibe formulario y documentación requerida para la obtención de microcréditos.
Coordinador financiero	15 16	Revisa documentación. 15.1 Si cumple con la documentación, es preseleccionado para el crédito. 15.2 No cumple, se continua el paso 12. Se reúne con el Director para presentarles los preseleccionados para el microcrédito.
Director general	17	Decide aprobación 17.1 Si se aprueba, se ordena la asignación del microcrédito para implementar el plan de negocios. 17.2 No se aprueba, se continua paso 5

Asociación Federación de Pueblos Mayas Título: Asignación de crédito para plan de negocio a personas asociadas.	Procedimiento: 2 No. de pasos: 17	Hoja: 4 de 5 Fecha: enero 2013 Elaboró: Andrea Umul				
Termina: Director general						
COORDINADOR DE DESARROLLO DE LIDERAZGO	ESPECIALISTA FORMACIÓN DE NEGOCIOS	ASISTENTE DE FORMACIÓN DE NEGOCIOS	ASESOR DE CRÉDITOS	AUXILIAR DE CRÉDITOS	COORDINADOR FINANCIERO	DIRECTOR GENERAL
						

Asociación Federación de Pueblos Mayas Título: Asignación de crédito para plan de negocio a personas asociadas.	Procedimiento: 2 No. de pasos: 17	Hoja: 5 de 5 Fecha: enero 2013 Elaboró: Andrea Umul				
Inicia: Coordinador de desarrollo de liderazgo						
COORDINADOR DE DESARROLLO DE LIDERAZGO	ESPECIALISTA EN FORMACIÓN DE NEGOCIOS	ASISTENTE DE FORMACIÓN DE NEGOCIOS	ASESOR DE CRÉDITOS	AUXILIAR DE CRÉDITOS	COORDINADOR FINANCIERO	DIRECTOR GENERAL
<pre> graph LR A[A] --> 7.1[7.1] 7.1 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> d((d)) d --> B[B] </pre>						

3.4 Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto total para la implementación del rediseño organizacional:

Cuadro 1
Presupuesto de implementación del rediseño organizacional
Organización No Gubernamental

No.	Descripción	Cantidad	Costo unitario en Q	Costo total anual en Q.
1	Presentaciones del rediseño organizacional			
1.1	Material didáctico para la presentación.	3	Q.100.00	Q.300.00
2	Contratación del nuevo personal			
2.1	Anuncio radial	2	Q.300.00	Q.600.00
2.2	Sueldo y prestaciones laborales para un asistente de dirección.		Q.4,571.31	Q.63,998.34
3	Compra de mobiliario del nuevo personal			
3.1	Escritorio	1	Q.700.00	Q.700.00
3.2	Silla secretarial	1	Q.450.00	Q.450.00
3.3	Sillas para recepción	2	Q.250.00	Q.500.00
3.4	Equipo de cómputo	1	Q.5,000.00	Q.5,000.00
3.5	Impresora	1	Q.500.00	Q.500.00
4	Actividades de seguimiento y revisión del rediseño organizacional.			
4.1	Materiales didácticos	3	Q.100.00	Q.300.00
4.2	Diseño e instalación de rótulos institucionales de la filosofía organizacional	8	Q.500	Q.4,000.00
	Presupuesto total del rediseño organizacional		Q.12,471.31	Q.76,348.34

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los costos que deben considerarse para la implementación del rediseño organizacional son: la contratación de una asistente, el cual estará en la unidad administrativa de dirección general apoyando los asuntos relacionados con recursos humanos, se calculó la inversión a un año que incluye las prestaciones laborales como aguinaldo, bono 14, vacaciones e indemnización, además se incluyen los costos en mobiliario, equipo y actividades.

3.5 Relación costo-beneficio

La implementación del rediseño requiere el monto total de Q76,348.34 para el primer año, el 80% de la inversión está en contratar a una persona como asistente de dirección ejecutiva que apoye los asuntos de recursos humanos y el 20% está destinado a la compra de mobiliario, equipo y actividades que son necesarias para impulsar la propuesta.

Los costos del rediseño representarían menos del 1% de los gastos anuales de la organización en relación al presupuesto anual promedio que ha tenido la ONG durante los últimos cinco años.

El 40% del presupuesto anual actual de la organización, está destinado a costos de personal y de operaciones, el 60% está destinado a las actividades principales de la organización, lo que representa una adecuada distribución entre ingresos y egresos.

El rediseño organizacional beneficiará a que la filosofía organizacional sea base del trabajo colectivo en la organización no gubernamental, los cambios en la estructura mejora la división del trabajo, así como la coordinación de las actividades en el entorno laboral, permitiendo que las relaciones, la comunicación entre las unidades administrativas y puestos de trabajo sean más asertivas, así como la optimización de los recursos financieros de la ONG.

3.6 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación del rediseño organizacional:

Cuadro 2
Plan de acción
Organización No Gubernamental

ORGANIZACIÓN: Asociación Federación de Pueblos Mayas						
NOMBRE DEL PLAN: Plan de acción para el rediseño organizacional						
OBJETIVO: Presentar las actividades para la implementación del rediseño organizacional.						
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES
				INICIO	FINAL	
1	Presentación de la propuesta del rediseño organizacional a la junta directiva de la ONG.	Aprobar el rediseño organizacional a la propuesta.	Director general	13/01/014	14/01/014	Q 100.00
2	Presentación del rediseño organizacional aprobado por la junta directiva de la ONG a todos los colaboradores.	Socializar el nuevo rediseño organizacional al personal.	Director general	20/01/014	24/01/014	Q 200.00

ORGANIZACIÓN: Asociación Federación de Pueblos Mayas						
NOMBRE DEL PLAN: Plan de acción para el rediseño organizacional						
OBJETIVO: Presentar las actividades para la implementación del rediseño organizacional.						
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES
				INICIO	FINAL	
3	Implementación del nuevo rediseño organizacional.	Incorporar los cambios en cada unidad administrativa.	Director general, Coordinador de desarrollo de negocios, de liderazgo y financiero.	27/01/014	31/01/014	Q 4,000.00
4	Contratación de nuevo personal y ubicación en las oficinas.	Incorporar al nuevo personal requerido en el rediseño en su puesto de trabajo.	Director general	03/02/014	17/02/014	Q 71,748.34
5	Inducción de la filosofía organizacional dirigido al personal.	Fortalecer los valores y trabajo en equipo en la organización.	Director de formación de liderazgo	03/03/014	07/03/014	Q 100.00
6	Revisar la implementación de rediseño organizacional.	Asegurar el funcionamiento del rediseño.	Director general	16/09/014	19/09/014	Q 200.00
Presupuesto total para la implementación:						Q 76,348.34

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

CONCLUSIONES

Después de la investigación realizada en la organización no gubernamental se llegó a las conclusiones siguientes:

1. La misión, visión, valores y objetivos no se adecuan a las necesidades de la organización, los mismos son desconocidos por la mayoría de los colaboradores.
2. La estructura organizacional muestra debilidades y complejidad, no responde a las necesidades actuales de la organización, con esto se comprueba la hipótesis uno.
3. Existe debilidad en la cadena de mando, no se respeta el principio de autoridad y responsabilidad, se presenta duplicidad de funciones, esto ocasiona confusión al momento de responder por las actividades asignadas.
4. La falta de descripciones de los principales procedimientos y de puestos ocasionan atrasos en las actividades, sin la orientación que establezca qué, cómo y cuándo realizar las actividades.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se presentan las recomendaciones siguientes:

1. Que el director general de la organización considere la propuesta de la misión, visión, valores y objetivos los cuales van enfocados al fortalecimiento organizacional.
2. Que el director general implemente la propuesta de rediseño en la estructura organizacional el cual propone mejoras en la descentralización, con una división más especializada y un tramo de control estrecho permitiendo cubrir las necesidades de la organización.
3. Que los coordinadores cumplan con las funciones propuestas, esto permitirá un desarrollo de las capacidades técnicas y profesionales del personal.
4. Que el director general aplique el rediseño de la descripción técnica de puestos y de los principales procedimientos que permitirá optimizar el recurso humano, físico y financiero para alcanzar los objetivos esperados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo. 2004. **Administración**. Primera edición español. México. 354 páginas.
2. Chiavenato Idalberto. 2001. **Administración teoría, proceso y práctica**. Tercera Edición. Colombia. 415 páginas.
3. Chiavenato Idalberto. 2003. **Administración en los nuevos tiempos**. Primera Edición. Colombia. 711 páginas.
4. Decreto Número 2-2003 del Congreso la República, **Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo**, Guatemala. 8 páginas.
5. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. 2002. **Organización de Empresa**. Primera Edición. México. D.F. McGraw Hill. 341 páginas.
6. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. 2008. **Administración una Perspectiva Global y Empresarial**. McGraw Hill Interamericana. Octava Edición. 667 páginas.
7. Mercado H. Salvador. 2011. **Administración Aplicada, Teoría y Práctica**. Tercera edición. México. 594 páginas.
8. Nadler, David A. 1999. **El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional**. México. 240 páginas.
9. Universidad de San Carlos de Guatemala. **Material bibliográfico de apoyo para el curso de administración II. Documento de apoyo a la docencia**. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Administración de Empresas. 154 páginas.

Anexo

Anexo I

GUÍA DE INDUCCIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

Introducción

La presente guía de inducción fue elaborada para dar a conocer la nueva filosofía organizacional de la Organización No Gubernamental dedicada a la asesoría técnica, fortalecimiento a la organización comunitaria y capacitación para la comercialización artesanal y caficultura orgánica.

El contenido de la guía incluye justificación, objetivo general y específico, campo de aplicación, puesto de los participantes, normas de aplicación general y de aplicación específica, así como el procedimiento que tendrá para su realización.

Justificación

La organización no gubernamental trabaja por el desarrollo comunitario, a través de un diagnóstico se consideró la necesidad de elaborar un rediseño organizacional en donde el personal conociera la filosofía organizacional y que para ello se implemente una inducción que permitiera tener una mejor visión de la misma.

Para la implementación de la inducción, se considera necesario que tanto el personal permanente y el nuevo se incorpore esto permitirá que estén informados y empoderados de la misión, visión, objetivos y valores de la organización.

Para facilitar a la dirección general sobre la inducción de la filosofía organizacional, es necesario plasmar en un documento las actividades a seguir,

es por ello que la guía de inducción será el instrumento que ayude a orientar el proceso.

Objetivo general

- Diseñar una guía de inducción que facilite el proceso de información a los colaboradores respecto a la nueva filosofía organizacional que se propone en el rediseño organizacional.

Objetivos específicos

- Brindar a los colaboradores actuales y de nuevo ingreso la información de la filosofía organizacional para su adaptación, integración e identificación.
- Fortalecer los valores y trabajo en equipo en la organización.

Campo de aplicación

Esta guía responde al campo de aplicación de la administración.

Puesto de trabajo de participantes

Los participantes será el personal operativo y administrativo, los puestos son: director general, asesor, coordinadores, especialistas, asistentes, auxiliares y promotores.

Normas de aplicación general

- El personal operativo y administrativo sin excepción participaran en la inducción.

Normas de aplicación específica

- El director general es el encargado de coordinar la implementación de la guía de inducción sobre la filosofía organizacional y velará por el desarrollo de la misma.

- El proceso de inducción de la filosofía organizacional se realizará con una duración de ocho horas.
- La inducción deberá realizarse cuando se haya contratado el personal de nuevo ingreso.
- Al finalizar la inducción, los colaboradores podrán compartir con el director su opinión sobre la filosofía organizacional.

Procedimiento

1. Preparación

El director general decide lugar y día para la inducción de la filosofía organizacional.
--

El director general prepara una presentación en power point sobre la información que trasmite, el equipo a utilizar y materiales.

El director general decide si hará la inducción por unidad administrativa o en asamblea de colaboradores.

2. Actividades

Bienvenida:

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los colaboradores a la actividad de inducción. Se les da palabras de bienvenida y se comparte el objetivo de la actividad.

Desarrollo:

El director general inicia con una breve reseña histórica sobre la organización y los principales servicios.

Comunica a los colaboradores por qué surge la propuesta del rediseño organizacional, que lo integra y cómo se está implementando.

Se profundiza en el desarrollo de cada uno de los elementos de la filosofía

organizacional: misión, visión, objetivos y valores.

Ejercicio grupal:

Finalizada la presentación de la filosofía organizacional.

Se forman grupos de 3 a 5 integrantes, enumerándose cada uno de los participantes y posterior integrando el grupo de los “uno”, grupo de los “dos”, así sucesivamente. Cada grupo forma un círculo y reflexiona sobre la importancia de conocer y comprender la filosofía organizacional, en forma escrita en papelógrafos responderán a las preguntas siguientes: (1) ¿me identifico con la filosofía de la organización?, (2) ¿cómo contribuyo con la filosofía organizacional?, en forma voluntaria los participantes compartirán en plenaria lo más relevante sobre la reflexión en grupo.

Cierre:

Se agradece a todos los colaboradores por su asistencia y su compromiso hacia la organización.

Retroalimentación:

Se recomienda que el director general en periodos de seis meses, realice actividades de retroalimentación para continuar fortaleciendo las capacidades del personal y los objetivos de la organización.

Anexo II

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Boleta de Encuesta

Objetivo: Realizar una investigación de campo que permita recabar información sobre aspectos administrativos que permitan plantear una propuesta de solución que se oriente al cumplimiento de los objetivos de la unidad objeto de análisis.

Instrucciones: Por favor, se le solicita contestar las preguntas en los espacios en blanco y marcar una X donde corresponda. Si su respuesta es afirmativa describa los aspectos a los que se está refiriendo.

La información obtenida será exclusivamente para fines académicos.

Unidad administrativa a la que pertenece: _____

Puesto: _____

Nivel de escolaridad: Primario_ básico_ diversificado_ Otro _____

Tiempo de laborar en la organización: _____

Tiempo de ocupar su puesto actual: _____

1. ¿Sabe cuál es la actividad principal de la organización?

Si ___ No ___

Explique: _____

2. ¿Sabe cómo se visualiza la organización dentro de cuatro años?

Si ___ No ___

Explique: _____

3. ¿Conoce el objetivo general de la organización?

Si ___ No ___

Explique: _____

4. De los siguientes valores, ¿Cuáles tiene la organización?

Puntualidad ___ Liderazgo ___ Otros: _____

Honestidad ___ Conducta ética ___

Servicio ___ Respeto ___

5. ¿Conoce el organigrama de la organización?

Si ___ especifique a través de qué medio: _____

No ___

6. ¿Cuáles son las unidades administrativas con las que tiene relación directa su puesto de trabajo y por qué?

7. ¿Cree que las unidades administrativas con las que se relaciona son las adecuadas para que su trabajo sea eficiente?
Si__ No__
Explique: _____
8. ¿Cuáles son las actividades asignadas a la unidad administrativa a la que pertenece?

9. ¿A través de qué medio le informaron sobre las actividades de la unidad administrativa a la que pertenece?
Escrita __ especifique: _____
Verbal__ especifique: _____
10. Describa los principales procedimientos que realiza la unidad administrativa a la que usted pertenece: _____
11. ¿Conoce las funciones de la unidad administrativa a la que pertenece?
Si__ No__
Explique: _____
12. ¿Cuáles son las actividades que le fueron asignadas según su puesto de trabajo?

13. ¿A través de qué medio le informaron sobre las actividades asignadas de su puesto de trabajo?
Escrita __ especifique: _____
Verbal__ especifique: _____
14. ¿Cree que las atribuciones de su puesto de trabajo fueron asignadas correctamente?
Si__ No__
Explique: _____
15. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?
Si ____, el nombre del puesto es: _____
No__
16. ¿Tiene personal bajo su supervisión?
Si ____, el nombre del puesto es: _____
No__
17. ¿A través de qué medio recibe órdenes de su superior?
Escrita __ especifique: _____
Verbal__ especifique: _____
18. ¿Tiene autoridad para tomar decisiones en su puesto de trabajo?
Si ____ No__
19. ¿Qué tipo de decisiones puede tomar en su puesto de trabajo?

20. ¿Cómo calificaría la comunicación que se da entre su puesto de trabajo y las unidades administrativas?
Excelente__ Muy buena__ Regular __ Mala__