



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA
INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R. L.**

Patricia Elizabeth Velásquez Castañón

Asesorado por la Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú

Guatemala, octubre de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA
INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R. L.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

PATRICIA ELIZABETH VELÁSQUEZ CASTAÑÓN

ASESORADO POR LA INGA. MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS DE AKÚ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R. L.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha dieciocho de julio del 2014.


Patricia Elizabeth Velásquez Castañón

Guatemala 27 de Enero de 2014

Ingeniero
Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Director de la Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Uniyersidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Señor Director:

Por medio de la presente informo a usted, que he asesorado y revisado el trabajo de tesis titulado **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R. L.**, elaborado por la estudiante Patricia Elizabeth Velásquez Castañón, con carné 2002-18134, previo obtener el título de Ingeniera Industrial.

Habiendo determinado que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos de la Facultad de Ingeniería, y reconociendo la importancia del tema. Por todo lo anterior tanto como el autor como el asesor somos responsables del contenido y conclusiones del presente trabajo de tesis y en consecuencia, por medio de la presente me permito APROBAR, agregado que lo encuentro completamente satisfactorio.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Akú
Colegiado No. 4074
ASESOR

Miriam Patricia Rubio Contreras
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. 4074



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R.L.**, presentado por la estudiante universitaria **Patricia Elizabeth Velásquez Castañón**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Jaime Roberto Ruiz Diaz
Ingeniero Industrial
Col. 5182

Ing. Jaime Roberto Ruiz Diaz
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2014.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R.L.**, presentado por la estudiante universitaria **Patricia Elizabeth Velásquez Castañón**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2014.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

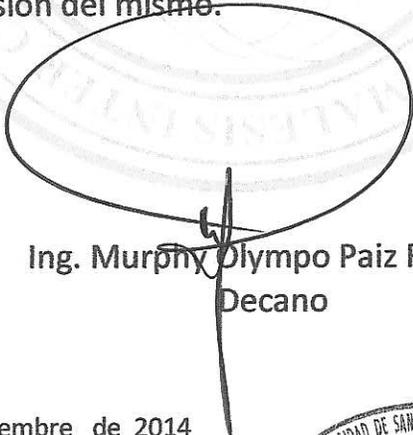


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 516.2014

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R. L.**, presentado por la estudiante universitaria **Patricia Elizabeth Velásquez Castañón**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 29 de septiembre de 2014



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por guiarme en cada paso que doy y permitirme estar aquí hoy.
Mi abuela	Por entregarme su amor, cuidarme y saber aconsejarme en todo momento.
Mis padres	Silvino Velásquez y Floridalma Castañón, por darme la vida y estar para apoyarme en todo lo que me he propuesto.
Mis hermanos	Carlos Calderón, Thelma, Lucrecia Velásquez por estar siempre para compartir juntos todos los momentos importantes de mi vida.
Mis sobrinos	María Isabel, Allan Carlos, Daniela Elisabeth Calderón, Ana Cecilia, Sofía Isabela y Sara Raquel Guillen por darme tantos momentos de alegría.
Mis familiares	Por apoyarme con sus sabios consejos en momentos difíciles durante la carrera.
Mis amigos	Por compartir conmigo este camino que me he trazado y por su apoyo incondicional para todo lo que me he propuesto.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Cooperativa de ecoturismo	1
1.1.1. Definición de cooperativa	1
1.1.2. Definición de ecoturismo	2
1.1.3. Definición de cooperativa de ecoturismo	3
1.1.4. Definición de cooperativismo	3
1.1.4.1. Valores del cooperativismo	3
1.1.4.2. Principios del cooperativismo.....	4
1.1.4.3. Objetivo final del cooperativismo.....	14
1.1.4.4. Símbolos o emblema del cooperativismo.....	14
1.2. Estructura organizacional para una cooperativa.....	14
1.2.1. Definición de organización	15
1.2.2. Definición de estructura organizacional	15
1.2.3. Funciones de la organización.....	15
1.2.4. Agrupamiento por unidad diseño de la superestructura	17
1.2.4.1. Base de agrupamiento	17
1.2.4.2. Agrupamiento de mercado.....	17
1.2.4.2.1. Por lugar	18

	1.2.4.2.2.	Por producción	19
	1.2.4.2.3.	Por cliente.....	20
1.2.4.3.	Agrupamientos funcionales.....		21
	1.2.4.3.1.	Por funciones o procesos de trabajo.....	21
	1.2.4.3.2.	Por conocimientos o destrezas	22
1.2.4.4.	Agrupamientos funcionales o de mercado...		23
	1.2.4.4.1.	Por tiempo	23
1.2.4.5.	Definición de organigrama		24
1.2.4.6.	Clasificación de los organigramas		25
	1.2.4.6.1.	Analíticos	25
	1.2.4.6.2.	Generales	26
	1.2.4.6.3.	Suplementarios.....	27
1.2.4.7.	Importancia de los organigramas.....		28
1.3.	Descripción de puestos		29
1.3.1.	Nociones fundamentales		29
1.3.2.	Definición de descripción de puestos		32
1.3.3.	Elementos de la descripción de puestos.....		32
	1.3.3.1.	Componentes de una descripción de puestos	32
	1.3.3.2.	Contenido de una descripción de puestos...	33
1.3.4.	Método de análisis y descripción de puestos.....		34
	1.3.4.1.	Método de observación.....	34
	1.3.4.2.	Método de cuestionario.....	35
	1.3.4.3.	Método de entrevista	36
	1.3.4.4.	Método mixto	37

2.	DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y SITUACIÓN DE LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUENTRA LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R. L.....	39
2.1.	Descripción general de la organización	39
2.2.	Situación actual de la cooperativa Ixtágel.....	39
2.3.	Integrantes del consejo administrativo.....	40
2.4.	Cantidad de integrantes actualmente en la cooperativa	41
2.5.	Personal con el que cuenta actualmente	42
2.6.	Situación económica actual	42
2.7.	Presupuesto para sueldos y salarios actual	42
2.8.	Misión	43
2.9.	Visión.....	43
2.10.	Estándares de la calidad de servicio	43
2.11.	Principios y valores.....	44
2.12.	Logo.....	46
2.13.	Ubicación de la cooperativa.....	47
2.14.	Análisis de la información actual de la empresa	48
2.14.1.	Identificación de fortalezas y debilidades	48
2.14.2.	Identificación de amenazas y oportunidades	49
3.	PROPUESTA A IMPLEMENTAR DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R. L.....	51
3.1.	Autorización del consejo administrativo	51
3.2.	Información acerca de los aspectos importantes de la cooperativa para el proyecto	51
3.3.	Situación de la organización y cómo es el ambiente externo dentro del que se encuentra funcionando	53

3.3.1.	Desarrollo de matriz con la situación interna y externa de la Cooperativa considerando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	53
3.4.	Método de recolección de información correspondiente.....	56
3.4.1.	Investigación documental	56
3.4.2.	Investigación de campo	56
3.5.	Selección de integrantes de la cooperativa que conforman las áreas que se desean representar.....	57
3.6.	Acopio de la información correspondiente	57
3.6.1.	Los órganos que integran dichas áreas	57
3.6.2.	El nivel jerárquico que ocupa en la estructura orgánica	58
3.6.3.	Las relaciones que guardan entre ellos	63
3.6.4.	Las funciones que realizan	67
3.6.5.	Los puestos y el número de plazas que los integran	76
3.7.	Análisis del presupuesto actual de la cooperativa	78
3.7.1.	Presupuesto para los empleados	79
3.8.	Análisis del personal que necesita la cooperativa.....	79
3.9.	Diseño del organigrama para las áreas que conforman la cooperativa	80
3.10.	Análisis y descripción de los perfiles del organigrama en base a sus conocimientos y experiencia	81
3.11.	Diseño de capacitación para la difusión de la misión, visión y el organigrama a todos los miembros de la cooperativa....	82
4.	IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA.....	83
4.1.	Procedimientos para ejecutar la estructura organizacional	83
4.1.1.	Diseño de una matriz la cual permita clasificar y registrar la información.....	84

4.1.2.	Análisis de la información.....	84
4.1.3.	Personas responsables de que se lleven a cabo el proyecto	84
4.1.4.	Cronograma de actividades	85
4.1.5.	Lista de verificación que contenga el plazo y a la persona responsable para llevar a cabo las actividades estipuladas.....	89
4.1.6.	Presupuesto actual de la cooperativa	90
4.1.6.1.	Presupuesto de operación	90
4.1.6.2.	Presupuesto básico.....	91
4.1.6.3.	Presupuesto de empleo de personal.....	92
4.1.7.	Diseño del organigrama	93
4.1.7.1.	Figura para representar los órganos	94
4.1.7.2.	Forma.....	94
4.1.7.3.	Dimensión	94
4.1.7.4.	Líneas de conexión	94
4.1.7.4.1.	Relación principal de autoridad (relación lineal).....	96
4.1.7.4.2.	Relación de autoridad funcional.....	97
4.1.8.	Modelo de descripciones de puestos	98
4.1.8.1.	Cargos que deben analizarse y describirse.....	100
4.1.8.2.	Diseño del modelo para la descripción de puestos.....	100
4.1.8.3.	Conformación de equipos de trabajo	101
4.1.8.4.	Documentación acerca de los cargos	102
4.1.8.5.	Preparación de materiales e instrumentos con los que se ejecutara el análisis,	

	descripción.....	102
4.1.8.6.	Recolección de datos (con el ocupante del cargo o el jefe inmediato).....	102
4.1.8.7.	Selección de los datos obtenidos	103
4.1.8.8.	Presentación de la redacción del análisis al jefe inmediato para su rectificación	104
4.1.9.	Programa y diseño de capacitaciones	104
4.1.9.1.	Diseño de talleres y capacitaciones.....	104
4.1.9.1.1.	Difusión de la misión, visión	104
4.1.9.1.2.	Difusión de los organigramas.....	105
4.1.9.2.	Para los integrantes de la cooperativa.....	105
4.1.9.3.	Recurso humano que se contratará.....	106
4.1.9.4.	Elaboración de un sistema de evaluación al programa de capacitaciones capacitados.....	106
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	109
5.1.	Acciones de seguimiento y control posterior a la ejecución del proyecto	109
5.1.1.	Personas encargadas de dar seguimiento y control	109
5.1.2.	Cronograma de actividades del seguimiento y control.....	112
5.1.3.	Lista de verificación que contenga el plazo estipulado para llevar a cabo las mejoras	116
5.1.4.	Verificar que no haya una resistencia al cambio, si lo hay, determinar cómo contrarrestarlo.....	116

5.1.5.	Actualización de presupuesto para personal si aumenta o disminuyen los ingresos y egresos	125
5.1.6.	Actualización de los organigramas de las diferentes áreas al ingreso, ya sea de nuevos miembros o de personal de la entidad	125
5.1.7.	Actualización de los descriptores de puestos conforme a los organigramas	128
5.1.8.	Actualización del diseño de talleres y capacitaciones ...	128
5.1.8.1.	Para los integrantes de la cooperativa	129
5.1.8.2.	Para el recurso humano	129
CONCLUSIONES		131
RECOMENDACIONES		133
BIBLIOGRAFÍA		135
APÉNDICE		137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Principios cooperativos.....	13
2.	Organigrama por lugar	18
3.	Organigrama por producción.....	19
4.	Organigrama por cliente	20
5.	Organigrama por función o proceso de trabajo	22
6.	Organigrama por conocimiento o destreza.....	23
7.	Organigrama por tiempo.....	24
8.	Organigrama analítico	26
9.	Organigrama general	27
10.	Organigrama suplementario	28
11.	Relación entre los componentes del puesto de trabajo	31
12.	Elementos de la descripción de puestos	32
13.	Símbolo del cooperativismo	46
14.	Mapa de ubicación	47
15.	Organigrama jerárquico de la Cooperativa Ixtágel R. L.....	95
16.	Organigrama relación lineal de la Cooperativa Ixtágel R. L	97
17.	Organigrama relación funcional de la Cooperativa Ixtágel R. L.....	98

TABLAS

I.	Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	55
II.	Estructura jerárquica Consejo de Administración.....	60
III.	Estructura jerárquica Comisión de Vigilancia	61

IV.	Estructura jerárquica Comité de Educación	62
V.	Estructura jerárquica personal contratado	63
VI.	Relaciones laborales Consejo de Administración	64
VII.	Relaciones laborales Comisión de Vigilancia.....	65
VIII.	Relaciones laborales Comité de Educación.....	66
IX.	Relaciones laborales personal contratado	66
X.	Personal del Consejo de Administración.....	77
XI.	Personal de la Comisión de Vigilancia.....	77
XII.	Persona del Comité de Educación.....	78
XIII.	Personal contratado	78
XIV.	Cronograma de actividades para la ejecución de la estructura organizacional	86
XV.	Presupuesto operativo	91
XVI.	Presupuesto básico.....	92
XVII.	Presupuesto de empleo de personal	93
XVIII.	Cargos que deben analizarse y describirse	100
XIX.	Cronograma de actividades del seguimiento y control.....	113

GLOSARIO

ACI	Alianza Cooperativa Internacional.
Aporte	Se refiere a aquella contribución que alguien realiza a una organización.
CA	Consejo de Administración.
CE	Comité de Educación.
CODED	Comités de Emergencia Departamentales.
Comunidades	Conjunto de personas que viven juntas bajo ciertas reglas o que tienen los mismos intereses o características.
CV	Comité de Vigilancia.
FODA	Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

FONAGRO	Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de las Actividades Agropecuarias.
INACOP	Instituto Nacional de Cooperativas.
Nivel jerárquico	Se refiere a la posición jerárquica que ocupa actualmente la unidad organizacional en la estructura organizativa de la Institución (Funcional o No Funcional). El nivel se califica de acuerdo al tipo de administración a la cual pertenece la dependencia.
Relaciones externas	Se definen así a las relaciones que se dan entre la institución y su ambiente externo a través de sus órganos o dependencias que la conforman, con el objeto de cumplir con los fines propuestos.
Relaciones internas	Se definen así a las relaciones que se dan entre las distintas unidades que forman parte de una estructura organizativa.
R .L.	Socios con Responsabilidad Limitada.
Servicio contratado	Significa que el trabajador debe realizar sus funciones únicamente en el servicio que se haya estipulado en el contrato y exclusivamente por el tiempo que se tarde en finalizar tal encargo.

Socio	Denominación que recibe cada una de las partes en un contrato de sociedad. Mediante ese contrato, cada uno de los socios se compromete a aportar un capital a una sociedad.
POA	Plan Operativo Anual.

RESUMEN

Se realizó el estudio de la estructura organizacional para el mejoramiento y crecimiento de la Cooperativa Integral de Servicios Especiales Ecoturismo Ixtágel R .L. La cual permitirá establecer un sistema de papeles que deberían desarrollar los miembros de la entidad para trabajar juntos de forma óptima, y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Al tener una estructura organizacional establecida, la respuesta ante problemas cotidianos será más dinámica, debido a que las cadenas de mando estarán identificadas, lo cual le dará un mayor dinamismo a la empresa, debido a que cada decisión fuera del alcance de cada empleado, podrá ser consultada al jefe inmediato superior para su análisis y resolución. Por lo cual las decisiones tomadas por la alta Gerencia, podrán ser transmitidas de forma eficiente.

Se propone un Manual de Organización donde se registre de manera documental las funciones y cargos de los departamentos y del personal que labora en la entidad, suministrando a la organización un valioso instrumento que delimita las actividades, responsabilidades y funciones; para así aumentar la eficiencia de los trabajadores en la organización.

También se propone un Manual de Procedimientos que garantizará el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos productivos, brindándoles a los trabajadores la manera más fácil y óptima de ejecutar sus actividades dentro de la organización.

OBJETIVOS

General

Desarrollar una estructura organizacional con las herramientas y metodología adecuada de acuerdo a las necesidades de la entidad. Para alcanzar la coordinación de trabajo y el logro de las metas deseadas.

Específicos

1. Establecer un análisis interno y externo de la situación en la que se encuentra actualmente la organización de la cooperativa.
2. Establecer cuál es la situación económica de la cooperativa.
3. Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del análisis interno y externo de la cooperativa.
4. Diseñar un organigrama que muestre las líneas de autoridad para tomar decisiones, responsabilidad y las relaciones existentes entre los diversos puestos de trabajo de la entidad.
5. Organizar la distribución adecuada de las cargas laborales que han de realizar los miembros de la entidad, para alcanzar de una forma óptima las metas fijadas.

6. Establecer los descriptores de puestos de acuerdo a las necesidades y requisitos para cada puesto de trabajo.
7. Diseñar una propuesta para difundir la misión, visión y el organigrama en la entidad para saber hacia dónde se dirige y en qué se convertirá en los años próximos.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa o entidad para desarrollar todas sus actividades y lograr los fines que persigue, es esencial que cuenten con una estructura organizacional adecuada que permita delimitar las jerarquías. Ya que al establecer los distintos niveles jerárquicos, se podrán realizar las tareas de una forma adecuada, sencilla, organizada y en el tiempo requerido.

La estructura organizacional es una herramienta metodológica que guía a las actuaciones futuras, diseñada para mantener o convertir en competitivos sus productos o servicios en función de los recursos y capacidades con las que cuentan, la cual permite ser más rentables.

Una estructura organizacional permite establecer un sistema de trabajo flexible, sencillo, alineado con las estrategias, procesos y el nivel de evolución de la entidad, con la idea de lograr los resultados mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales, que han de desarrollar los miembros de la entidad para trabajar juntos de una forma óptima, la cual contribuya con el alcance de las metas fijadas.

1. ANTECEDENTES GENERALES

El ecoturismo es un proceso de desarrollo de un turismo alternativo, que hace uso de los recursos disponibles en las regiones de un país, con énfasis en la sostenibilidad de las actividades en pro de la conservar y proteger los recursos naturales.

1.1. Cooperativa de ecoturismo

La cooperativa de ecoturismo es una organización que surge con una base ecológica, cuyo fin y propósito es preservar y proteger los sistemas ecológicos.

1.1.1. Definición de cooperativa

Previo a conocer los antecedentes del sector cooperativo guatemalteco, es necesario conocer algunas definiciones de cooperativa:

- Es toda sociedad de personas que se organiza de conformidad con los principios doctrinarios del movimiento cooperativo internacional y de acuerdo con las leyes especiales, para crear una empresa no lucrativa al servicio de los miembros de dicha sociedad, para facilitar su propia superación tanto económica como social y cultural.
- Una organización cooperativa es aquella que pertenece a las personas, que sus servicios y el control descansa igualmente en todos los miembros

y cuyos excedentes se utilizan con el fin de ofrecer un mejor servicio a los mismos.

- Es una asociación libre y voluntaria de personas que se unen bajo el lema de: “Esfuerzo propio y ayuda mutua con el fin de prestarse servicios bajo el amparo de las leyes del país”.
- La cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.

1.1.2. Definición de ecoturismo

El ecoturismo ha tenido varias definiciones, a partir de su surgimiento en la década de los 80. Una de las más completas y aspectadas es la definida por la Unión Mundial para la Naturaleza en 1993, que además se cita en la Política Nacional de Ecoturismo para Guatemala como la aceptada para el país.

La definición citada dice: “Aquella modalidad turística ambientalmente responsable, consiste en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestre) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que pueda encontrarse en el lugar, a través de un proceso que promueva la conservación. Causa bajo impacto ambiental, cultural y propicia un involucramiento activo y socioeconómico benéfico para las poblaciones locales”.

1.1.3. Definición de cooperativa de ecoturismo

Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades, desarrollando actividades turísticas sin alterar el equilibrio del medio ambiente y evitando los daños a la naturaleza, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democrática controlada.

1.1.4. Definición de cooperativismo

El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

1.1.4.1. Valores del cooperativismo

El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuenta con seis valores básicos. Estos son:

- Ayuda mutua, son instituciones que fomentan la educación continua, mediante la acción conjunta y responsable para mejorar los objetivos principales.
- Responsabilidad, la responsabilidad es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Democracia, en el cooperativismo hay democracia cuando los asociados conservan el control de la cooperativa participando en la toma de

decisiones en asambleas generales, en órganos sociales por medio de sus representantes o en otros espacios de poder.

- Igualdad, consiste en otorgar el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado sin discriminación de sexo, clase social y capacidad intelectual o física.
- Equidad, la equidad se refiere a la idea de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su participación o aporte y considerar sus condiciones y características especiales. Es decir, teniendo en cuenta la diferencia.
- Solidaridad, es la aceptación libre y voluntaria a una causa o empresa, creando una relación de mutuo apoyo donde la felicidad depende de la acción colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

1.1.4.2. Principios del cooperativismo

Según criterio de tratadistas e investigadores de la cooperación, la organización y el funcionamiento de las cooperativas en el mundo se fundamenta en los llamados Principios Universales del Cooperativismo, originados en las reglas estatutarias de la Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale, nombre con que se registró la cooperativa de consumo creada en 1844 por 28 trabajadores de esa localidad, en el Condado de Lancashire Inglaterra.

Esas reglas han evolucionado, adaptándose a los requerimientos de los nuevos tiempos y se conocen hoy con el nombre de Principios Cooperativos,

formalmente declarados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), como notas esenciales de la identidad cooperativa y lineamientos por medio de los cuales las organizaciones de este tipo ponen en práctica sus valores.

Estos principios deben servir por consiguiente para restringir e incluso prohibir ciertas acciones o prácticas y para fomentar y estimular otras. Asimismo se los considera como estrategias institucionales o empresariales que permiten a las cooperativas superar obstáculos en el desarrollo de sus actividades, y como parámetros orientadores para la toma de decisiones institucionales.

Los principios tienen una doble dimensión: los principios que tipifican la cooperativa como empresa asociativa, es decir, que se consideran elemento diferenciador de la organización y los que caracterizan las relaciones externas de la cooperativa, como son la actividad educativa, capacitadora e informativa, la cooperación entre las organizaciones cooperativas y solidarias y el compromiso con la comunidad.

- Principios Cooperativos que tipifican la empresa cooperativa

La asociación abierta y voluntaria, el control democrático de los asociados y la participación económica de los mismos, son los principios dirigidos en especial a las dinámicas internas que tipifican cualquier cooperativa.

- Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las

responsabilidades que conlleva la asociación, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Este principio reafirma la importancia fundamental de que la gente elija voluntariamente comprometerse o no con su cooperativa. Es decir, asumir las responsabilidades inherentes a la asociación. De ahí que el acto de asociarse debe ser consciente y responsable. Para lograr esto la cooperativa debe proveer la información y la educación mínimas, pero suficientes para asegurar este propósito.

Determina también este principio, que la cooperativa está abierta, es decir, que a ella pueden ingresar todas las personas.

En primer lugar, estén dispuestas a utilizar sus servicios, o sea que exista una relación cierta entre necesidades reales del asociado potencial y los servicios que la empresa ofrece.

En segundo lugar, que la persona esté dispuesta a asumir las responsabilidades que implica ser asociado, tales como capitalizar la empresa, servirse de ella, asumir riesgos de la actividad empresarial, participar en las reuniones, ejercer el voto, etc.

Finalmente, el principio reafirma su vocación de respeto y consideración para con la persona humana y garantiza la eliminación de cualquier discriminación excluyente.

- Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los demás asociados. En las cooperativas de base las personas tienen igual derecho de voto un asociado, un voto, mientras las organizaciones cooperativas de otros niveles también están organizadas con base en procedimientos democráticos.

El principio recalca en su parte inicial que son los asociados y solo ellos, quienes controlan la cooperativa; además, que ese control es democrático. Como una consecuencia lógica, reafirma el derecho de los asociados a participar de modo activo y directo en la definición o determinación de las políticas y toma de las decisiones claves.

Este derecho se realiza, por lo regular, en las asambleas generales que estudian y deciden sobre aspectos tales como definiciones estratégicas, establecimiento de servicios nuevos, inversiones claves, sistemas de capitalización, etc.

La parte intermedia del principio consagra la responsabilidad que tienen los representantes electos de actuar según los intereses y aspiraciones de los asociados.

Las cooperativas no pertenecen a los dirigentes elegidos, así como tampoco pertenecen a los funcionarios y empleados. Pertenecen a los

asociados y los dirigentes están obligados a responder ante ellos por sus acciones y por sus omisiones durante el tiempo de su mandato.

En la parte final el principio ratifica la regla de oro de la democracia cooperativa: un asociado un voto, para las cooperativas de base, es decir, para las que están conformadas por asociados personas naturales.

En las cooperativas de grado superior, integradas por personas jurídicas, los sistemas de votación que se adoptan aceptan el voto ponderado, en razón de las diferencias en cuanto a intereses, número de asociados de la entidad miembro y compromisos reales en relación con servicios. A pesar de esto el principio exige que el sistema adoptado garantice la democracia.

- Participación económica de los miembros

Los asociados capitalizan de manera equitativa y controlan democráticamente la cooperativa. Por lo menos una parte de su capital será de propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de asociación. Los excedentes se aplican total o parcialmente a los siguientes propósitos: desarrollo de la cooperativa mediante la creación de fondos y reservas, beneficios a los asociados en proporción a sus transacciones con la cooperativa y apoyo a otras actividades según lo aprueben los asociados reunidos en Asamblea General.

Este principio contiene cuatro reglas específicas: la primera referente a la formación del capital mediante contribuciones de los asociados. Esta capitalización no es necesariamente igualitaria sino equitativa.

La equidad se logra teniendo en cuenta uno o varios factores, tales como nivel de ingresos, uso de los servicios, capacidad de inversión, etc. Aunque la capitalización sea equitativa, el control del capital es democrático. Así se ratifica el carácter democrático de la cooperativa, respeto y consideración a la persona cualquiera que sea su poder económico.

La segunda exige que una parte del capital o patrimonio de la cooperativa sea de propiedad común, es decir de la cooperativa de los asociados en su conjunto sin que exista sobre esta parte colectiva la posibilidad de apropiación individual. Esta generación de capital social es una forma de darle estabilidad a la empresa y desarrollar el carácter mutualista de la cooperativa.

La tercera hace relación con la posibilidad de que el capital aportado por los asociados reciba alguna compensación o interés anual. El principio supedita este reconocimiento al evento de que la cooperativa la haya establecido en sus estatutos, y determina que en todo caso la compensación debe ser limitada y por consiguiente no sujeta a la ley del mercado.

La cuarta contiene parámetros para la aplicación del excedente económico que la cooperativa obtenga cada año, como resultado de la actividad empresarial. Las alternativas que el principio considera deben ser estudiadas por cada Asamblea para adoptar sus decisiones en consideración a lo que más convenga, desde un punto de vista estratégico para la entidad y de real beneficio para los asociados.

- Principios Cooperativos que caracterizan las relaciones externas de las cooperativas.
 - Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones incluyendo gobiernos o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático y mantengan la autonomía de la cooperativa.

La autonomía es la condición de un ser que se da a sí mismo su ley y que tiene la libertad de gobernarse por sus propias normas. El Movimiento Cooperativo reconoce, sin embargo, el hecho obvio de la imposibilidad de que existan libertad e independencia absolutas para las actividades económicas en la sociedad moderna, tal como se haya organizada.

El Estado es responsable del manejo fiscal de la economía nacional y es solo dentro de esta premisa que las cooperativas pueden ser autónomas e independientes. Dentro de un marco ideal, la cooperativa es un instrumento de la gente libre, con la libertad que implica la posibilidad de emprender todas aquellas actividades que puedan conducir al desarrollo de sus asociados, en tanto no contravengan las leyes del Estado, ni los derechos de los demás.

- Educación, entrenamiento e información

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al

público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

El principio destaca la importancia vital que desempeñaron la educación y la capacitación en la historia y en el éxito de las cooperativas en el mundo. Por eso lo mantiene como principio esencial e imperativo, extendiendo su acción a los gerentes y empleados de la empresa. Igualmente les da a la educación y a la capacitación el carácter de estrategias necesarias para el desarrollo de las cooperativas como asociación y como empresa.

Cuanto se invierte en educación, se reproduce en asociados formados y capacitados para el ejercicio de su función asociativa, en su rol de usuarios responsables y en su papel de empresarios eficaces y eficientes. Hombres educados y capacitados toman buenas decisiones, hacen buen uso de los servicios y participan con visión en el ejercicio del poder y en el desarrollo de su empresa.

El principio recalca en su parte final, la responsabilidad particular de informar a los jóvenes y a los líderes de opinión políticos, comunicadores, educadores sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación. Esta responsabilidad, por desgracia, ha sido muchas veces pasada por alto.

- Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus asociados eficazmente y fortalecen el Movimiento Cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales e internacionales.

Este principio permite consolidar y proyectar el ámbito empresarial y social de la cooperativa en entornos más amplios, mediante la colaboración práctica y rigurosa de otras cooperativas y otros niveles de cooperación.

Las alianzas estratégicas cooperativas, encuentros entre sub-sectores cooperativos producción, consumo, transporte, crédito, etc. para complementar actividades mediante acuerdos y convenios; la realización en común de negocios y la concentración de actividades y sistemas de control, son ejemplos de lo que puede hacerse en desarrollo de este principio.

La cooperación entre cooperativas puede desarrollar eficazmente la competitividad del Cooperativismo como sector y las cooperativas como empresas, mediante redes cooperativas nacionales, regionales e internacionales.

- Compromiso por la comunidad

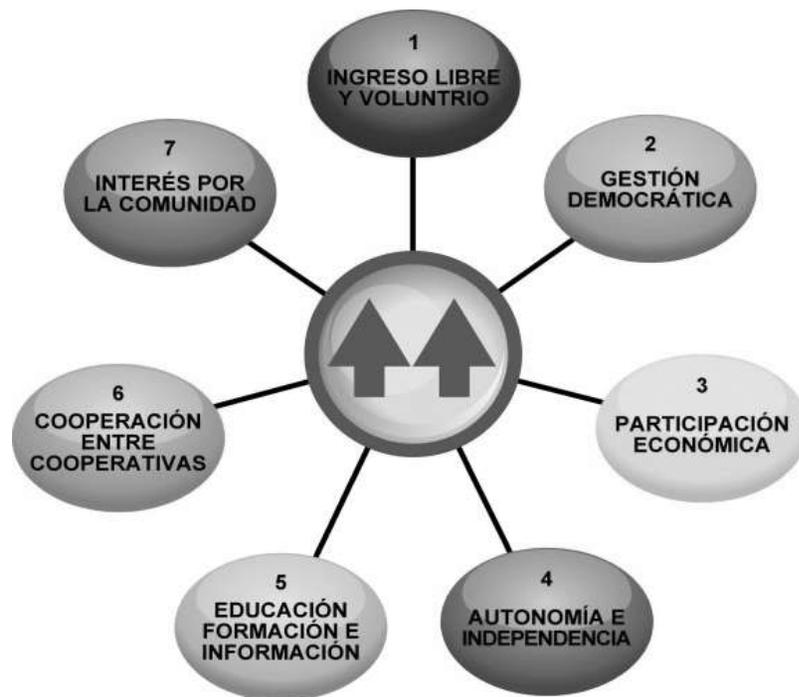
Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados. Si bien las cooperativas están establecidas en primera instancia para el beneficio de sus miembros, no pueden olvidar que éstos viven en espacios geográficos específicos y en comunidades definidas y que la cooperativa como tal, está íntimamente ligada a su comunidad.

Esta relación es de tal naturaleza que la cooperativa por su propia acción influye en la comunidad y ésta determina muchas veces la vida misma de la cooperativa.

El desarrollo de la comunidad en lo económico, social y cultural es definitivo para hacer de la cooperativa un instrumento eficiente y adecuadamente manejado.

Por eso los asociados deben orientar recursos y esfuerzos para contribuir y colaborar en las acciones y programas tendientes al mejoramiento de las infraestructuras, desarrollo de la educación, recreación y salud en sus respectivas comunidades.

Figura 1. **Principios cooperativos**



Fuente: www.concobil.coop/site/index. Consulta: 13 de septiembre de 2012.

1.1.4.3. Objetivo final de cooperativismo

Promover la unión voluntaria de personas con intereses y necesidades colectivas sin privilegios, ni jerarquías, donde se practiquen los valores de solidaridad y ayuda mutua.

1.1.4.4. Símbolos o emblemas del cooperativismo

El símbolo del cooperativismo son dos pinos de color verde oscuro, sobre un fondo amarillo, encerrados en un círculo también verde. Los pinos significan inmortalidad, constancia y fecundidad, también la necesidad del esfuerzo común. El círculo significa la unión y la universalidad del cooperativismo. El fondo amarillo representa sol, que es la fuente de la vida para el hombre.

1.2. Estructura organizacional para una cooperativa

Como toda organización, una cooperativa posee unas características muy particulares en cuanto a su estructura organizacional, órganos de gobierno, representación y participación democrática a nivel interno, cuyo funcionamiento la hacen diferente frente a la empresa privada.

Una cooperativa está regida por diferentes órganos de carácter social, constituyendo la asamblea general de socios trabajadores la máxima instancia u órgano supremo para la toma de decisiones. La asamblea tiene facultades indelegables y adopta diferentes mecanismos para la adopción de acuerdos democráticos participativos así como para los procesos de convocatorias y establecimiento de políticas.

Toda cooperativa está direccionada por diferentes consejos y comités que representan su gobierno y direccionamiento estratégico para el cumplimiento de sus objetivos económicos, sociales, financieros, de mercado y autogestión. Es importante conocer su funcionamiento interno para así comprender y establecer paralelos frente a la empresa, ver posibles similitudes y diferencias en cuanto a su objeto social, responsabilidad social y participación democrática de los beneficios y autogestión.

1.2.1. Definición de organización

Organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

1.2.2. Definición de estructura organizacional

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

1.2.3. Funciones de la organización

El desarrollo de la actividad organizacional supone el desempeño de numerosas tareas, muchas de las cuales se han convertido en campos

especializados del conocimiento. Las funciones organizacionales más importantes son las siguientes.

- Sistema de autoridad formal: se basa en la representación por medio del organigrama del flujo de autoridad formal, de las posiciones existentes dentro de la organización y de la agrupación de las distintas áreas. Se evidencia claramente la supervisión directa.
- Red de flujos regulados: es una visión de la organización compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía. Aquí se pone mayor énfasis en la estandarización que en la supervisión directa.
- Sistema de comunicaciones informales: no observan divisiones de áreas ni jerarquías, sino que se representan los flujos de comunicaciones informales por lo cual se enfatiza el ajuste mutuo. También se lo conoce como socio grama.
- Sistema de constelaciones de trabajo: la base de la visión es que la gente se agrupa con sus pares para realizar su trabajo, sin importar la jerarquía. Cada grupo trata con decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía y está unido flojamente con los otros.
- Sistema de procesos de decisión *ad hoc*: es una representación de la corriente de una decisión estratégica del principio al fin. Aquí se destacan más que nada los niveles e influencia de cada sector.

De las cinco teorías consideradas de cómo funciona la organización es una superposición combinada de ellas.

La base a partir de la cual puede comenzar con la estructuración de organizaciones se compone de un conocimiento acerca de los mecanismos Estructura Organizacional por Gabriela Hutt y M. Belen Marmioli coordinadores, las partes de la organización y la complejidad del funcionamiento.

La división del trabajo y la coordinación de tareas en la organización pueden ser afectadas por los parámetros de diseño pero considerados dentro del contexto en que se desenvuelven factores de situación.

1.2.4. Agrupamiento por unidad diseño de la superestructura

Tiene por objetivo diseñar las unidades sectores, secciones, de parámetros a partir del agrupamiento de los distintos cargos. Su objetivo final es establecer el sistema de autoridad formal y constituir la jerarquía organizacional que queda refleja en el organigrama.

1.2.4.1. Base de agrupamiento

El agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

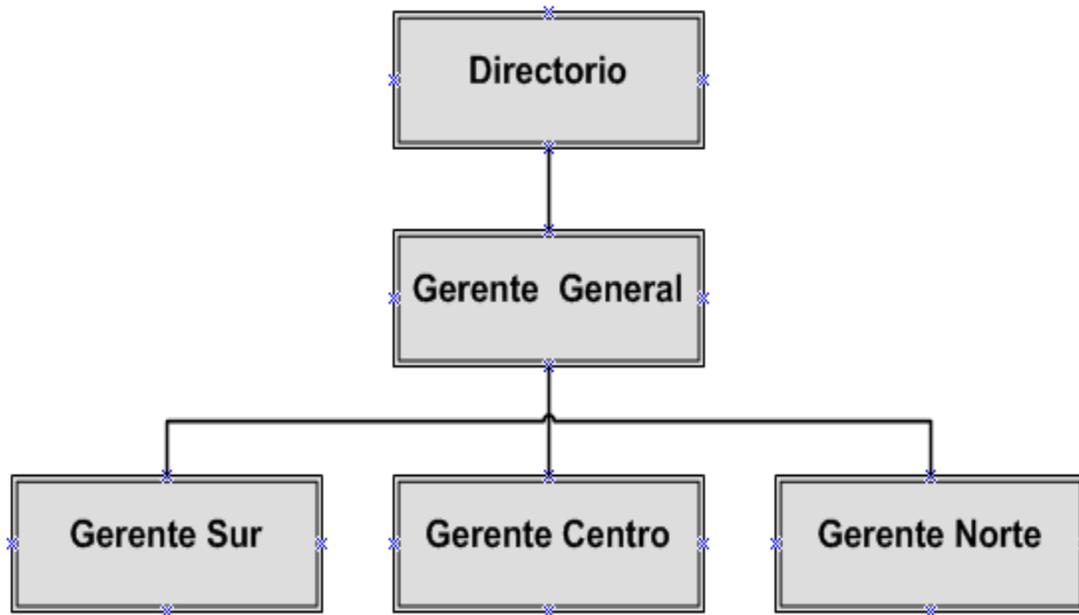
1.2.4.2. Agrupamiento de mercado

Son constituídos para brindar una mejor atención al mercado (consumidores).

1.2.4.2.1. Por lugar

Es especialmente atractiva para firmas de gran escala u otras cuyas actividades estén dispersadas física o geográficamente. Se usa con más frecuencia en ventas y producción; no se usa en finanzas, porque usualmente está concentrada en las oficinas centrales. Las firmas comerciales recurren a este método cuando emprenden operaciones similares en diferentes áreas geográficas, como en el montaje de automóviles, detallistas y mayoristas en cadena y refinerías de petróleo.

Figura 2. **Organigrama por lugar**



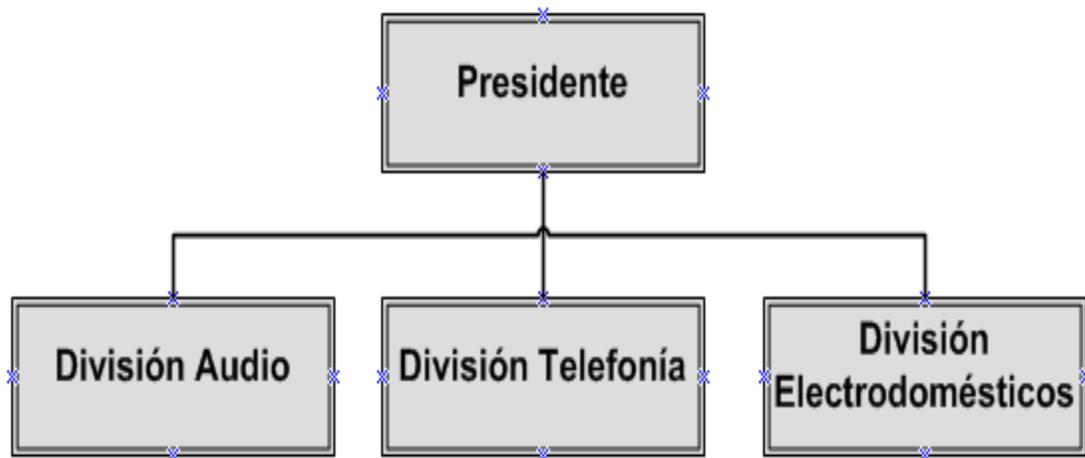
Fuente: elaboración propia.

1.2.4.2.2. Por producción

Por lo general, las empresas que adoptan esta forma, anteriormente estaban organizadas funcionalmente. En esta modalidad, todas las actividades necesarias para producir y vender un producto o servicio se encuentran generalmente bajo un solo administrador.

La departamentalización por producto permite a las personas identificarse con un producto en particular y desarrollar un gran espíritu de solidaridad. También facilita administrar cada producto como un centro de utilidad distinto. Proporciona oportunidades para entrenar al personal ejecutivo al permitirles experimentar un amplio campo de actividades funcionales.

Figura 3. Organigrama por producción



Fuente: elaboración propia.

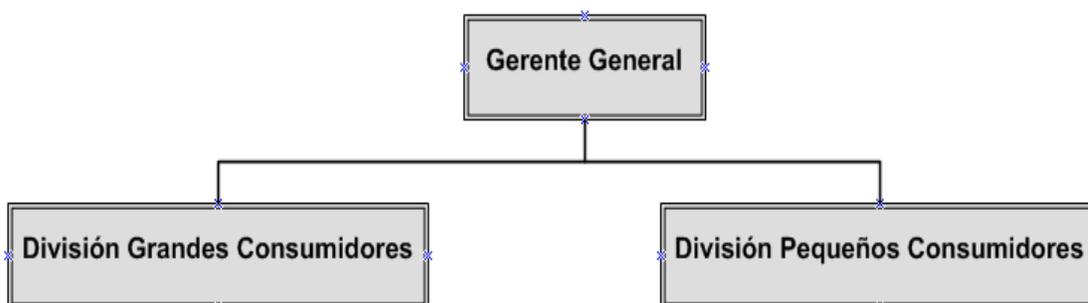
1.2.4.2.3. Por cliente

El cliente es la clave para la forma en que se agrupan los cargos en una empresa, de manera que cumpla con la satisfacción de las necesidades de los distintos tipos de clientes o consumidores.

Hay casos en que se debe adoptar la decisión de separar algunos tipos de departamentos por clientes de los departamentos por producto. Por ejemplo, en los grandes mercados de productos agrícolas los funcionarios de instituciones crediticias se especializan en frutas, hortalizas y cereales hasta tal punto, que harán préstamos solamente para trigo o naranjas. Este es un caso claro de la departamentalización por cliente, pues el servicio es prestado de acuerdo con la actividad del cliente.

Su empleo es bastante común, incluso en las instituciones educativas, las cuales ofrecen cursos regulares y de extensión para servir a diferentes grupos de estudiante.

Figura 4. **Organigrama por cliente**



Fuente: elaboración propia.

1.2.4.3. Agrupamientos funcionales

Esta dicta la forma en la que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos a los más altos.

1.2.4.3.1. Por funciones o procesos de trabajo

Fue promovida por los autores clásicos, haciendo que el método o los métodos utilizados reflejaran el agrupamiento que mejor contribuyera a la consecución de los objetivos de la organización y a las metas de las unidades individuales.

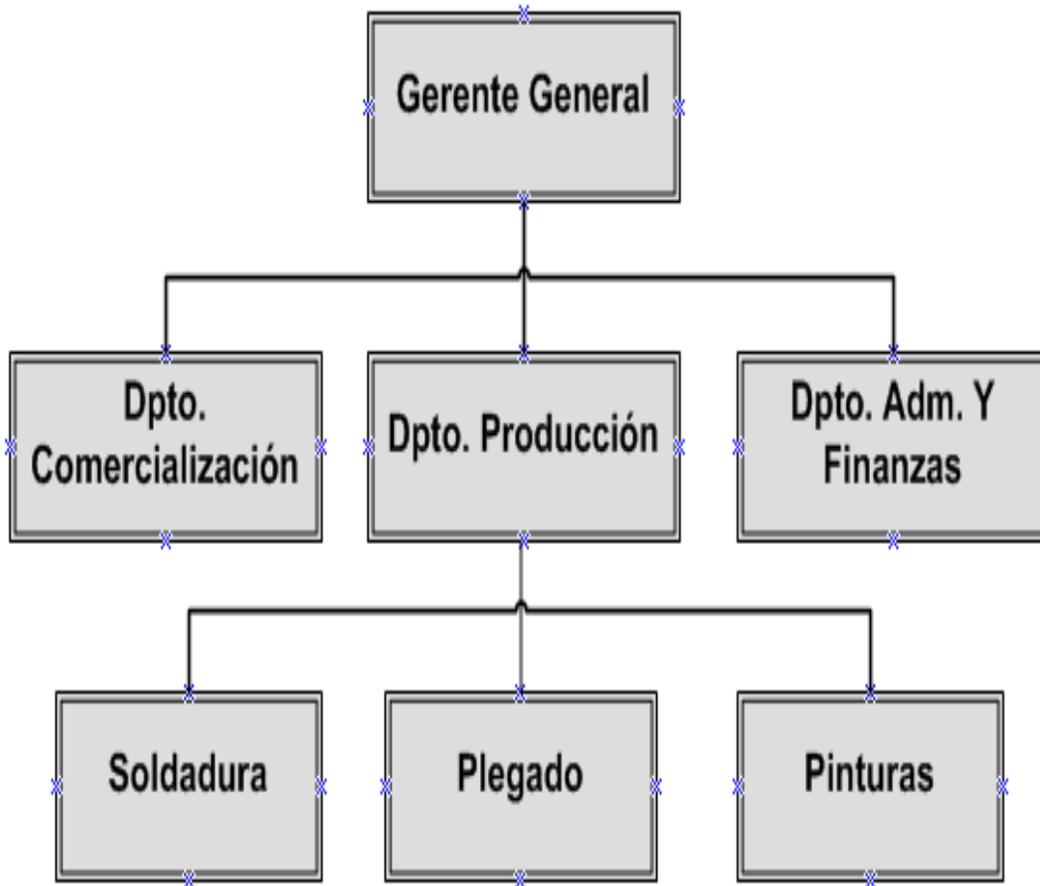
Ocurre cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo. Aunque se puede usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: producción, ventas y finanzas.

La producción se refiere a la creación real de algo de valor, ya sea bienes, servicios o ambos. A la distribución de los bienes o servicios creados se refieren generalmente como ventas o mercadotecnia.

Finalmente, cualquier organización, ya sea industrial o de servicio, debe proporcionar la estructura financiera necesaria para cumplir con sus actividades.

Cada una de las funciones básicas anteriores se puede dividir más según sea necesario. La siguiente figura, ilustra una organización común con una departamentalización funcional:

Figura 5. **Organigrama por función o proceso de trabajo**

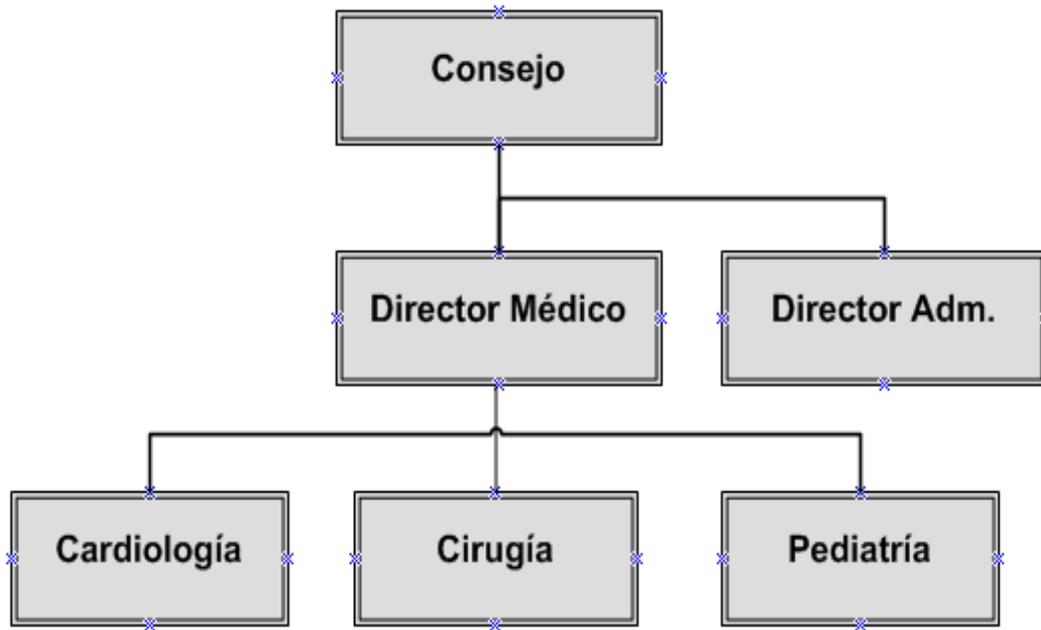


Fuente: elaboración propia.

1.2.4.3.2. Por conocimientos o destrezas

Los cargos se agrupan teniendo en cuenta. Los conocimientos y habilidades que los individuos traen al cargo que ocupan. Se ve en organizaciones donde los núcleos operativos son profesionales.

Figura 6. **Organigrama por conocimiento o destreza**



Fuente: elaboración propia.

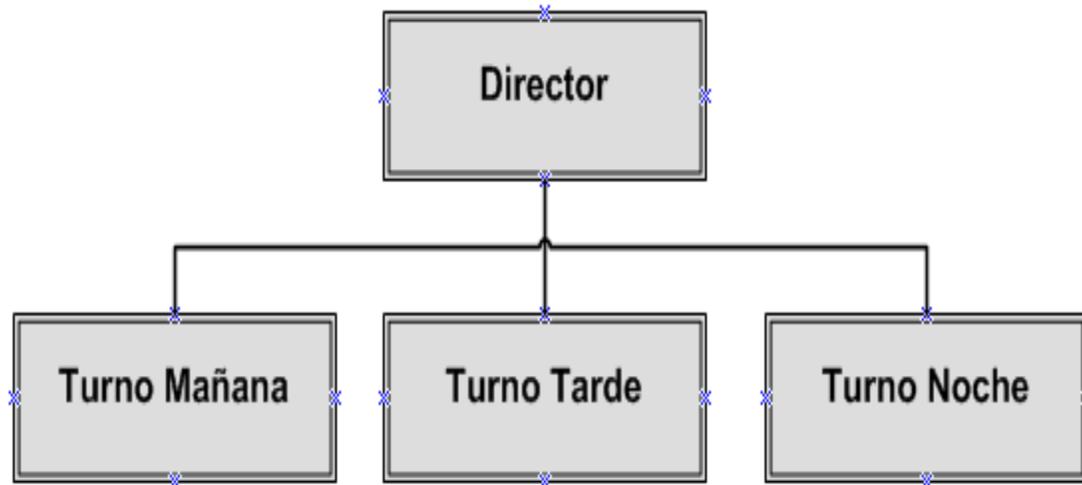
1.2.4.4. Agrupamiento funcional o de mercado

Establece unidades relativamente autocontenidas para tratar con particulares corrientes de trabajo.

1.2.4.4.1. Por tiempo

Los cargos se agrupan teniendo en cuenta el momento en el que es realizado el trabajo.

Figura 7. **Organigrama por tiempo**



Fuente: elaboración propia.

1.2.4.5. Definición de organigrama

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes.

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado.

Con el paso del tiempo, toda la estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama o, incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo que deje sin valor el anterior.

1.2.4.6. Clasificación de los organigramas

La clasificación que se hará tiene, más que todo, una finalidad pedagógica. La clasificación del organigrama se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores.

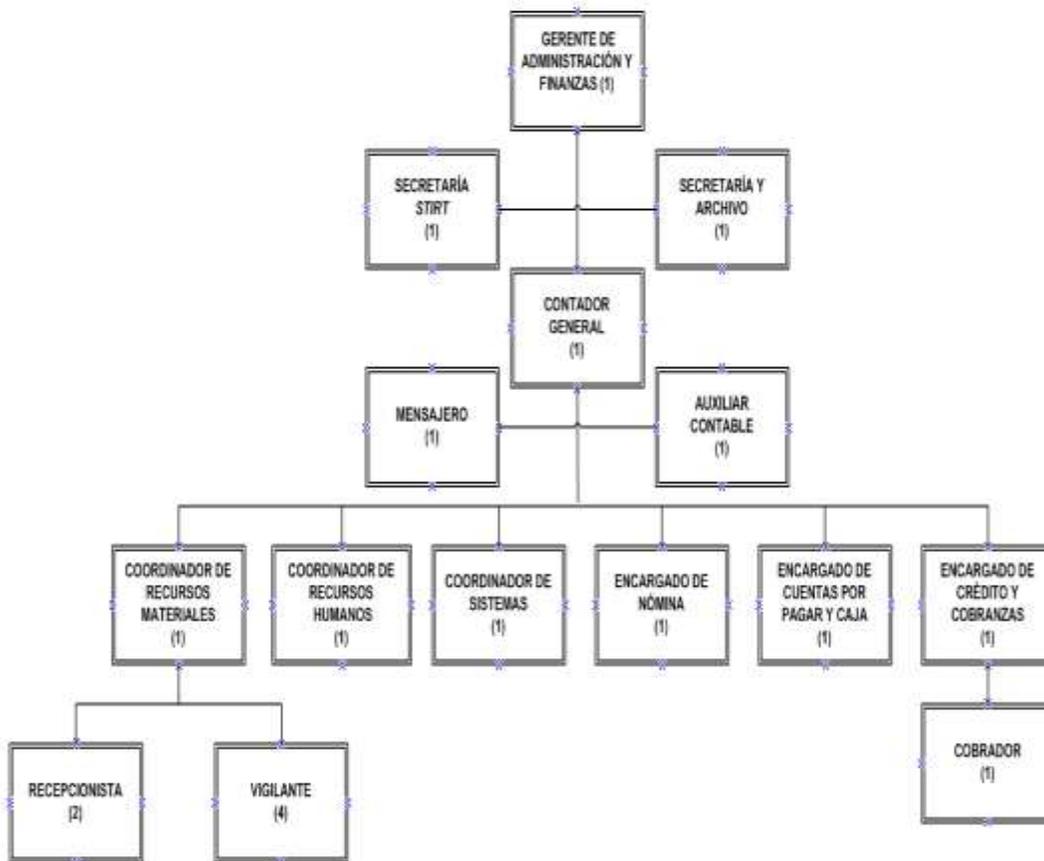
En consecuencia, se procede a establecer las bases para posteriormente caracterizar cada tipo en particular. Según la forma como muestran la estructura son;

1.2.4.6.1. Analíticos

Son los organigramas específicos, los cuales suministran una información detallada; incluso se complementan con informaciones anexas y por escrito,

símbolos convencionales de referencia con datos circunstanciados. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.

Figura 8. **Organigrama analítico**

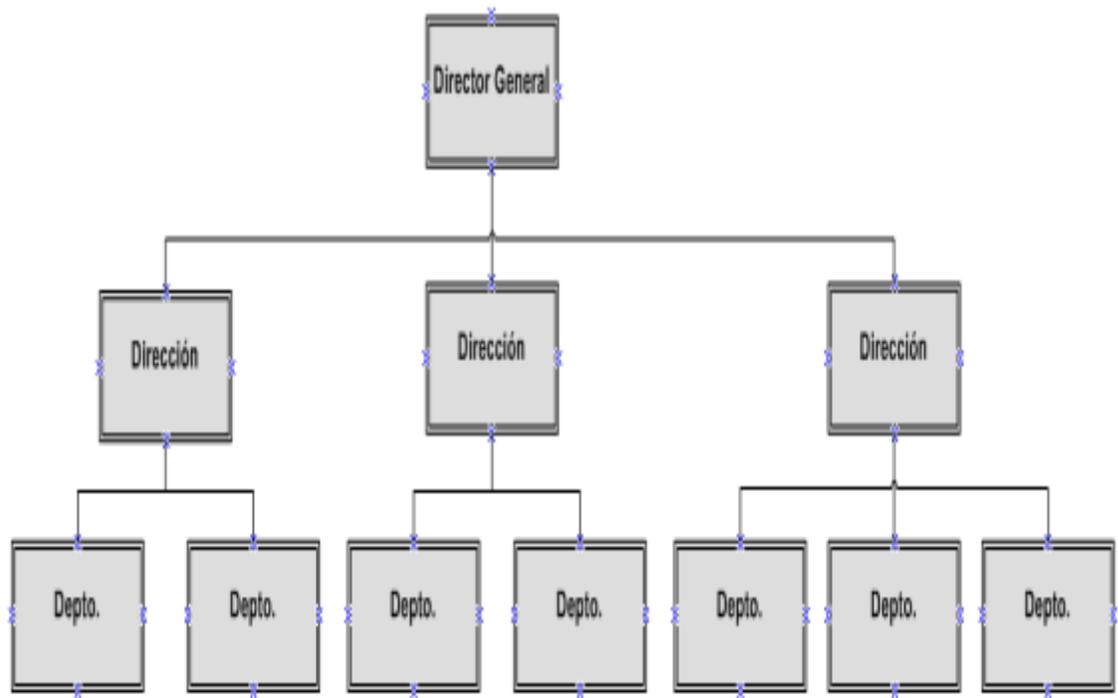


Fuente: elaboración propia.

1.2.4.6.2. Generales

Este tipo de organigrama facilita una visión precisa de la organización: se limita a las unidades de mayor importancia. Se le denominó generales por ser las más comunes.

Figura 9. **Organigrama general**

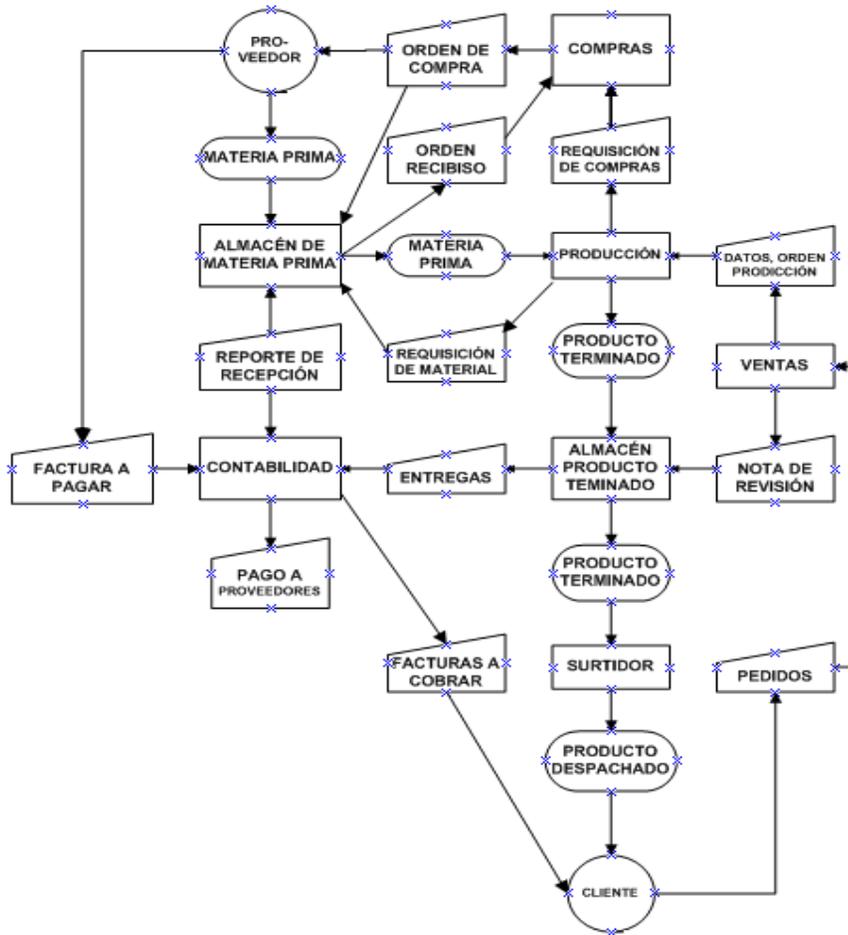


Fuente: elaboración propia.

1.2.4.6.3. Suplementarios

Estos organigramas se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, una división, un departamento, una gerencia, etc., son complemento de los analíticos

Figura 10. Organigrama suplementario



Fuente: elaboración propia.

1.2.4.7. Importancia de los organigramas

Detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña.

A través de análisis periódicos de los organigramas, se puede detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en

cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. Relación de dependencia confusa. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

1.3. Descriptor de puestos

Describe de manera detallada la ubicación y dependencia jerárquica de cada puesto dentro de la estructura organizativa, también detallan las funciones que corresponden a cada puesto, y por último describe el perfil o requisitos que debe reunir la persona que ocupa cada puesto.

1.3.1. Nociones fundamentales

Para poder realizar la descripción de puestos es importante considerar algunas nociones fundamentales.

- **Micromovimiento:** es la unidad más simple de trabajo, es un componente elemental, como el que se hace para alcanzar, agarrar, colocar o soltar un objeto.
- **Elemento:** es la agrupación de dos o más micromovimientos, un elemento puede ser considerado una entidad completa, como el de transportar, colocar, levantar un artículo.
- **Tarea:** conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, hace referencia a cargos simples y rutinarios (trabajos por horas, obreros). Es una agrupación de elementos.

- **Atribución:** conjunto de actividades individuales de una persona que ocupa un cargo, se refiere a aquellos cargos en los que se ejecutan actividades más diferenciadas (trabajos por meses, o los funcionarios).

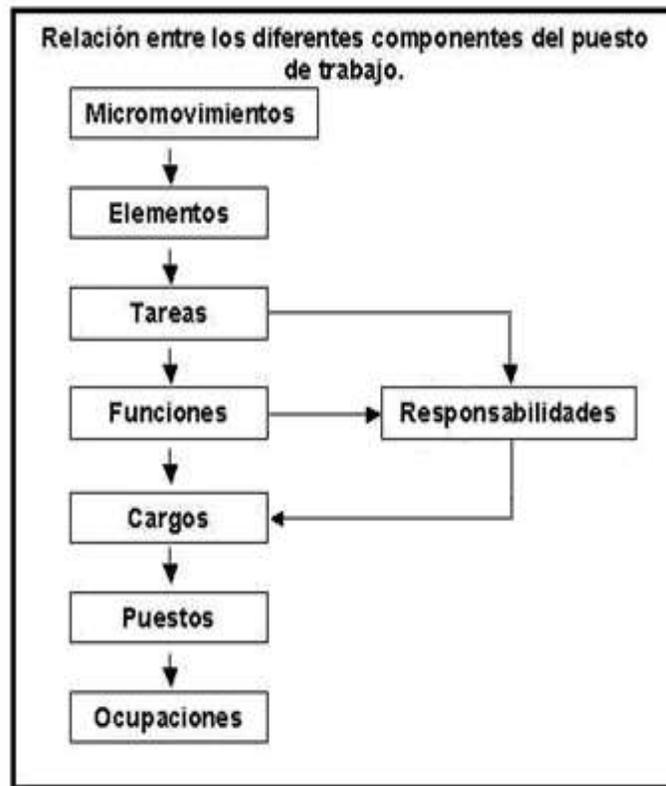
- **Función:** es el conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que la persona que ocupa un cargo realiza en forma sistemática y reiterada, o bien cuando un individuo desempeña una función transitoria o definitiva. Son tareas relacionadas entre sí.

- **Cargo:** es el conjunto de tareas con posición definida dentro de la estructura organizacional u organigrama. Esto implica definir cuatro aspectos: nivel jerárquico.
 - Área o departamento en el que se localiza el cargo
 - Superior jerárquico (ante quien responde)
 - Subordinados sobre quien (es) ejerce autoridad

- **Puesto de trabajo:** es la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas y lo bastante parecidos para justificar su inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo.

- **Ocupación:** agrupación de puestos de trabajo o clases de puestos de trabajo semejantes.

Figura 11. **Relación entre los componentes del puesto de trabajo**



Fuente: <http://www.quality-consultant.com>. Consulta: 3 de julio de 2012.

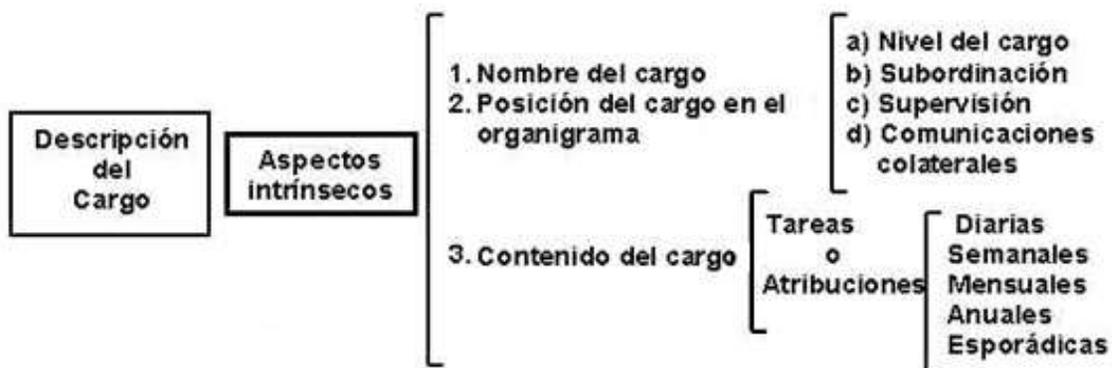
1.3.2. **Definición de descripción de puestos**

La descripción de puestos de trabajo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencian de los demás cargos dentro de la empresa. Es el proceso de estructuración del trabajo y de la asignación de las actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización.

1.3.3. Elementos de la descripción de puestos

La descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los cargos y a sus aspectos intrínsecos. Debe identificar, describir y especificar los cargos con base a ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades, elaborando un resumen del trabajo y señalando los detalles precisos del mismo. Una descripción es un resumen del análisis de cargos.

Figura 12. Elementos de la descripción de puestos



Fuente: <http://www.quality-consultant.com>. Consulta 3 de julio de 2012.

1.3.3.1. Componentes de una descripción de puestos

- Identificación
- Código
- Nombre del puesto
- Ubicación: sección, departamento, y división a que pertenece el puesto
- Jerarquía:
 - ¿A quién reporta?
 - ¿Quién le reporta?

- Persona a que ocupa el puesto
- Relaciones con otros puestos
- Fecha de actualización
- Características especiales: Régimen especial de pagos, horarios especiales.
- Disponibilidad para viajes, si pertenece a comités, etc.

1.3.3.2. Contenido de una descripción de puestos

Una descripción de puestos de trabajo debe ser un documento escrito formal con una extensión normal de una a tres páginas. Debe incluir lo siguiente:

- Fecha
- Carácter del puesto (tiempo completo o parcial, sueldo o salario)
- Título
- Supervisión recibida (de quien depende el titular)
- Supervisión ejercida, si procede (quien depende de este empleado)
- Resumen del puesto (resumen de las responsabilidades del puesto)
- Lista detallada de funciones y responsabilidades
- Contactos principales (dentro y fuera de la organización)
- Exigencias de competencias o posición
- Estudios y experiencias requeridas
- Movilidad de carrera (puesto para que el titular puede calificar a continuación).
- Reuniones a celebrar / informes a presentar

1.3.4. Métodos de análisis y descripción de puestos

Procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratados para ocuparlas.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en proceso de obtención de datos se diferencia en que la descripción se orienta al contenido del cargo: que hace, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace. En tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

1.3.4.1. Método de observación

La observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente entre actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar el empleado en su trabajo durante un ciclo

completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda reduciendo las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

1.3.4.2. Método de cuestionario

Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y solo pedirá al empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

Ventajas

- Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.
- Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo a cientos de empleados.

Desventajas

- El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

1.3.4.3. Método de entrevista

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- Entrevistas individuales: con cada empleado
- Entrevistas colectivas: con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo.
- Entrevistas con uno o más supervisores: que tengan un desarrollo del conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.

Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

1.3.4.4. Método mixto

Se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo.

Este tipo de organizaciones es recomendable en organizaciones que cuentan con un gran número de unidades en la base, pues no permite representarlas en poco espacio y en la medida que el número de estas aumenta se puede replegar su diseño.

2. DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y SITUACIÓN DE LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUENTRA LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R. L.

La entidad es una alternativa económica sustentable que beneficia directamente a las comunidades locales, promueve la cultura local y ecosistemas de los cuales depende.

2.1. Descripción general de la organización

La cooperativa se dedica a la atención de visitantes tanto nacionales como extranjeros, prestando servicios a través de actividades ecoturísticas como caminatas, comidas tradicionales, hospedaje de descanso, paseos y recorridos. Permitiendo a las comunidades alcanzar mejores niveles de desarrollo a partir de acciones de recuperación de espacios y preservación tanto natural como cultural.

2.2. Situación actual de la cooperativa Ixtágel

Para presentar la información incorporada en este trabajo de graduación, fue necesario realizar un diagnóstico a la cooperativa estudiada, derivado de lo cual se obtuvo los siguientes datos.

- La Cooperativa de Ecoturismo Ixtágel, se encuentra en una situación de sobrevivencia, derivado de las actividades poco productivas que realizan,

que no son planificadas, ni estructuradas como una organización rentable. Debido a esto, se efectúan actividades sin el suficiente conocimiento técnico para hacerlo y a la vez no permiten la asistencia técnica.

- La cooperativa efectúa un tipo de administración con los criterios obsoletos, al utilizar este tipo de dirección, no permite el crecimiento deseado, que los mantiene marginados del desarrollo en general.
- La cooperativa a la fecha no cuenta con una estructura organizacional, que permita el realizar sus funciones de una forma adecuada y sencilla.

2.3. Integrantes del consejo administrativo

Como toda organización, una cooperativa posee unas características muy particulares en cuanto a su estructura organizacional, órganos de gobierno, representación y participación democrática a nivel interno, cuyo funcionamiento la hacen diferente frente a la empresa privada de capital.

La Ley General de Cooperativas, Decreto Gubernativo 82-78, en su artículo No. 11, establece que el INACOP será la institución responsable de formular estatutos uniformes aplicables a cada clase y tipo de cooperativas, en dichos estatutos se determina la estructura organizacional básica para el funcionamiento de las mismas. Para el caso en particular de una cooperativa de ecoturismo integral, la ley exige los siguientes órganos sociales o directivos:

- Comisión de Vigilancia que es conformada por: presidente, secretario y un vocal

- Consejo de Administración que es conformado por: presidente, tesorero, secretario y un vocal
- Comité de Educación que es conformado por: presidente, secretario y un vocal

2.4. Cantidad de integrantes actualmente en la cooperativa

Las cooperativas son organizaciones abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva, sin discriminaciones de género, raza, clase social, posición política o religiosa. Toda cooperativa deberá estar integrada por lo menos con veinte asociados, la Cooperativa Ixtágel actualmente cuenta con cuarenta miembros, la cual está regida por un control democrático que se describe a continuación.

- La Cooperativa es una organización controlada democráticamente por sus miembros.
- Participan en la definición de las políticas y en la toma de decisiones
- Son elegidos para representar a su cooperativa y responden ante los demás miembros.

Un socio = Un voto

2.5. Personal con el que cuentan actualmente

Dentro de la organización de la Cooperativa existe un servicio contratado desempeñado por una persona para el efecto, siendo el contador.

Este estudio se presenta con la finalidad de conocer como está integrada en la actualidad, esto no significa que sea el aporte de este trabajo de graduación, si no que demuestra el grado de improvisación bajo el cual se administra la cooperativa.

2.6. Situación económica actual

Los miembros contribuyen de manera equitativa con un aporte único de Q 200,00 y un aporte de inscripción de Q 100,00, controlando democráticamente el capital de la cooperativa. Reciben sus excedentes, si es que los hay, conforme a las disposiciones de la ley y el estatuto.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua y controladas por sus miembros. Sin embargo, la Cooperativa Ixtágel mantiene un acuerdo con el gobierno, por lo cual ellos recibieron un aporte de FONAGRO (Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria), parte de la donación ya fue invertido para el funcionamiento de la Cooperativa asegurándose el control democrático por parte de sus socios.

2.7. Presupuesto para sueldos y salarios actual

Debido a que el personal con el que cuenta actualmente la Cooperativa está integrado solamente por el contador, el presupuesto de sueldos y salarios

es únicamente de Q 1 000,00 anual. Este monto es tomado directamente de los fondos existentes de los diferentes aportes de los integrantes de la cooperativa.

2.8. Misión

La misión es una de las bases primordiales de una organización para ser significativa. La misión es la razón por la cual existe una empresa; es el propósito por el cual funciona la misma.

“Somos el proyecto ecoturístico y cultural sostenible y sustentable en el departamento de San Marcos para el Desarrollo Integral de sus habitantes”.

2.9. Visión

La visión de una empresa, es definir donde se quiere ubicar dentro de 5 o 10 años. Es una proyección a largo plazo, la cual debe cumplir ciertos parámetros para tener validez: Ser concisa, creíble, alcanzable, agresiva y desafiante.

“Implementamos eficientemente los servicios básicos locales a nacionales y extranjeros que visiten los sitios y/o destinos del Proyecto ecoturístico y cultural de San Marcos”.

2.10. Estándares de la calidad de servicio

Un estándar se define como el grado de cumplimiento exigible a un grado de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

- Implementan ambientes y entornos ecoturísticos amigables y favorecedores para nacionales y extranjeros que nos visiten individual o colectivamente en el departamento.
- Generan procesos de organización, información, divulgación, capacitación y formación que desarrollen conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas hacia los grupos turísticos atendidos en el departamento.
- Garantizan la integración multidisciplinaria de los servicios ecoturísticos promovidos por la cooperativa hacia los grupos nacionales y extranjeros atendida en los diferentes ambientes y entornos ecoturísticos.
- Tienen un equipo multidisciplinario integrado que trabaja con eficacia, eficiencia y como agentes de cambio de las condiciones de vida de los diferentes sectores comerciales, industriales, bancarios, turísticos, de servicio y municipales, participantes de los proyectos ecoturísticos promovidos por la cooperativa.
- Aseguran procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación en los servicios y atenciones brindadas a la población nacional y extranjera que visita los centros ecoturísticos promovidos en el departamento.

2.11. Principios y valores

Cuando aplican principios y valores están desarrollando una guía para realizar un nuevo diseño organizacional.

- Construyeron relaciones interpersonales basadas en el respeto y la equidad entre los sectores comercial, industrial, bancario, turístico, de servicios, ecológico y municipal participantes de los proyectos ecoturísticos impulsados por la cooperativa en el departamento.
- Ponen en práctica el interés superior de los integrantes de la Cooperativa promoviendo y respetando sus derechos como asociados el agente de publicidad de convenios y alianzas interinstitucionales dentro de los proyectos ecoturísticos administrados.
- Trabajan con eficiencia, eficacia y confianza en la construcción permanente del desarrollo integral del departamento, los municipios, las comunidades y las regiones donde se integren y promuevan los proyectos ecoturísticos.
- Manejan con transparencia, responsabilidad y honestidad los recursos institucionales asignados a la atención de los nacionales y extranjeros que visitan el departamento, los municipios y regiones turísticas promovidas por la Cooperativa y las comunidades participantes.
- Fomentan el respeto, tolerancia, amistad, solidaridad, aceptación mutua y la fraternidad, valores necesarios en la construcción integral del manejo sustentable y sostenible de los proyectos ecoturísticos impulsados e instalados en el departamento.

2.12. Logo

El emblema o símbolo más usado, es un círculo color oro con 2 pinos verdes al centro. Rodeados por una circunferencia verde, donde se apoyan los pinos. El color oro o amarillo, representa al sol, cuyos rayos ilumina la vida. El verde simboliza la esperanza de una vida mejor que puede alcanzarse siguiendo la filosofía del cooperativismo.

Los dos pinos representan la vida, al ser 2 simbolizan el apoyo mutuo y la solidaridad. Al ser del mismo tamaño significa el crecimiento en la igualdad. El círculo representa la esfera terrestre, reflejando así el concepto de universalidad. La circunferencia representa la eternidad de la vida.

Figura 13. **Símbolo del cooperativismo**

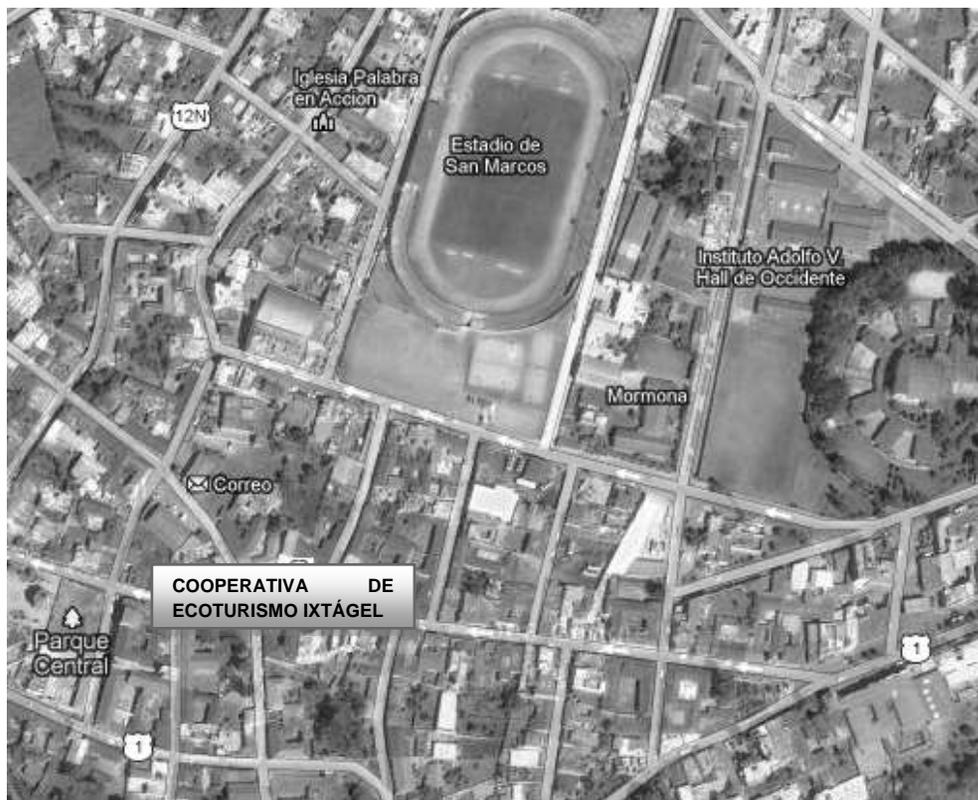


Fuente: <http://www.coopslorenzo.org.py/interna.php?int>. Consulta: 3 agosto de 2010.

2.13. Ubicación de la cooperativa

La cooperativa se encuentra ubicada en la calle real del departamento de San Marcos

Figura 14. Mapa de ubicación



Fuente: <http://www.maplandia.com/guatemala/san-marcos/san-marcos/san-marcos/>. Consulta: 9 de septiembre de 2012.

2.14. Análisis de la información recaudada de la cooperativa

Se utilizó la herramienta de análisis de situación, FODA, para analizar los elementos internos y externos que afectan a la cooperativa de ecoturismo que a continuación se detallan:

2.14.1. Identificación de fortalezas y debilidades

Fortalezas: la diferencia que posee la entidad en comparación a la competencia son los siguientes aspectos:

- F1 Existe compromiso y optimismo de los miembros de la Cooperativa.
- F2 Es la única cooperativa a nivel departamental de ecoturismo.
- F3 Existen miembros de la cooperativa que tiene el conocimiento básico para poder dirigir la organización.
- F4 La cooperativa cuenta con una organización.
- F5 Cuenta con un territorio propicio para fomentar el turismo.

Debilidades: los problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia se pueden y deben eliminarse se detallan a continuación:

- D1 Los integrantes de la Cooperativa están acostumbrados a desempeñar sus tareas de manera tradicional, es decir no aprovechan los recursos existentes.
- D2 El presupuesto y aporte que reciben no han sido bien invertidos.
- D3 No cuentan actualmente con una estructura organizacional.
- D4 Falta de capacitación a los miembros de la cooperativa acerca de la misión, visión y de cómo poder desarrollar el ecoturismo.

- D5 Falta de interés y participación por parte de los miembros de la cooperativa.

2.14.2. **Identificación de amenazas y oportunidades**

Amenazas: la situación negativa, externas en el ambiente encontrado que pueden afectar en los objetivos de la entidad son:

- A1 El presupuesto para el funcionamiento de la cooperativa depende de los aportes tanto de los miembros así como del acuerdo que mantiene con FONAGRO.
- A2 Poco crecimiento de los miembros de la cooperativa.
- A3 Falta de seguridad ciudadana en el departamento.

Oportunidades: las situaciones positivas, externas que se generan en el entorno de la entidad que una vez identificadas pueden ser aprovechadas, se detallan a continuación:

- O1 No hay existencia de otras entidades que tiene actividades afines o similares a la que desarrolla la Cooperativa Ixtágel (en el departamento de San Marcos).
- O2 Lograr el crecimiento de integrantes a la Cooperativa a través de actividades.
- O3 Ampliar la cobertura para captar más socios, financiamiento y localizar organizaciones tanto estatales como privadas para captar recursos.

3. PROPUESTA A IMPLEMENTAR DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ESPECIALES ECOTURISMO IXTÁGEL R. L.

La propuesta de crear una estructura organizacional para la Cooperativa Ixtágel se exponen los principales resultados de las actividades realizadas para diagnosticar la implementación, cabe hacer mención que el Consejo de Administración brindó toda clase de información documental para de esta forma, obtener datos específicos que contribuyan al desarrollo de la propuesta.

3.1. Autorización del consejo administrativo

Se solicitó la autorización del señor presidente del Consejo de Administración. La autorización traduce el apoyo con que se debe contar para realizar el acopio de la información básica para el diseño de la estructura organizacional.

3.2. Información acerca de los aspectos importantes de la Cooperativa para el proyecto

A continuación se presenta la información sobre la propuesta de la estructura organizacional en base al análisis de la Cooperativa Ixtágel, describiendo las acciones que han sido consideradas.

Además incluye información referente a organización, organigrama, puestos y funciones, presupuesto entre otros aspectos ajustados a las necesidades reales de la entidad.

Las cooperativas están constituidas por aquellas personas que son aceptados como socios, por el Consejo de Administración, previa solicitud escrita, que tenga la capacidad para hacerlo, que no pertenezca a ninguna otra asociación que se dediquen a la misma actividad que la cooperativa, que no tengan intereses que puedan entrar en conflicto con la cooperativa, y que haya suscrito y pagado por lo menos una aportación de la misma.

Estas entidades poseen una estructura organizacional uniforme, debido a los estudios que rigen su conformación legal que así lo determinan, la cual normalmente se integran de la siguiente manera:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Comisión de Vigilancia
- Comité de Educación

Los cargos de administración son los siguientes:

- Gerencia
- Contador
- Secretario

Todas las cooperativas presentan una similitud en el diseño de sus organigramas, que a veces no es coherente con la realidad.

3.3. Situación de la organización y cómo es el ambiente externo dentro del que se encuentra funcionando

En el ambiente interno como externo de cada cooperativa y todas las organizaciones, es un desafío constante con la actual situación del país, como lo es, para cualquier empresa, para poner a prueba la calidad de organizaciones y el tipo de liderazgo que hemos construido, es decir, mantener la capacidad de crecer, sobrevivir ante los riesgos no sólo para brindar los servicios, sino el retorno de los recursos prestados, todo ello significa, superar las exigencias a ser más competitivas.

3.3.1. Desarrollo de matriz con la situación interna y externa de la Cooperativa considerando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fortalezas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar 4 tipos de estrategias. Estrategia de fortalezas y debilidades, estrategia de debilidades y oportunidades, estrategia de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

La sigla FODA es un acrónimo de:

- Fortalezas: factores críticos positivos con los que se cuenta
- Oportunidades: aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas.
- Debilidades: factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir

- Amenazas: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

Nótese que la matriz FODA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategia y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de estrategias llamadas FO, DO, FA, DA, se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A.

La matriz FODA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La siguiente tabla contiene una presentación esquemática de una matriz FODA. Nótese que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategias son: FO, DO, FA, DA, respectivamente.

Tabla I. Matriz FODA para la formulación de estrategias

La Matriz FODA para la formulación de estrategias.		
	<p>Fortalezas/F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe compromiso y optimismo de los miembros de la Cooperativa. 2. Es la única cooperativa a nivel departamental de ecoturismo. 3. Existen miembros de la cooperativa que tiene el conocimiento básico para poder dirigir la organización. 4. Cuenta con un territorio propicio para fomentar el turismo. 	<p>Debilidades/O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los integrantes de la cooperativa están acostumbrados a desempeñar sus tareas de manera tradicional, es decir no aprovechan los recursos existentes. 2. El presupuesto y aporte que reciben no han sido bien invertidos. 3. No cuentan actualmente con una estructura organizacional. 4. Falta de capacitación a los miembros de la cooperativa acerca de la misión, visión y de cómo poder desarrollar el ecoturismo.
<p>Oportunidades/O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay existencia de otras entidades que tiene actividades afines o similares a la que desarrolla la Cooperativa Ixtágel (en el departamento de San Marcos). 2. Lograr el crecimiento de integrantes a la Cooperativa a través de actividades. 3. Ampliar la cobertura para captar más socios, financiamiento y localizar organizaciones tanto estatales como privadas para captar recursos. 	<p>Estrategia/FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades, para el crecimiento de socios de la Cooperativa y a la vez integrar a gente con nuevas ideas. 2. Capacitación de los socios, para localizar instituciones que puedan brindar aportes, que ayuden al desarrollo de la Cooperativa. 3. Fomentar la importancia del ecoturismo en el Departamento, ya que no existe otra entidad que lo realice. 	<p>Estrategia/DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a los socios, para un mejor desempeño de tareas aprovechando los recursos. 2. Buscar el crecimiento de socios, para que exista participación de miembros más jóvenes. 3. Crear una adecuada Estructura Organizacional brindando las herramientas adecuadas que respalde a la organización, para realizar las tareas de la forma más adecuada, sencilla y productiva.
<p>Amenazas/A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El presupuesto para el funcionamiento de la cooperativa depende de los aportes tanto de los miembros así como del acuerdo que mantiene con FONAGRO. 2. Poco crecimiento de los miembros de la cooperativa. 3. Falta de seguridad ciudadana en el departamento. 	<p>Estrategia/FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza el conocimiento de los miembros de la cooperativa, para conjuntamente con las Autoridades Comunitarias buscar la seguridad en el Departamento. 2. Cuenta con un territorio propicio para fomentar el ecoturismo y así lograr el crecimiento de la Cooperativa. 3. Por ser la única Cooperativa de Ecoturismo, lograr el apoyo económico de Autoridades Comunales. 	<p>Estrategia/DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Invertir de una forma adecuada los ingresos de la cooperativa, para que cuenten con los suficientes fondos para su funcionamiento. 2. Capacitación a los socios y empleados de la organización, para que comprendan el significado de la misión y visión, trabajando en conjunto para el logro de los objetivos de la Cooperativa. 3. Colaboración y participación de los socios de la cooperativa, para mejorar la seguridad en el Departamento.

Fuente: elaboración propia.

3.4. Métodos de recolección de información correspondiente

Para elaborar el organigrama de una dependencia o entidad, se tendrán como principales fuentes: los archivos y centros de documentación, que concentren la información requerida leyes, reglamentos, manuales administrativos, etc.

A continuación se señalan los principales métodos para reunir la información básica ya descrita.

3.4.1. Investigación documental

La investigación proveniente de este método, es producto de la consulta bibliográfica y en el caso particular que nos ocupa, las principales fuentes de consulta pueden ser las leyes y reglamentos que citan las atribuciones y obligaciones de las Cooperativas. Estableciendo el compromiso de metas y programas a cumplir, así como los manuales administrativos que hacen referencia a las funciones y procedimientos a desarrollar por el objeto de estudio, etc.

3.4.2. Investigación de campo

Se lleva a cabo mediante la entrevista con socios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cuestionarios, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan obtener la información requerida.

La investigación de campo, permite también verificar la información documental o complementaria con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades.

3.5. Selección de integrantes de la cooperativa que conforman las áreas que se desean representar

La Cooperativa Integral de Servicios Especiales Ecoturismo Ixtágel R. L. no cuenta con la estructura organizacional básica requerida por el INACOP; actualmente está compuesta por los órganos directivos cuya integración y funciones se describirán a continuación.

Las personas que integran la estructura organizacional de esta cooperativa son: diez miembros directivos electos por Asamblea General y existe también un cargo de administración desempeñado por una persona para el efecto, siendo el contador.

3.6. Acopio de la información correspondiente

Los datos obtenidos por medio de las entrevistas que se realizaron en una reunión con los integrantes de las áreas que se desean representar, se utilizarán para el diseño de la estructura organizacional. Dicha información se dará a conocer en los siguientes puntos.

3.6.1. Los órganos que integran dichas áreas

Debido a que la entidad cuenta con una Asamblea General, misma que está conformada por los socios, dichas personas son las encargadas de elegir el personal que conforman los siguientes órganos sociales o directivos:

- **Asamblea General:** es la máxima autoridad dentro de una cooperativa, que comprende a cuarenta asociados reunidos para tomar decisiones trascendentales como conocer la situación financiera de la Cooperativa,

liquidación de personería jurídica, declararse en quiebra, nombrar al consejo de administración y comisión de vigilancia.

- Consejo de Administración: es el órgano de dirección de las cooperativas, se encuentra integrado por un presidente, tesorero, secretaria y vocal. Esta encargo de tomar las decisiones relacionadas a la administración.
- Comité de Educación: es el responsable de fomentar la educación cooperativa, está integrado por un presidente, secretario y vocal. Además se encarga de comunicar a los socios los beneficios, servicios y actividades de la organización.
- Comisión de Vigilancia: tiene como función realizar una auditoria interna, al igual que el Comité de Educación está integrada por un presidente, secretario y vocal. Esta comisión es la encargada de supervisar las acciones de los miembros del consejo de administración, para rendir informes a la asamblea general de asociados.
- Personal contratado. debido a que ningún socio de la cooperativa puede llevar la contabilidad de la entidad, ya que no es posible por estipulaciones de INACOP, se contrató a un contador el cual se encarga de registrar y supervisar las operaciones de la cooperativa y efectuar el análisis de las cuentas corrientes.

3.6.2. El nivel jerárquico que ocupa en la estructura orgánica

Una correcta definición de jerarquías permite un control de los empleados debido a que precisa la ubicación exacta, dentro del organigrama, de cada colaborador en la organización en relación con los demás.

Al tener un control completo de los empleados, las tareas y los resultados pueden ser fácilmente evaluados por parte de la persona en el nivel jerárquico superior.

Una estructura jerárquica clasifica las labores en función del grado de autoridad y responsabilidad. La autoridad y la responsabilidad aumentan con cada nivel jerárquico hasta llegar a la cima de la jerarquía.

Es lógico suponer que quienes ocupan puestos de nivel inferior se hallan bajo el control y dirección de los que ocupan puestos de nivel superior.

El nivel jerárquico señala claramente la autoridad y responsabilidad de cada individuo, de tal forma que el esfuerzo total pueda ser aplicado y coordinado de manera sistemática.

En la organización también se define cual es la tecnología necesaria para que las personas puedan cumplir las funciones del propio departamento de enfermería a indican las características psicotécnicas que deberán tener quienes desempeñen papeles específicos.

Los niveles jerárquicos se han creado, porque un solo jefe se ve físicamente incapacitado para dirigir de un modo efectivo a un número muy grande de colaboradores, en el que se tiene la necesidad de delegar parte de la autoridad en otros jefes subordinados.

A continuación se describe el nivel jerárquico en el que se encuentra los órganos de la Cooperativa y los niveles los cuales debe reportar.

Tabla II. Estructura jerárquica Consejo de Administración

Estructura Jerárquico para el Consejo de administración.	
Cargo:	Presidente.
Departamento:	Consejo de Administración.
Reporta a:	Asamblea General.
Personal a su cargo:	Tesorero, Secretario, Vocal, Comisión de Vigilancia, Comité de Educación y Personal Contratado.
Cargo:	Tesorero.
Departamento:	Consejo de Administración.
Reporta a:	Asamblea General, Presidente y Comisión de Vigilancia.
Personal a su cargo:	Secretario.
Cargo:	Secretario.
Departamento:	Consejo de Administración.
Reporta a:	Asamblea General, Presidente, Tesorero, Vocal.
Personal a su cargo:	Ninguno.
Cargo:	Vocal.
Departamento:	Consejo de Administración.
Reporta a:	Asamblea General y Presidente.
Personal a su cargo:	Tesorero y Secretario.

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Estructura jerárquica Comisión de Vigilancia**

Estructura Jerárquico para la Comisión de Vigilancia.	
Cargo:	Presidente.
Departamento:	Comisión de Vigilancia.
Reporta a:	Asamblea General y Presidente del Consejo de Administración.
Personal a su cargo:	Secretario y un Vocal.
Cargo:	Secretario.
Departamento:	Comisión de Vigilancia.
Reporta a:	Presidente y Vocal.
Personal a su cargo:	Ninguno
Cargo:	Vocal.
Departamento:	Comisión de Vigilancia.
Reporta a:	Asamblea General y Presidente.
Personal a su cargo:	Secretario.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Estructura jerárquica Comité de Educación**

Estructura Jerárquico para el Comité de Educación.	
Cargo:	Presidente.
Departamento:	Comité de Educación.
Reporta a:	Presidente del Consejo de Administración.
Personal a su cargo:	Secretario y un Vocal.
Cargo:	Secretario.
Departamento:	Comité de Educación.
Reporta a:	Presidente y Vocal.
Personal a su cargo:	Ninguno.
Cargo:	Vocal.
Departamento:	Comité de Educación.
Reporta a:	Presidente.
Personal a su cargo:	Secretario.

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Estructura jerárquica personal contratado**

Estructura Jerárquico Personal Contratado.	
Cargo:	Contador.
Departamento:	Personal contratado.
Reporta a:	Presidente del Consejo de Administración y Comisión de Vigilancia.
Personal a su cargo:	Ninguno.
Cargo:	Secretario.
Departamento:	Personal contratado.
Reporta a:	Presidente del Consejo de Administración.
Personal a su cargo:	Ninguno.

Fuente: elaboración propia.

3.6.3. Las relaciones que guardan entre ellos

Actualmente las buenas relaciones laborales se ha convertido en uno de los ejes centrales de la empresa cooperativa, ya que por medio de ella existe una mejor comunicación entre asociados, órganos de dirección, ejecutivos y trabajadores en general y esto se refleja en el trato con los diversos actores que intervienen en la vida de la empresa.

En las siguientes tablas se representan las relaciones laborales internas y externas de los órganos de la Cooperativa.

Tabla VI. **Relaciones laborales Consejo de Administración**

Relaciones Laborales del Consejo de Administración.	
Presidente	
Internas:	Asamblea General, Comisión de Vigilancia, Comité de Educación, Tesorero, Secretaria CA, Vocal CA., Contador.
Externas:	Autoridades Comunitarias, Instituciones, Bancos, FONAGRO, Contraloría General de Cuentas, Clientes, INACOP, CODED.
Tesorero	
Internas:	Asamblea General, Comisión de Vigilancia, Comité de Educación, Presidente CA, Secretario CA, Vocal CA, Contador.
Externas:	Contraloría General de Cuentas, Bancos, FONAGRO, Autoridades Comunitarias, Clientes.
Secretario	
Internas:	Asamblea General, Comisión de Vigilancia, Comité de Educación, Presidente CA, Tesorero, Vocal CA, Contador.
Externas:	Autoridades Comunitarias, Instituciones, Bancos, FONAGRO, Contraloría General de Cuentas, Clientes, INACOP, CODED.
Vocal	
Internas:	Asamblea General, Comisión de Vigilancia, Comité de Educación, Presidente CA, Tesorero, Secretario CA, Contador.
Externas:	Autoridades Comunitarias, Instituciones, Bancos, FONAGRO, Contraloría General de Cuentas, Clientes, INACOP, CODED.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Relaciones laborales Comisión de Vigilancia**

Relaciones Laborales de la Comisión de Vigilancia.	
Presidente	
Internas:	Asamblea General, Consejo de Administración, Comité de Educación, Tesorero, Secretaria CV, Vocal CV, Contador.
Externas:	Instituciones, Bancos, FONAGRO, Autoridades Comunitarias, Contraloría General de Cuentas.
Secretario	
Internas:	Presidente CV, Vocal CV, Tesorero, Contador.
Externas:	Instituciones, Bancos, FONAGRO, Autoridades Comunitarias, Contraloría General de Cuentas.
Vocal	
Internas:	Asamblea General, Consejo de Administración, Comité de Educación, Tesorero, Secretaria CV, Contador.
Externas:	Instituciones, Bancos, FONAGRO, Autoridades Comunitarias, Contraloría General de Cuentas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Relaciones laborales Comité de Educación**

Relaciones Laborales del Comité de Educación.	
Presidente	
Internas:	Asamblea General, Comisión de Vigilancia, Consejo de Administración, Tesorero, Secretario CE, Vocal CE, Contador.
Externas:	Autoridades Comunitarias, Instituciones.
Secretario	
Internas:	Presidente CE, Vocal CE, Tesorero, Contador.
Externas:	Autoridades Comunitarias, Instituciones.
Vocal	
Internas:	Asamblea General, Comisión de Vigilancia, Consejo de Administración, Presidente CE, Tesorero, Secretario CE, Contador.
Externas:	Autoridades Comunitarias, Instituciones.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Relaciones laborales personal contratado**

Relaciones Laborales del Personal Contratado.	
Contador	
Internas:	Asamblea General, Comisión de Vigilancia, Consejo de Administración, Comité de Educación, Tesorero.
Externas:	Instituciones, Bancos, FONAGRO, Autoridades Comunitarias, Contraloría General de Cuentas, Clientes.

Fuente: elaboración propia.

3.6.4. Las funciones que realizan

La función común y principal es la de crear condiciones necesarias para que la Cooperativa pueda funcionar en forma adecuada, desarrollarse y cumplir con sus objetivos económicos y sociales.

A continuación se describe las funciones de cada organismo y de cargos que la conforman:

- Funciones de la Asamblea General (decisión), formada por los asociados convocados y reunidos, constituyen el órgano supremo de la Cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma, sus acuerdos obligan a todos los cooperados, presentes o ausentes y futuros que se hubieren tomado de conformidad con las disposiciones legales vigentes, Estatuto y su Reglamento.
 - Integración y/o expulsión de asociados y asociadas
 - Aprobar el reglamento interno
 - Disolución, liquidación, fusión y/o integración
 - Elección y/o reelección de directivos
 - Decidir sobre la distribución de los excedentes del superávit
 - Aprobar informes financieros y trámites que se realicen

Como máxima autoridad las decisiones tomadas por la Asamblea se realizan por simple mayoría de votos, excepto cuando se trata de disolución, liquidación, fusión e integración. En estos casos se requerirá por lo menos dos terceras partes de los miembros.

- Funciones del Consejo de Administración (Dirección), es el encargado de la dirección y administración de la Cooperativa, integrado por un número impar de miembros, no mayor de siete miembros elegidos, por un periodo de 3 años, por la Asamblea General.
 - Reunirse mensualmente o cuando el caso lo amerite
 - Conformar un equipo de trabajo (designar presidente, etc.)
 - Preparar y convocar a reuniones de Asamblea
 - Dirigir las reuniones de la asamblea
 - Levantar Actas tanto de sus reuniones como de la Asamblea
 - Conformar reuniones de apoyo, si se requieren
 - Contribuir a evacuar los problemas que se susciten
 - Asesorarse de especialistas acerca de problemas técnicos
 - Velar por el cumplimiento de los objetivos, metas así como los acuerdos tomados en Asamblea.
 - Autorizar el POA, plan estratégico y su presupuesto
 - Recomendar a la Asamblea sobre el uso y manejo de los excedentes económicos.
 - Aconsejar a la Asamblea sobre la incorporación y/o expulsión de asociados.
 - Presentar informes periódicos a órganos superiores de la organización.
 - Sugerir a la Asamblea aplicar medidas correctivas (sanciones) a miembros que incurran en faltas.
 - Las demás que otorguen los estatutos (Art. 14 y 21), Ley General de Cooperativas y su Reglamento.
 - Autorizar la cancelación de las aportaciones de los socios que renuncien voluntariamente.
 - Determinar las tareas y escala salarial al personal de la cooperativa

- Designar los bancos en lo que se depositará el efectivo y valores de la cooperativa.
- Presidente del Consejo de Administración, es el representante legal de la Cooperativa y ejercerá las siguientes funciones:
 - Preside la reunión de Asamblea General, Ordinarias, Extraordinarias y del Consejo de Administración.
 - Firmar conjuntamente con el tesorero, todos los documentos relacionados con las actividades económicas y financieras de la Cooperativa.
 - Representar a la Cooperativa en todos los actos oficiales dentro y fuera de ella.
 - Velar por la buena marcha socio económica de la Cooperativa
 - Realizar cualquier acción que establezca la Asamblea General de delegados, estatutos y la legislación vigente de Cooperativas.
 - Firmar con el secretario actas y acuerdos de Asamblea General Ordinarias, Extraordinarias y del Consejo de Administración.
 - Firmar y establecer los convenios de colaboración y ayuda con organismos nacionales e internacionales.

- Tesorero del Consejo de Administración, tendrá las siguientes funciones.
 - Informar mensualmente al consejo de administración de las actividades económicas de la Cooperativa.
 - Custodia de todos los documentos, títulos y valores de la cooperativa.
 - Firmar con el presidente los cheques y valores por obligación económica y financieras contraídas por la Cooperativa.
 - Cualquier otra función acordada por el Consejo de Administración

- Secretario del Consejo de Administración, será el mismo del Consejo de Administración y desarrollará las funciones siguientes.
 - Llevar los libros de actas tanto de la Asamblea General como del Consejo de Administración anotado en las actas los acuerdos de reuniones correspondientes.
 - Efectuar convocatorias de la Asamblea General
 - Llevar un registro de todos los Asociados y Asociadas de la Cooperativa que permita garantizar cualquier información con rapidez.
 - Convocar, la Asamblea General Ordinarias y Extraordinarias

- Firmar conjuntamente con el presidente las actas de las sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.
- Certificar las resoluciones o acuerdos tomados por el Consejo de Administración y Asamblea General.
- Firmar la correspondencia de la cooperativa
- Elaborar con el presidente un informe anual de actividades realizadas para ser presentado a la Asamblea General Ordinaria.
- Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Consejo de Administración.
- Custodiar el sello del Consejo de Administración y los libros de actas
- Vocal del Consejo de Administración deberá participar en las reuniones del Consejo de Administración, podrá sustituir a cualquier miembro directivo que esté ausente del Consejo de Administración.
- Funciones de la Comisión de Vigilancia (Control y Vigilancia), como ente fiscalizador el Comité de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la cooperativa, esto incluye la supervisión de todos los Órganos de Gestión.
 - Velar porque el actuar de los demás Órganos de Gestión sean conforme lo establecen la Ley de Cooperativas, Estatutos y Reglamento Interno de la Cooperativa.

- Velar por el cumplimiento de los acuerdos de Asamblea y Consejo de Administración.
 - Velar por las actividades de la Cooperativa estén de acuerdo a la misión, visión y objetivos para los cuales se conformó.
 - Atender, investigar y proceder de acuerdo al Reglamento, las quejas que presenten los asociados.
 - Revisar periódicamente los libros de actas de la asamblea y del Consejo de Administración.
 - Presentar informe escrito a la Asamblea o Consejo de Administración, si fuera el caso de su labor.
 - Hacer recomendaciones para el mejor y correcto desempeño de la organización.
 - Interponer sus buenos oficios ante cualquier órgano de gestión a fin de corregir y/o prevenir asuntos que puedan o estén causando problemas.
 - Participar en las reuniones del Consejo de Administración con voz y voto.
- Presidente de la Comisión de Vigilancia., corresponde al presidente de la Comisión de Vigilancia las siguientes funciones.

- Representar a la Comisión ante la Asamblea General y el presidente del Consejo de Administración.
- Rendir a la Asamblea General el informe anual de la Comisión
- Verificar que se cumpla el programa anual de comparecencias y visitas aprobado por la Asamblea General.
- Presidir las reuniones y firmar las actas correspondientes
- Convocar a los miembros de la Comisión de Vigilancia a las reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Informar en cada reunión del cumplimiento de los acuerdos emitidos
- Resolver con su voto la calidad en los casos de empate
- Las demás que señalen otras disposiciones aplicables
- Secretario de la Comisión de Vigilancia, tiene las siguientes funciones.
 - Principalmente apoyar al Presidente en cualquier problema, sobre todo en el aspecto legal, oficial, operativo y de control.
 - Tiene a su cargo el trámite ante las dependencias legales de cualquier problema, asunto o solicitud de servicio.

- De igual manera es el responsable del control interno para la autorización de eventos, mudanzas y municipales.
- Vocal de la Comisión de Vigilancia, deberá participar en las reuniones del Consejo de Administración y podrá sustituir a cualquier miembro directivo que esté ausente.
- Funciones del Comité de Educación (Educación), será el órgano encargado de orientar y coordinar las actividades de educación integral y de elaborar cada año un plan o programa con su correspondiente presupuesto, en el cual se incluirá la utilización del Fondo de educación, el Consejo de Administración nombrara los miembros del comité. Funciones:
 - Elaborar y actualizar el diagnóstico de la educación cooperativa en la organización.
 - Diseñar y coordinar la ejecución de proyectos educativos, sociales y empresariales. Que contribuyan al cumplimiento del plan de desarrollo fijado por la Cooperativa en aras de fortalecer el balance social.
 - Presentar al Consejo informes periódicos sobre el desarrollo de las actividades con el objeto de ser divulgadas en la asamblea.
 - Las señaladas por el Consejo de Administración
- Presidente del Comité de Educación, corresponde al presidente del Comité de Educación las siguientes funciones.

- Presidir las reuniones de comité
 - Citar a los miembros para reuniones ordinarias o extraordinarias
 - Coordinar las actividades asignadas a sus miembros
 - Otras que le asignen el Consejo de Administración
- Secretario del Comité de Educación, el secretario del Comité de Educación tiene las siguientes funciones.
 - Llevar las actas del Comité de Educación
 - Llevar el archivo del Comité de Educación
 - Llevar de manera actualizada la estadística de actividades realizadas por el Comité.
 - Otras que le asigne el Consejo de Administración
- Vocal del Comité de Educación, deberá participar en las reuniones del Consejo de Administración y podrá sustituir a cualquier miembro directivo que esté ausente.
- Funciones del Personal Contratado, el contador es la persona que debe mantener un adecuado sistema de registro de las operaciones, que permita elaborar informaciones financieras oportunas y confiables para la toma de decisiones.
 - Llevar los registros contables de las operaciones diarias
 - Preparará mensualmente el balance de comprobación, balance general, estado de excedente y las informaciones más relevantes de esta.

- Conciliar todos los meses las cuotas de aportaciones, así como de otras cuentas por cobrar o pagar.
- Proporcionar información requerida por instituciones supervisoras y fiscalizadoras, que proporcionan tal ejercicio ante la cooperativa.
- Mantener adecuado registros de efectivo en caja
- Elaboración y revisión de cheques que recibe o entrega
- Velar para que los directivos y empleados cumplan con los procedimientos contables.
- Llevar libro diario y mayor actualizado

3.6.5. Los puestos y el número de plazas que los integran

Dentro de la organización de la Cooperativa Ixtágel, se analizó el criterio para determinar los puestos y el número de plaza que necesita cada consejo y comisión basándose en las funciones específicas que se realizan, las especialidades

Para el funcionamiento de la Cooperativa de Ecoturismo Ixtágel, está organizada de la siguiente forma, contando con la persona que se contrató.

Tabla X. **Personal del Consejo de Administración**

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN		
No.	NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS
1	Presidente	1
2	Tesorero	1
3	Secretaria	1
4	Vocal	1
	Total	4 personas

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Personal de la Comisión de Vigilancia**

COMISIÓN DE VIGILANCIA		
No.	NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS
1	Presidente	1
2	Secretario	1
3	Vocal	1
	Total	3 personas

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Personal del Comité de Educación**

COMITÉ DE EDUCACIÓN		
No.	NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS
1	Presidente	1
2	Secretario	1
3	Vocal	1
	Total	3 personas

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Personal contratado**

CONTRATACIONES		
No.	NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD DE PERSONAS
1	Contador	1
	Total	1 personas

Fuente: elaboración propia.

3.7. Análisis del presupuesto actual de la cooperativa

El plan presupuestal se divide de acuerdo con las unidades o departamentos más importantes de la cooperativa. Normalmente estas unidades se refieren a las divisiones de la estructura organizativa, pero bien podrían corresponder a las funciones o mejor aún a los programas y proyectos que va a realizar la entidad.

Para elaborar un presupuesto se tomará en cuenta el Plan Operativo Anual que la cooperativa haya elaborado a corto plazo (1 año).

La cooperativa para su funcionamiento cuenta con un aporte de Q 100,00 inicial de inscripción y un aporte único de Q 200,00 por cada socio, además de las multas para los socios que caigan en desacato, la Cooperativa actualmente cuentan con el apoyo de FONAGRO, dicha entidad realizó una donación a la Cooperativa, la donación ya fue invertida en artículos de montañismo que se utiliza para el funcionamiento de la entidad.

3.7.1. Presupuesto para los empleados

Uno de los costos más importantes que tiene que asumir cualquier empresa es el de recurso humano. Por cada empleado la entidad debe pagar una importante suma que es necesario tener clara para poder hacer un correcto presupuesto.

Debido a que la Cooperativa cuenta actualmente con un servicio contratado que funge como contador por Q 1 000,00 anuales, este se paga con los fondos con los que cuenta la Cooperativa del presupuesto descrito en el punto anterior.

3.8. Análisis del personal que necesita la cooperativa

El recurso humano es el principal factor para el logro de los objetivos y metas de la entidad, por ese motivo es necesario para el correcto funcionamiento de la Cooperativa el integrar al personal a una secretaria que llevará el correcto control de documentos

Se le solicitará el apoyo a la Asamblea General para elegir a un socio, que cumpla con los requisitos y esté dispuesta a desempeñar ese puesto ad honorem. Ya que como no se cuenta con los recursos suficientes por el momento y no lo prohíbe Ley de INACOP, el que un socio pueda fungir temporalmente como secretario hasta que tengan los suficientes recursos para contratar a una persona.

3.9. Diseño del organigrama para las áreas que conforman la cooperativa

Un organigrama debe ser diseñado de manera que permita a los administradores el cumplimiento de metas y la toma de las decisiones necesarias para la puesta en práctica de los proyectos propuestos.

El presente diseño del organigrama para la entidad, está enfocada al aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y a la creación de puestos administrativos, ya que se requiere contar con personal idóneo que asuma de manera responsable y eficiente la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en la organización; con este diseño la organización estará con la capacidad para alcanzar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones.

Debido a que la entidad cuenta con el Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia, Comité de Educación, misma que está integrada por los socios de la empresa y a la vez con los cargos en el caso del Consejo de administración: Presidente, Tesorero, Secretario y Vocal, y en el caso de los demás órganos Presidente, Secretario y vocal. Además se establezcan los cargos de oficina que son contador y secretario.

De acuerdo con el estudio realizado en la Cooperativa Ixtáge R .L., se determinó que no cuenta con ningún documento, en donde se detalle su estructura organizacional, más sin embargo para su funcionamiento cuenta con los siguientes órganos:

- Asamblea General
- Consejo de Administración que está integrada por socios de la Cooperativa y a la vez con los cargos de presidente, tesorero, secretario y vocal.
- Comisión de Vigilancia y Comité de Educación, ambos integrados por socios de la Cooperativa y a la vez con los cargos de presidente, secretario y vocal.
- Los cargos de Administración son los siguientes, un contador y un secretario(a).

3.10. Análisis y descripción de los perfiles del organigrama en base a sus conocimientos y experiencia

Antes de diseñar un manual de descripción de puestos es necesario definir una estructura que se ajuste a la organización, para sugerir un organigrama y en base a este, proponer un perfil de puestos. Por lo que una vez estudiado dicho procedimiento para diseñar los cargos se combinó establecer las siguientes condiciones:

- Nombre del puesto
- De quien depende (a quien deberá reportar)
- Subordinados (a quien deberá supervisar)
- Función básica (conjunto de tareas que el ocupante deberá cumplir)
- Responsabilidades (como deberá cumplir sus tareas)
- Características requeridas (perfil deseado en el empleado)

Esta descripción de puestos tiene como propósito mantener informados tanto a los socios como a los empleados. Estos perfiles de puestos se presentan en el siguiente capítulo.

3.11. Diseño de capacitación para la difusión de la misión, visión y el organigrama a todos los miembros de la cooperativa

Es probable suponer que al realizar la estructura organizacional de la Cooperativa causará temor o resistencia por parte de los socios, sean parte de los órganos que integran dichas áreas, las personas contratadas o los socios de la entidad.

Es por ello que se hace necesario elaborar un plan de capacitación, en el que se de a conocer los objetivos de la creación de la estructura organizacional, la misión, la visión y su finalidad.

Para ello la capacitación deberá estar orientada a informar al personal, socios actuales y los que se integren a la Cooperativa, acerca de las nuevas herramientas con las que contarán para el desarrollo de una forma sencilla y eficiente sus actividades.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la implementación del diseño organizacional en la Cooperativa de Ecoturismo Ixtágel R. L., es necesario que se ejecute lo siguiente:

- Exponer a la Asamblea General y al Consejo de Administración los cambios sugeridos para ordenar las actividades que se desarrollan en la misma.
- La Asamblea General y el Consejo de Administración deben dar la autorización para la implementación de la propuesta.
- El Presidente del Consejo de Administración debe diseñar la metodología y las técnicas administrativas adecuadas para el proceso del cambio.
- El Presidente de la Asamblea General debe informar y orientar a los socios, a los órganos de las áreas y al empleado para que conozcan en que consiste la estructura organizacional y las modificaciones que se realizarán.

4.1. Procedimientos para ejecutar la estructura organizacional

Lo que fortalece a una organización es su buen funcionamiento, pues deberá plantear dentro de los procedimientos de la estructura organizacional, como va a ser la administración, cuántos puestos se van a necesitar, que salario se pagarán, entre otros puntos importantes para la organización interna.

Para poder desarrollar la estructura organizacional se establece que los procedimientos que se desarrollan en los incisos que se describen a continuación del cap. 4.1.1 al 4.1.9.

4.1.1. Diseño de una matriz la cual permita clasificar y registrar la información

Es necesario elaborar una matriz, la cual permita recaudar toda la información que se utilizará para poder implementar la estructura organizacional la matriz se encuentra en el anexo 1.

4.1.2. Análisis de la información

Con el fin de proponer una nueva estructura y el diseño de manual de puestos para mejorar el funcionamiento de la Cooperativa Ixtágel R.L., era necesario comprender la situación actual de los socios que integran los órganos y de los trabajadores, con respecto al desempeño de sus funciones y su ubicación en la estructura organizativa.

Para lograrlo será necesario realizar entrevistas para tener información de sus cargos, atribuciones, obligaciones, responsabilidades, así como otros factores de la misma naturaleza.

4.1.3. Personal responsable de que se lleve a cabo el proyecto

Se debe asegurar que haya personal oficialmente encargados del cumplimiento del cronograma de actividades y lista de verificación que se llevarán a cabo, y que esa responsabilidad sea reconocida por los socios y los colaboradores de la cooperativa.

4.1.4. Cronograma de las actividades

Todo proyecto debe tener un cronograma con las actividades y fechas del estudio para tener una idea general del proceso de elaboración, en términos de tiempo, días, meses y años. Cada parte del proyecto necesita su tiempo específico para cada evento. El cronograma puede elaborarse en un cuadro diseñado por el encargado de proyecto.

Además de indicar los aspectos técnicos del problema propuesto, el cual obedece a sus objetivos, todo proyecto debe contemplar además los aspectos logísticos del mismo, es decir, como se va a lograr la realización del mismo, para lo cual, en la parte administrativa del mismo se indica el manejo de los recursos, del tiempo y de presupuesto, para sus diversas actividades.

Todas las empresas que han tenido problemas con la administración de proyectos tienen un rasgo común sobresaliente: la incapacidad de planear sus proyectos y fijarles cronogramas válidos antes de iniciar el trabajo, no es difícil establecer cronogramas adecuados.

El cronograma en su forma más sencilla está compuesto por columnas y filas, en donde en la columna principal se presenta el listado de actividades o acciones programadas y en las columnas subsiguientes los meses que pueden subdividirse en 4 espacios o semanas cada uno.

En las filas a cada actividad le corresponde una barra horizontal que indica el tiempo en que se hará cada actividad,

Continuación de la tabla XIV.

EJECUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																					
FECHA DE INICIO DEL PROYECTO		01/01/2013																			
COORDINADOR DEL PROYECTO		PATRICIA VELÁZQUEZ																			
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ECOTURISTI COSBITAGEL S.A.																			
FASE PLAN	No.	ACTIVIDAD	DIA/SEMANA/MES	PERIODO INI. FIN.	% CUMPL.	MARZO							TOTALES		COSTOS						
						1	4	5	6	7	8	11	12	13		14	15	18	19	20	REALIZADAS
P	1	Logos de cargos que deben ser analizados para la estructura organizacional.		1	14	57.14%												8	0	1	Q. 1,000.00
L	2	Entrevistas para la recolección de datos, a los Ocupantes de los cargos.		14	31	66.67%												12	0	2	Q. 1,000.00
A	3	Registro de los datos obtenidos.		1	7	71.43%												5	0	0	Q. 500.00
N	4	Elaboración del organograma de la entidad.		8	12	60.00%												3	0	0	Q. 800.00
G	5	Definir el diseño del descriptor de puestos.		13	28	62.50%												10	0	2	Q. 1,500.00
E	6	Presentación y corrección del borrador al CA, CV, CE.		1	7	57.14%												4	1	0	Q. 500.00
N	7	Presentación de la estructura organizacional al Presidente del CA.		7	12	66.67%												4	0	0	Q. 200.00
R	8	Autorización del diseño de la estructura organizacional.		13	13	100.00%												1	0	0	Q. 100.00
A	9	Preparación y presentación del informe final.		8	20	43.75%												10	0	2	Q. 2,000.00
L				8	20	65%												57	1	7	Q. 7,600.00
% AVANCE														REALIZADAS	PENDIENTES	ATRASADAS					
TOTALES														0	0	1					

PERSONA QUE EVALUA EL PROYECTO	PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN Y ENTREGA DE ACTIVIDADES	PATRICIA VELÁZQUEZ
FECHA DE CIERRE	20/03/2013

Fuente: elaboración propia.

4.1.5. Lista de verificación que contenga el plazo y a la persona responsable para llevar a cabo las actividades estipuladas

La lista de verificación es una de las formas más objetivas de valorar el estado de aquello que se somete a control.

El carácter cerrado de las respuestas y su limitado número proporciona esta objetividad, pero también elimina información muy útil, porque no puede recoger todos los matices, detalles y singularidades. Si se quiere hacer una buena lista de verificación, hay que pensar en los matices, detalles y singularidades que se quiera capturar.

¿Cómo utilizar una lista de verificación?

- Determine exactamente lo que debe ser observado
- Definir el periodo durante el cual los datos serán utilizados
- Construya un formulario simple y de fácil manejo para anotar los datos
- Haga la recolección de datos, registrando la frecuencia de cada *ítem* que está siendo observado.

La lista de verificación permite observar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Número de veces que sucede una cosa
- Tiempo necesario para que alguna cosa suceda
- Impacto de una actividad a lo largo de un período de tiempo

Con la información anterior se elaboró una lista de verificación, la cual contiene los datos necesarios para llevar a cabo las actividades estipuladas. Dicha lista de verificación se puede observar en el anexo 2.

4.1.6. Presupuesto actual de la cooperativa

El buen funcionamiento de una cooperativa depende en gran medida de varios factores, el presupuesto de la cooperativa es uno de los más importantes componentes, esenciales para su funcionamiento y su existencia.

El presupuesto de una cooperativa es, al mismo tiempo, similar al de cualquier otra organización pero tiene sus propias especialidades y particularidades.

La finalidad de la cooperativa de ecoturismo es desarrollar actividades turísticas sin alterar el equilibrio del medio ambiente; por lo tanto es necesario mantener un adecuado control de los recursos financieros que los socios hacen disponibles por medio de sus aportaciones.

A continuación se presenta el presupuesto estimado (costos aproximados) de las necesidades y actividades a financiar para echar a andar la Cooperativa.

4.1.6.1. Presupuesto de operación

El Presupuesto de operación proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, porque cuando más exacto sea el presupuesto, mejor se presentará el proceso de planeación fijado por el Consejo de Administración de la Cooperativa.

Tabla XV. **Presupuesto operativo**

Gastos Operativos	Cantidad en Q. (mensual)
Electricidad	100,00
Agua	25,00
Teléfono	100,00
Suministros secretariales	100,00
Refrigerios	100,00
Propaganda	230,00
Total	Q. 655,00

Fuente: elaboración propia.

No se paga alquiler, ya que un socio cuenta con un bien fijo para realizar todas las actividades de la Cooperativa, al no contar con el suficiente capital accionario para poder adquirirlo. Cuando se cuenta con los recursos necesarios, se realizan capacitaciones a los socios y colaboradores.

4.1.6.2. Presupuesto básico

El presupuesto básico es como una especie de resumen, en los cuales se presenta lo básico o general de un área específica o de la entidad.

Tabla XVI. **Presupuesto básico**

Gastos Básicos	Cantidad en Q. (mensual)
Electricidad	100,00
Agua	25,00
Teléfono	100,00
Total	Q. 225,00

Fuente: elaboración propia.

4.1.6.3. Presupuesto de empleo de personal

Una vez determinados los puestos necesarios para la operación de las actividades y la prestación de servicios debemos establecer el sueldo o salario que va a percibir cada uno.

En el caso de los puestos eventuales, la determinación de salarios se hará en base a los establecidos para ese tipo de trabajos.

El criterio a aplicar para el establecimiento de los sueldos y salarios se basa en el grado de responsabilidad que conlleva su desempeño, y las funciones que tenga que realizar cada uno.

De igual modo es recomendable investigar, comparar los sueldos y salarios de la competencia y según lo estipule la ley dentro y fuera de la región para hacer una evaluación de los parámetros a seguir en esta materia.

Tabla XVII. **Presupuesto de empleo de personal**

Sueldos y Salarios	Cantidad en Q. (anual)
Servicios contratados	1 000,00
Total	Q. 1 000,00

Fuente: elaboración propia.

4.1.7. Diseño del organigrama

Los elementos gráficos que se utilizan para representar a las unidades que componen la estructura orgánica, así como las relaciones existentes entre ellos, son:

- Figuras para representar los órganos
- Líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre ellos
- El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de estas.

En los siguientes puntos, se señalan algunas de las principales reglas para el diseño de los organigramas, debiéndose tener siempre en cuenta que no existen normas rígidas, puesto que el propósito, el contenido y el ámbito de cada organigrama, influyen de manera significativa en la representación gráfica.

4.1.7.1. Figuras para representar los órganos

Las figuras se utilizan para representar los órganos, pueden ser: directivos, operativos o sustantivos, de apoyo, de asesoría, desconcentrados y descentralizados.

4.1.7.2. Forma

Como regla general se recomienda usar un solo tipo de figura para simbolizar a cada uno de los elementos que integran el organigrama.

Debido a la facilidad de lecturas que ofrecen los títulos escritos horizontalmente, así como por ser una figura de trazo más sencillo, es recomendable utilizarla para representar los diferentes tipos de órganos.

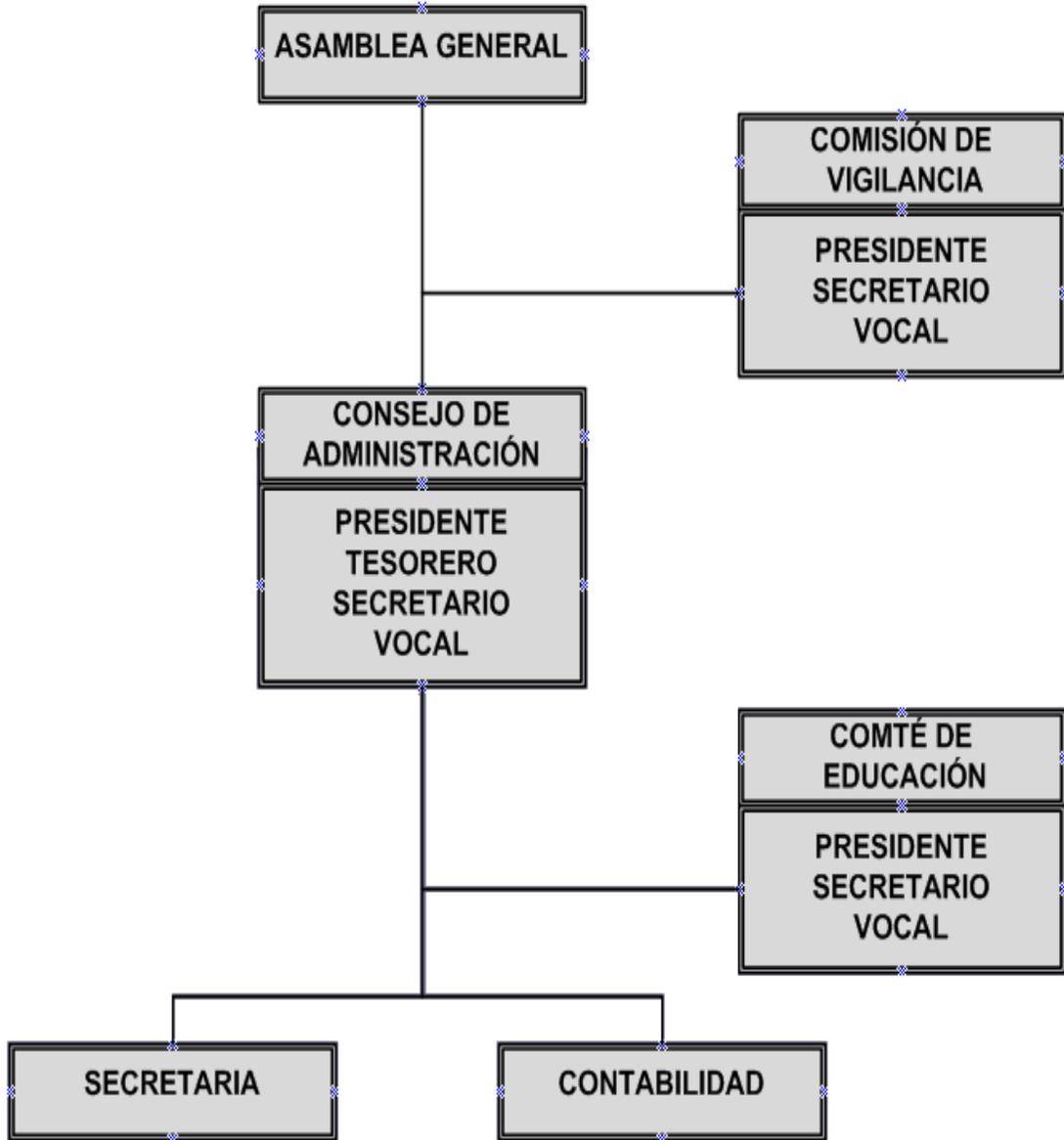
4.1.7.3. Dimensión

Aunque existe la tendencia a relacionar el tamaño de las figuras con la importancia del órgano, no deben reducirse progresivamente sus dimensiones para establecer diferencias de nivel jerárquico, ya que estas se establecen por la posición de las unidades en el gráfico.

4.1.7.4. Líneas de conexión

Las líneas de mando se relacionan íntimamente con la jerarquización, porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas, ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

Figura 15. Organigrama jerárquico de la Cooperativa Ixtágel R. L.



Fuente: elaboración propia.

4.1.7.4.1. Relación principal de autoridad (relación lineal)

Es aquello que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y subalternos.

Recomendaciones:

- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, ya que en este caso se pone de relieve sólo uno de los componentes de la relación de autoridad, descuidándose el elemento ascendente o sea la relación de responsabilidad.
- El diseño debe disponerse de modo que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, queden ligadas por una sola línea.
- Deben rechazarse las ramificaciones que incluyan tramos injustificados
- No deben adelgazarse las líneas de autoridad a medida que se descienda a los sucesivos niveles ya que no es necesario proporcionar una visión cuantitativa de la autoridad por medio de dicho procedimiento.
- Para evitar el cruce de dos líneas, se recomienda ensayar diferentes colocaciones hasta encontrar la que permita suprimir los cruces, o por lo menos reducirlos al mínimo.

Figura 16. Organigrama relación lineal de la Cooperativa Ixtágel R. L.



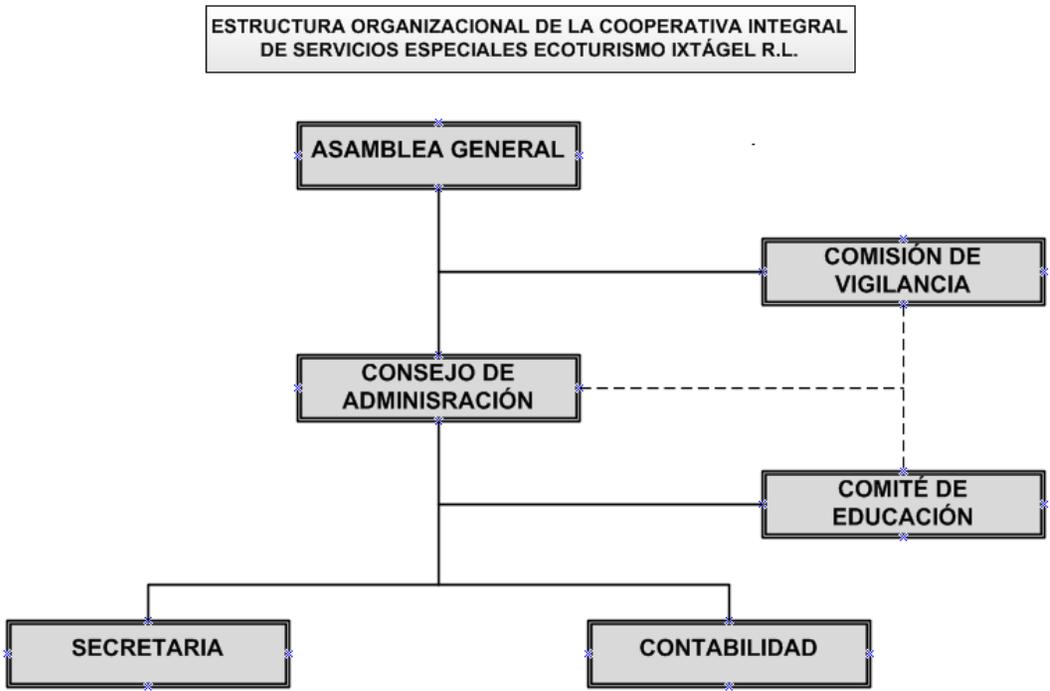
Fuente: elaboración propia.

4.1.7.4.2. Relación de autoridad funcional

Es aquella que representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional está limitada al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea (como personal, programación y presupuesto, etc.).

Se puede representar este tipo de vínculo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

Figura 17. **Organigrama relación autoridad funcional de la Cooperativa Ixtágel R. L.**



Fuente: elaboración propia.

4.1.8. Modelo de descripciones de puestos

Este punto es de gran importancia en virtud de que se describen las actividades a desempeñar y las características específicas del personal que lleguen a ocupar los diferentes cargos, como son los datos generales, el perfil y las condiciones del puesto, ya que este último es el espacio físico para que un individuo o grupo de individuos se encuentren laborando.

Las descripciones de puestos se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, dirección, departamento o unidad administrativa; el cual se realiza de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al puesto en cuestión.

Dado que el contenido de los puestos de trabajo determina un buen desempeño laboral para que el Consejo de Administración pueda conseguir sus objetivos, es claro que el conocimiento de los mismos será fundamental para trabajar con eficacia y eficiencia.

Es importante resaltar que la descripción del puesto de trabajo es útil para los diferentes niveles de una organización, de la siguiente forma:

- Para los altos directivos y ejecutivos: representa la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuales son las obligaciones y características de cada descripción laboral. Esto les es sumamente beneficioso ya que pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea sólida de lo que le compete en cuanto a trabajos concretos de la organización.
- Para los mandos medios, les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
- Para otros integrantes de la organización: pueden realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada una de las funciones que lo conforman y los requisitos para realizarlas eficientemente.

4.1.8.1. Cargos que deben analizarse y describirse

Según la información de la matriz de clasificación y registro de información que se observa en el (anexo 1), y el organigrama que se describe en el punto 4.7.1, se debe llenar la siguiente tabla con los cargos que se deben analizar.

Tabla XVIII. **Cargos que deben analizarse y describirse**

COMISIÓN DE VIGILANCIA	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	COMITÉ DE EDUCACIÓN	PERSONAL CONTRATADO

Fuente: elaboración propia.

4.1.8.2. Diseño del modelo para la descripción de puestos

Es importante determinar previamente los perfiles de cada uno de los puestos identificados, es decir, establecer las características mínimas que deberán cubrir las personas que los ocupen, como cuestiones de escolaridad, sexo, edad, conocimientos específicos.

Asimismo, será necesario diseñar un descriptor de puestos con la cual se definirán sus funciones, sus responsabilidades, tareas que deberá cumplir la persona que los desempeñe. Esto a su vez, orientará sobre las necesidades de capacitación que se requieren para el desempeño de cada uno de los puestos.

En el anexo 3 se presenta el diseño del formato propuesto para la elaboración de descripciones de puestos de trabajo y perfiles de puestos de trabajo, con la finalidad de estandarizar la información y garantizar que sea lo más completa y detallada posible.

4.1.8.3. Conformación de equipos de trabajo

El trabajo en equipo resulta ser una forma de abordar el trabajo con comunicación clara, directa y en tiempo, a los niveles en que tiene que darse. Es un proceso por el cual, mediante la colaboración y confianza mutua entre los miembros de la Cooperativa se alcanzan los objetivos y metas propuestas, trabajando en armonía y de manera eficiente.

Para el caso de la organización en estudio, el trabajo en equipo resulta ser fundamental para que la Cooperativa se desarrolle, porque su estructura organizacional es pequeña, lo que facilita la comunicación, colaboración y esfuerzo conjunto. Además, puede convertirse en un equipo de trabajo multifuncional en el que los integrantes de la entidad conozcan el trabajo de la otra persona y la dinámica de la Cooperativa no disminuya cuando éste no se encuentre.

En general, consiste en realizar una o varias reuniones, organizando mesas de trabajo en donde todos puedan participar, si es un grupo grande, se recomienda dividirlo en grupos pequeños para trabajar en equipo. En dichas reuniones se utilizarán varias técnicas de apoyo para la obtención de información necesaria para elaborar la descripción de puestos.

4.1.8.4. Documentación acerca de los cargos

La realización de este estudio se sustentó en un análisis FODA de la institución, que permitió tomar como oportunidad la de proponer la creación de una estructura organizacional el cual se da por resultado como una de las grandes necesidades de la cooperativa par tener un desempeño adecuado y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.1.8.5. Preparación de materiales e instrumentos con los que se ejecutará el análisis, descripción

Los materiales empleados son documentos bibliográficos de organismos relacionados con las cooperativas, bibliografía de teoría organizacional de diferentes autores, documentos de estructura organizacional, entrevistas que se aplicarán a los integrantes de los distintos órganos y a los empleados contratados.

4.1.8.6. Recolección de datos (con el ocupante del cargo al jefe inmediato)

Debido a que la Cooperativa no cuenta con ningún documento acerca de la descripción de los puestos, el encargado de laborar los descriptores de puestos procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán, a través de un formato de recolección de información para los descriptores de puestos que se encuentra en el anexo 4.

Para la recolección de información se hará uso de la entrevista, es una excelente técnica por medio de la cual se puede hablar con los socios y colaboradores, las cuales suministrará todo lo que necesite para llevar a cabo el modelo de la descripción de puestos.

Con objeto de dar una mayor rapidez al proceso, antes de proceder a realizar la entrevista con cada ocupante de los puestos y con el diseño de la descripción de puestos, se elaboró previamente un formato la parte correspondiente a los datos generales del puesto y la descripción general del mismo.

Dicha información deberá compartirse con cada ocupante del puesto al inicio de la entrevista sólo para corroborar que ellos tengan la misma información.

Para el llenado de la sección relativa a la descripción específica del puesto, se debe actuar como observador-participante, aclarando a través de ejemplos sencillos, si es posible, el sentido de las preguntas que se formulan al ocupante del puesto.

4.1.8.7. Selección de los datos obtenidos

El encargado que realizará la entrevista, reunirá toda la información necesaria como responsabilidades, obligaciones y actividades que debe desempeñar, es necesario seleccionar la información con el objeto de evitar duplicidad en sus funciones o confusión con respecto a la información que proporcionarán.

4.1.8.8. Presentación de la redacción de análisis al jefe inmediato para su rectificación

Este paso consiste en proporcionar a cada jefe inmediato los formatos de los puestos de sus subordinados, para que revisen la información obtenida, hagan sus comentarios y, en su caso, se realicen las correcciones necesarias.

4.1.9. Programa y diseño de capacitaciones

El diseño de un programa de capacitación bien estructurado para los colaboradores de todas las áreas de la Cooperativa contribuirá al desarrollo personal del recurso humano al adquirir conocimientos y habilidades aplicables a sus puestos de trabajo, eficientando el desempeño de sus labores, propiciando un aumento en la productividad de la organización y promoviendo un sistema de mejora continua.

4.1.9.1. Diseño de talleres y capacitaciones

Los programas y talleres de capacitación para los socios y colaboradores los deberá realizar el Comité de Educación en coordinación con el Presidente del Consejo de administración y la Comisión de Vigilancia.

4.1.9.1.1. Difusión de la misión, visión

El corazón de una organización o empresa sin duda alguna es la misión y la visión, debido a lo anterior es fundamental transmitir a todos los socios y colaboradores para lograr que sea el motor que los lleve a alcanzar el éxito y el cumplimiento de todos sus objetivos.

El programa para la difusión de la misión, visión y los organigramas, deberá cumplir con el formato de Registro de Capacitaciones (anexo 5) incluyendo la siguiente información: área de trabajo, tema a impartir, nombre del capacitador, equipo y materiales a utilizar, costo de la capacitación, nombre y firma del responsable de la actividad, observaciones.

4.1.9.1.2. Difusión de los organigramas

Es necesario capacitar a todos los socios y personal de la Cooperativa Ixtágel R.L. para informar acerca de los objetivos de la creación los organigramas y su finalidad.

Para ello, la capacitación deberá estar orientada a informar a los integrantes y colaboradores acerca de las nuevas herramientas, la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, los jefes de cada grupo de empleados, y relaciones entre los puestos y departamentos de la empresa con los que contarán para el desarrollo de sus actividades.

4.1.9.2. Para los integrantes de la cooperativa

La capacitación de los socios (autoridades de nivel institucional), deberá estar enfocada en dejar en claro la función de la Estructura Organizacional.

En la capacitación deberá proporcionar información acerca de la misión, visión y el organigrama para no malinterpretar o tergiversar los objetivos de la Cooperativa.

Al finalizar la capacitación se registra el nombre de los participantes en un listado de asistencia según la Formato VI Registro de participación en capacitaciones anexo 6 identificado con el tema impartido, nombre del capacitador, fecha de capacitación, duración en horas, nombre y firma de los responsables de la actividad, el listado de los participantes, observaciones y sugerencias.

4.1.9.3. Recurso humano que se contratará

Es fundamental que el personal contratado sea capacitado, ya que depende de ellos lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización y desempeñar de una manera eficiente, sencilla y con las herramientas adecuadas sus funciones.

Al finalizar la capacitación se registra el nombre de los participantes en un listado de asistencia según el Formato Registro de Participación en Capacitaciones identificado con el tema impartido, nombre del capacitador, fecha de capacitación, duración en horas, nombre y firma de los responsables de la actividad, el listado de los participantes, observaciones y sugerencias.

4.1.9.4. Elaboración de un sistema de evaluación al programa de capacitaciones capacitados

Un sistema de evaluación al programa de capacitación tiene que adaptarse a la situación específica que se desea evaluar por lo tanto, existen muchos aspectos que requieren clarificación antes de planificar un sistema de evaluación.

- Debe haber claridad en qué se va a evaluar, y quién va a recibir la información. Hay que definir primero, ¿a quién se dirigen los resultados de la evaluación? y en segundo lugar, ¿qué aspectos del programa de capacitación serán necesarios evaluar para cumplir con los deseos de los receptores/usuarios de los resultados?
- Con frecuencia hay limitaciones de tiempo y de fondos; el sistema de evaluación tiene que adaptarse a una situación que lo limitará de alguna manera, identificando cuáles serán las limitaciones en cuanto a financiamiento.
- Hay que definir el mecanismo de evaluación a ser usado en cada etapa del programa de capacitación; las diferentes etapas requerirán de diferentes mecanismos.
- Determinar quiénes analizarán los datos obtenidos, y cuál será el formato de presentación de los mismos. Se harán recomendaciones para mejorar la capacitación, o se limitará a presentar los resultados del análisis
- Definir quiénes serán los receptores de los resultados y/o recomendaciones, y si es posible, definir algún mecanismo para la incorporación de los mismos en el programa de capacitación.
- Obtener acuerdos o convenios acerca de la relación que debe existir entre evaluadores y evaluados de los resultados del proceso de evaluación. Esto evitará posibles malas interpretaciones y malentendidos en el futuro.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

La gestión de dichas actividades, debe ser soportada sobre un conjunto de procesos y metodologías de trabajo que garanticen la administración y ejecución adecuada de todas las actividades y la inversión prevista en el presupuesto.

5.1. Acciones de seguimiento y control posterior a la ejecución del proyecto

Durante el desarrollo del seguimiento y control del proyecto es muy importante que se cumpla en la medida de lo posible los puntos planificados ya que a partir del cumplimiento de dichos puntos se obtendrán los indicadores de seguimiento que permitirá ir comprobando el logro de los objetivos de la acción de mejora.

Por otro lado se debe prestar especial atención para no perder la perspectiva de lo que se quiere conseguir, es decir; el objetivo principal no es el proceso, si no la acción de mejora en sí misma.

5.1.1. Personas encargadas de dar seguimiento y control

En la elaboración de las acciones del seguimiento y mejora continua tienen que ser llamados a participar las personas implicadas.

Ahora bien, la responsabilidad final de la elaboración, desarrollo y seguimiento recae en los máximos órganos de dirección en las distintas áreas.

Las personas encargadas o el equipo de trabajo son los encargados de impulsar y facilitar el logro del plan de acciones de mejora. Por lo tanto, la selección y constitución del mismo es de gran importancia.

Es aconsejable que el equipo esté liderado por una persona con responsabilidad dentro de la Cooperativa, ya que esta será la persona encargada de liderar y coordinar todo el proceso.

Para la selección de los miembros del equipo de trabajo se tendrán en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Incluir en su composición socios pertenecientes a las distintas áreas y socios con experiencia y un gran conocimiento de las Cooperativas de Ecoturismo.
- El número no será elevado (máximo recomendado de 10 personas) para garantizar la operatividad del trabajo.
- Que su constitución tenga capacidad para trabajar en equipo

Entre las funciones del equipo de trabajo destacan las siguientes:

- Leer minuciosamente la guía
- Elaborar un plan de trabajo a llevar a cabo durante el proceso de ejecución del plan de acciones de mejora.
- Impulsar y desarrollar la puesta en marcha de las diferentes acciones de mejora.

- Resolver eventuales obstáculos
- Realizar el seguimiento interno de las acciones de mejora

Tras la construcción del equipo de trabajo, su coordinador, informará a los demás miembros acerca de sus funciones y procederá al reparto de tareas entre los mismos.

Para un reparto eficaz de las tareas es aconsejable dividir el grupo en sub grupos formados por 2 ó 3 personas encargadas de 1 o varias acciones de mejora, dependiendo de la complejidad de las mismas.

En estos pequeños sub grupos también deberán asignarse una persona responsable de la acción de mejora y su coordinación y seguimiento interno.

Para la puesta en marcha y ejecución del plan de acciones de mejora, se recomienda realizar reuniones periódicas, que pueden ser mensuales en caso del equipo de trabajo y semanales en el caso de los subgrupos encargados de las acciones de mejora.

Así mismo, se aconseja levantar acta de todas y cada una de las reuniones a través del Formato VII Modelo de acta, anexo 7.

La constitución definitiva del equipo de trabajo y sus correspondientes sub grupos a través del formato VIII Constitución del equipo de trabajo, anexo 8).

5.1.2. Cronograma de actividades del seguimiento y control

Para poder ejercer un correcto seguimiento y control del proyecto es necesario que el encargado dedique todo el tiempo que sea preciso a vigilar el estado de cada una de las tareas que se están desarrollando, prestando especial interés a aquellas que están sufriendo algún retraso. En el momento en que se detecta cualquier desviación hay que analizar las causas para poder efectuar las correcciones oportunas y recuperar el tiempo perdido.

Las Actividades de Seguimiento y Control de un proyecto se llevan a cabo desde la asignación de las tareas hasta su aceptación interna por parte del equipo de proyecto, previa a la aceptación del Cliente.

El cronograma permite trabajar con ritmo sostenido, logrando eficiencia y eficacia. Respecto al factor tiempo; tomar conciencia de su valor e importancia (problema de los retrasos en cumplir los plazos establecidos, etc.).

Por tanto: se debe contar con la *resistencia* de la gente a trabajar con método y eficiencia.

Para todo este trabajo complejo de sincronizar actividades con tiempos, se utilizan técnicas gráficas de apoyo, que básicamente consisten en un papel grande o sábana de papeles unidos en el que se vuelca esquemáticamente todo el programa.

Un esquema simple de cronograma (tipo Gantt) es el siguiente:

Continuación de la tabla XIX.

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES																		
FECHA DE INICIO DEL PROYECTO		01/01/2014																
COORDINADOR DEL PROYECTO		CONSULTOR																
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA INTEGRAL DE SERVICIOS ECOTURISTI COS INTAGEL S.A.																
FASE PLAN	No. ACTIVIDAD	DIA/SEMANA/MES	PERIODO		% CUMPL	MARZO							TOTALES		COSTOS			
			INI.	FIN.		3	4	5	6	7	10	11	12	13		14	REALIZADAS	PENDIENTE
P L A N	1	Planificación para la implementación del seguimiento y control.	1	24	100.00%										17	0	0	Q 1,300.00
	2	Establecimiento de los indicadores.	27	31	100.00%										5	0	0	Q 800.00
	3	Conformación de equipos de trabajo.	3	7	100.00%										5	0	0	Q 1,000.00
	4	Capacitación a los equipos de trabajo.	10	14	100.00%										5	0	0	Q 2,000.00
	5	Designación de responsabilidades a cada equipo de trabajo.	17	21	100.00%										5	0	0	Q 1,000.00
	6	Verificar si existen nuevos puestos de trabajo.	24	25	100.00%										2	0	0	Q 500.00
	7	Si se crearon nuevos puestos, actualizar los organigramas.	26	28	100.00%										3	0	0	Q 800.00
	8	Actualización de presupuesto para personal.	3	4	100.00%	OK	OK								2	0	0	Q 1,000.00
	9	Actualización de los descriptores de puestos.	5	11	100.00%	OK	OK	OK	OK	OK					5	0	0	Q 1,500.00
	10	Actualización de talleres y capacitaciones.	12	14	100.00%								OK	OK	3	0	0	Q 2,100.00
% AVANCE					100%	1	1	1	1	1	1	1	1	52	0	0	Q 12,000.00	
TOTALES					1000%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PERSONA QUE EVALUA EL PROYECTO		PRESIDENTE DEL CONSEJO																
RESPONSABLES DE LA EJECUCION Y ENTREGA DE ACTIVIDADES		CONSULTOR																
FECHA DE CIERRE		14/03/2014																

Fuente: elaboración propia.

5.1.3. Lista de verificación que contenga el plazo estipulado para llevar a cabo las mejoras

Una de las principales herramientas de las mejoras son las listas de verificación, que corresponden a una serie de preguntas generales sobre acciones o actividades que deben realizarse en la institución y que conducen generalmente de verificar el grado de compromiso y cumplimiento de metas sencillas o requisitos legales.

Las listas de verificación contienen preguntas cerradas, que permiten hacer una revisión ágil a la situación en la que se encuentra la cooperativa. Generalmente estas listas son diseñadas de manera específica con el propósito de interpretar y consolidar los resultados parciales y evaluar los resultados obtenidos.

Con los resultados obtenidos mediante la aplicación de lista de verificación, además de determinar el grado de implementación y cumplimiento de acciones del capítulo anterior, es posible identificar las oportunidades de mejora, con las que la institución cumplirá con sus objetivos.

5.1.4. Verificar que no haya una resistencia al cambio, si lo hay determinar cómo contrarrestarlo

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, incorporación de nuevas tecnologías o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio.

Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

En realidad, es sencillo cuando se aprende dialogando, escuchando, participando, capitalizando los errores y, sobre todo, sabiendo leer los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrar en referencia, no en consecuencia.

La transición

Es ese momento intermedio entre la situación actual y la deseada durante el cual, por un lado, escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada. Pero por otro lado, no nos queda otra alternativa que seguir operando a la vieja costumbre porque aún no contamos con los medios, procesos, personas, estrategias, información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la nueva situación.

Es en esta etapa donde los actores involucrados no ven totalmente clara la situación y emergen las trabas, dudas, costos del cambio, desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer: pérdida de poder, status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, auto cuestionamientos acerca de su capacidad, e interrogantes acerca de su futuro inmediato.

Lo que caracteriza a este momento es la incertidumbre; y la misma tiene un impacto directo en el desempeño y la motivación de las personas afectadas y genera, como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud,

que si no son escuchadas y acompañadas, pueden dificultar de manera extrema el camino hacia el objetivo deseado.

Para recorrer la transición, sugiero que todo responsable de un proceso de cambio comience por:

- Entender el por qué del cambio y asumir su propia transición
- Visualizar la situación sistémicamente, entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en el resto del sistema objeto de cambio.
- Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias: muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana. Si hay resistencia, es por la falta de comunicación por parte del liderazgo.
- Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando. La resistencia, adecuadamente canalizada, siempre suma.
- Acortar al máximo posible el período de transición, suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando entrenamiento y compartiendo, el por qué no, la incertidumbre. El líder no tiene por qué saber todo.

- Comprender que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro, sino que requieren su tiempo y habrá que acompañarlas en ese camino a través de capacitación formal o informal, talleres, foros de discusión, sesiones de entrenamiento, creación de una estructura de mentores, etc.

Facilitación de la transición y los factores de resistencia al cambio

En el punto anterior se hizo especial hincapié en la importancia de reconocer que las personas no internalizan por completo una situación de cambio si no se les ayuda a recorrer el período de transición; esto es, el tiempo que transcurre entre el abandono de la zona de "*confort*" y el alineamiento a la nueva situación.

La transición consta de una serie bien diferenciada de etapas, cada una de las cuales supone cambios en la actuación y motivación de los individuos, que constituyen indicadores muy claros de cambio, debiera interpretar para facilitar el involucramiento gradual hacia la situación proyectada.

Estas etapas de la transición, por las que las personas involucradas en procesos de cambio inevitablemente transitan son:

- La zona de finalización o duelo
- La zona neutral
- La zona de inicio

Principales indicadores de desempeño durante cada etapa y recomendaciones para implementar:

La zona de finalización o duelo

- La sensación de que unos pierden y otros ganan:
 - Para minimizar esta percepción resultará imprescindible que la organización explique claramente el por qué y los beneficios del cambio, detallando especialmente la visión hacia dónde pretendemos ir con este cambio, y asimismo anticipar los procedimientos.
 - Es imperioso, como primer paso, definir el puerto de destino de manera clara, sencilla y entendible para todos.
 - Olvídense de la complacencia, genere sentido de urgencia. Es crucial ya que por naturaleza las personas se resisten a racionalizar cualquier situación que suponga cambios, por lo que con baja urgencia se le tornará muy complejo conformar grupos que a su vez sean los propagadores internos de la situación deseada.
 - Constituya un sólido, fuerte y creíble equipo de facilitación del cambio. Mientras más heterogéneo e interdisciplinario, mejor. Agregue visiones y personas con razonamiento crítico, de manera de poder tener una perspectiva amplia y sistémica de la marcha del proceso. Le será de gran utilidad a la hora de tomar decisiones.

- Recuerde que es inevitable que las personas sientan que pierden algo. Encuentre la forma de compensación; genere canales de contención, forme a los miembros de su equipo de facilitación en técnicas de *entrenamiento*, propicie la figura del mentor, capacite a la gente para afrontar la nueva situación pero involúcrese, recuerde que el cambio lo hacen las personas, y para ello es clave que todos conozcan los beneficios que les deparará dicho cambio.
- Paralización, angustia y dificultades para entender sistémica mente el cambio. La pérdida es mayor al beneficio:
 - Brinde información sobre lo que se hizo, lo que se está haciendo y lo que se hará. No se canse de informar; sistematice reuniones, desayunos de trabajo, e incluso encuentros fuera de la oficina, pero informe; es la mejor estrategia para neutralizar rumores y es la oportunidad para que todos pregunten.
 - Evite que la gente se sienta culpable de su pasado; no debiera instalarse la idea de que ahora se hará algo distinto porque lo hecho hasta aquí no sirvió.
 - Las personas deben tener orgullo de su pasado, lo deben guardar en su lugar máspreciado. Recuerde que la dialéctica del aprendizaje es infecciosa; por más que hagamos algo nuevo, transportamos siempre nuestro conocimiento y nuestras mejores prácticas personales.

La zona neutral.

- Las personas no tienen idea de dónde están, ni hacia dónde van y no saben con quién compartir sus dudas y temores:
 - No permita que se pierda el modelo de referencia. Proporcione los elementos y la información necesarios para implementar la nueva forma de operar. Dedíquese personalmente, escuche, instruya, dialogue, apoye y, fundamentalmente, genere confianza.
 - Un error muy común que se observa es que a menudo los referentes de un proceso de cambio se encierran en su torre de marfil, alejándose del proceso y perdiendo foco de lo que sucede fuera de ella.
- La gente percibe sus limitaciones para ejecutar. No tienen la información precisa. La sensación generalizada es que cuando suben un escalón, bajan tres:
 - Aquí se torna fundamental el rol de su equipo de facilitación del cambio. Dispérselo por toda la compañía, con el principal fin de identificar problemas, informar e instruir a los actores involucrados. Instale la idea de privilegiar y reconocer los avances, a pesar de los lógicos errores cometidos. Permítase el análisis tipo prueba y error. La gente, en este momento, debe aprender haciendo.

- El dique se agrieta, hacemos agua por todos lados, todo es urgente y el clima es de tensión:
 - Defina claramente los objetivos; recuerde que éstos deben ser simples, mensurables, alcanzables y realistas. Establezca puntos de control. Sea claro en diferenciar lo urgente de lo importante. Haga reuniones de seguimiento e identifique las brechas de desempeño, entre lo deseado y lo obtenido.
 - Recuerde que si bien es esperable y razonable que esta etapa esté colmada de dudas, incertidumbre e improductividad, usted debe lograr que éstas sean lo más acotadas posible.

La zona de inicio

- Hay cierto entendimiento, pero aún prevalecen las dudas. Si las personas no obtienen respuestas, prevalecen el desaliento y el sentimiento generalizado de antes estábamos mejor:
 - Muestre logros, aunque sean insignificantes. Recuerde que el éxito es la resultante de pequeños y cotidianos triunfos. No tenga miedo de celebrar, pero con mesura.
 - Propicie la organización de encuentros cuyo objetivo sea compartir mejores prácticas acerca de lo que se viene haciendo, contar experiencias y manifestar dificultades.

- Sea claro en la delimitación de funciones; no sobrecargue ni duplique tareas o funciones. Defina quién está a cargo de qué, o cuál es su función.
- Involúcrese, especialmente en esta etapa. Recuerde que usted y su equipo son los referentes. Sea el ejemplo.
- Elementos comunes en todos los procesos exitosos de cambio:
 - Evaluar la disposición al cambio de la organización
 - Articular una clara visión del cambio
 - Construir una arquitectura del cambio apropiada
 - Implementar planes de comunicación
 - Crear capacidad de liderazgo y apoyo
 - Coordinar la situación de cambio y los valores culturales
 - Generar capacidades de cambio individual y por equipos
 - Articular los sistemas de gestión del rendimiento

El cambio no es un momento; es un largo proceso que implica facilitar una etapa tremendamente compleja como lo es la transición, período durante el cual tiene lugar una vasta gama de expresiones, comportamientos y manifestaciones que si no son prevenidos pueden generar el rotundo fracaso y la ampliación innecesaria de objetivos corporativos prioritarios para la estrategia del negocio.

Las organizaciones no prestan la debida atención a los llamados aspectos humanos que toda situación de cambio supone, haciendo foco exclusivamente en cuestiones técnicas, que naturalmente son condición necesaria, pero no suficiente, para que el cambio sea internalizado exitosamente.

En medio del cambio (ya que normalmente las organizaciones no actúan anticipadamente), estas deben pensar sistémicamente y promover acciones concretas que permitan consolidar la integración imprescindible entre estrategias, procesos y personas: ésta es precisamente la misión profesional de las personas encargadas de procesos de cambio.

5.1.5. Actualización del presupuesto para personal si aumentan o disminuyen los ingresos y egresos

Esta labor debe ser desarrollada por el Consejo de Administración en conjunto con el Comité de Vigilancia y el Contador, para verificar si se puede contratar al personal necesario y no utilizar un servicio contratado. Este control es vital, ya que se puede comparar el sistema presupuestado con la realidad, determinando las variaciones que deben ser estudiadas y analizadas.

Finalmente, se procederá a realizar los ajustes necesarios, con el fin de eliminar las deficiencias y modificar el presupuesto si fuera necesario, esperando que los ingresos de la Cooperativa crezcan día a día y surja la necesidad de contratar más personal.

5.1.6. Actualización de los organigramas de las diferentes áreas al ingreso, ya sea de nuevos miembros o de personal de la entidad

De alcance medio

Estos cambios implican variantes funcionales y estructurales que afectan a la organización hasta el nivel gerencial. En este caso se aplica el procedimiento general para la elaboración y/o actualización de organigramas.

Globales

Estas modificaciones se refieren a decisiones que cambian por completo la estructura de una organización, las cuales varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a este fin.

La decisión de llevar a cabo una modificación estructural de esta magnitud conlleva la ejecución de un análisis organizacional que si bien debe basarse en el procedimiento específico para la elaboración de organigramas, también debe considerar la integración de variables metodológicas de mayor alcance.

Responsables:

- De cambios básicos: personal del área que hace la propuesta
- De alcance medio: personal del área afectada, personal de otras áreas relacionadas con ella y personal técnico interno especializado en la materia.
- Globales: personal de todas las áreas de organización, apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos.

Política general:

- Cambio del objeto de la institución
- Integración de nuevos socios
- Aumento del capital

- Reestructuración de funciones con motivo de la creación, desaparición o readscripción de unidades administrativas.
- Elección de nueva junta directiva
- Remoción por faltas a la política de la empresa

Interacción:

Es el proceso por medio del cual se acceda a información técnica disponible, en función de la forma en que se salvaguardo en dispositivos para su recuperación, consulta y/o actualización, el cual se ejecuta desde:

- Directorios, subdirectorios y archivos
- Bases de datos
- Módulos de información codificados
- Programas específicos

Revisión y actualización

La revisión de los organigramas habrá de realizarse de manera continua y en función de los cambios que sufra la dependencia o entidad en su estructura orgánica.

El titular de cada órgano será responsable de señalar los cambios correspondientes a su área, reportándolos al área administrativa, o personas de la misma dependencia, encargadas de actualizar los organigramas específicos y generales.

5.1.7. Actualización de los descriptores de puestos conforme a los organigramas

Planificar adecuadamente y controlar en qué momentos deben incorporarse los perfiles identificados, de acuerdo a la actualización de la estructura organizacional ya sea de nueva elección del consejo y las comisiones o nuevo personal contratado.

Mantener un catálogo de personas asignadas a las distintas áreas para controlar que su experiencia y capacitación se ajustan a las necesidades y riesgos de la Cooperativa.

Determina en base a los perfiles disponibles, quiénes son las personas más adecuadas para ser asignadas en las distintas áreas en curso.

5.1.8. Actualización del diseño de talleres y capacitaciones

La implementación de reformas o modificaciones a la estructura organizacional debe realizarse con la participación de las unidades administrativas y el personal involucrado, por lo que es conveniente la celebración de conferencias, seminarios, entre otros, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo.

Asimismo, uno de los medios más efectivos que permite crear un clima de confianza y colaboración para el cambio lo constituyen las reuniones de sensibilización, a través de las cuales se comunica al personal y socios los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios que se pueden obtener.

La transmisión de cambios debe llevarse a cabo también por medio de boletines y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuando el cambio afecta toda la institución.

5.1.8.1. Para los integrantes de la Cooperativa

El Consejo de Administración de la cooperativa debe estar bien familiarizado con el organigrama y las funciones que debe desempeñar. Por esa razón es necesario realizar la actualización del diseño de la capacitación y talleres a cada cierto tiempo, ya que la elección del mismo se lleva a cabo a cada año.

La Asamblea General debe recibir información periódica, sobre la evolución que se ha realizado en la estructura organizacional, de modo que puedan estar conscientes y que le resulte de interés a los socios de la Cooperativa, los cambios que se hayan realizado durante cierto periodo de tiempo.

5.1.8.2. Para el recurso humano

El personal actual y que ingrese a la Cooperativa debe recibir una formación pormenorizada sobre el organigrama y las funciones que deben desempeñar.

La capacitación debería incluir una introducción acerca de los aspectos importantes acerca del lugar que ocupa su puesto en el organigrama, las funciones que debe realizar para que pueda desempeñar sus labores de manera eficiente y de una forma más sencilla.

CONCLUSIONES

1. Al desarrollar el análisis interno y externo de la entidad, se determinó que la organización no cuenta con una estructura organizacional. La Cooperativa carece de una organización administrativa enfocada al sector de ecoturismo repercutiendo en actividades poco productivas que conlleva a una dirección con criterios obsoletos, lo cual no permite un crecimiento deseado.
2. El total de presupuesto que se necesita para que la Cooperativa realice las actividades para el año 2013 es de Q. 16 460,00 y para el año 2014 es de Q. 20 860,00.
3. Para desarrollar el análisis interno y externo de la Cooperativa se utilizó la matriz FODA, encontrando el factor crítico-positivo que se puede aprovechar, creando una estructura organizacional productiva, el factor crítico-negativo que se debe eliminar o disminuir es la falta de información acerca de la misión y visión de la organización.
4. Se estableció que los socios y colaboradores desconocen cuál es el propósito de la unidad organizacional a la que pertenecen, lo que ha generado que ejecuten sus funciones sin ninguna dirección. Es recomendable que cada uno de los colaboradores de la organización reconozcan su cadena de mando, su jefe inmediato superior.

5. Los empleados realizan sus funciones por instrucciones del jefe inmediato, sin tomar como base un documento que especifique las funciones que el ocupante debe realizar. Para obtener un adecuado volumen de trabajo, se estableció un descriptor de puestos que analice las actividades que se realizan en cada cargo, obteniendo una medición de trabajo que evite la duplicidad de actividades y delimite funciones para evitar fugas de responsabilidad.

6. Actualmente no existe un manual de puestos de trabajo, debido a lo anterior se realizó el Formato IV Recolección de Información para los descriptores de puestos, el cual se aplicará a los socios y colaboradores, enfocándose en las necesidades para elaborar el manual de puestos que los ayuden a optimizar sus tareas.

7. El corazón de la organización sin duda alguna es la misión, visión y la estructura jerárquica. Es fundamental transmitir a todos los socios y colaboradores para lograr que sea el motor que los lleve a alcanzar el éxito y el cumplimiento de todos sus objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario crear equipos de trabajo para que practiquen revisiones y actualizaciones periódicas al modelo propuesto, a fin de adecuarlo a los cambios que se presenten en el futuro.
2. Que el Consejo de Administración en conjunto con las comisiones, establezcan paquetes para los turistas, y que beneficien a la organización.
3. Es importante la implementación de la estructura organizacional propuesta, ya que está delimita los niveles jerárquicos, las funciones de cada dependencia administrativa, las atribuciones de cada puesto de trabajo, los grados de autoridad y responsabilidad que se deben aplicar en la entidad para su buen funcionamiento.
4. Se debe mejorar los organigramas de la organización cuando sea necesario para la actualización de puestos y sobre todo contar con las líneas de comunicación adecuada, para evitar la dualidad de mandos o disfuncionalidad en la línea de comunicación.
5. El presidente del Consejo de Administración deberá de aplicar a los socios y empleados el Formato IV Recolección de información para los descriptores de puestos e incluirlo en el plan estratégico de la institución, el formato permitirá especificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que el ocupante debe poseer para ocupar un puesto, y ejecute eficientemente sus funciones.

6. Después de haber establecido los descriptores de puestos, es importante crear un manual de funciones para plasmar parte de la forma que la organización está adoptado.

7. El Comité de Educación deberá diseñar el taller de capacitaciones para la difusión de la misión, visión y el organigrama, se les dará a conocer cuál es el propósito de la unidad organizacional donde desempeña sus funciones así como lo que se espera de él, aplicando los Formatos V Registro de capacitación y VI Registro de participación de capacitaciones para llevar un control.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina., Granica S.A., 2000. 478 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración del recurso humano*. 5Q ed. Editorial Lyly Solano Arévalo. Colombia., 2003. 699 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano.1*. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. McGraw – Hill, 2002. 475 p.
4. CHRUDEN, Herbert J. *Administración de personal*. CECSA.1977. 691 p.
5. DECENZO, David A. *Administración de recursos humanos*. México. Limusa. 2001. 545 p.
6. FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. 1995. 456 p.
7. Guatemala, Leyes, Decretos, etc. *Ley General de Cooperativas, Decreto Legislativo 82-78 y su reglamento Acuerdo Gubernativo M. de E. 7-79*, 1979. 41 p.
8. RICHARD, L. Daft. *Teoría y diseño organizacional*. 8a ed. 2005. 699 p.

9. *SHERMAN, Arthur; BOHLADER, George. Administración de los recursos humanos.* México, D.F., Grupo Editorial Iberoamérica, 1994. 706 p.

APÉNDICE

Anexo 2

Formato II: Lista de verificación

	LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LLEVAR A CABO EL PROYECTO		CÓDIGO: LV-0	
	COOPERATIVA IXTÁGEL		FECHA	VERSIÓN
			/ /2013	1
Página 1 de 2				

Evaluador:

#	ACTIVIDAD	CUMPLE			OBSERVACIONES	RESPONSABLE	FECHA
		SI	NO	NA			
1	Conformación de equipos de trabajo.						
2	Entrevistas a los ocupantes de los cargos.						
3	Presentación y verificación de datos con el presidente del CA, CV y CE.						
4	Presentación de la información al Consejo de Administración.						
5	Presentación de la información a la Comisión de Vigilancia y al Comité de Educación.						
6	Diseño de talleres y capacitaciones.						

Continuación del formato II.

	LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LLEVAR A CABO EL PROYECTO	CÓDIGO: LV-0	
	COOPERATIVA IXTÁGEL	FECHA	VERSIÓN
		/ /2013	1
Página 2 de 2			

#	ACTIVIDAD	CUPLE			OBSERVACIONES	RESPONSABLE	FECHA
		SI	NO	NA			
7	Programación de talleres y capacitaciones.						
8	Difusión de la misión y visión.						
9	Difusión de los organigramas.						
10	Evaluación del programa de capacitación.						

Observaciones:

RESPONSABLE DE LA EVALUACION

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3

Formato III: **Descriptor de puestos para la Cooperativa Ixtágel R.L.**

		DESCRIPTOR DE PUESTO		CÓDIGO	
		COOPERTIVA IXTÁGEL		DP-0	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha aprobación	Fecha que rige	Página:	Versión:
				1 de 4	1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO:	
NOMBRE DEL OCUPANTE:	
PUESTO AL QUE REPORTA:	
SUBALTERNO(S):	
HORARIO:	

II. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Representa la jerarquía o nivel que corresponde al puesto dentro de la estructura orgánica de la institución.

Continuación del formato III.

		DESCRIPTOR DE PUESTO		CÓDIGO	
		COOPERTIVA IXTÁGEL		DP-0	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha aprobación	Fecha que rige	Página:	Versión:
				2 de 4	1

III. OBJETIVO DEL PUESTO

Un objetivo del puesto es un resultado específico que se espera que deba alcanzar el ocupante del puesto. Sin embargo, estos objetivos normalmente se expresan de una manera general, y es muy deseable que estén íntimamente ligados a los objetivos del jefe inmediato.

IV. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Cada función debe reflejar una sola tarea o responsabilidad específica.

V. CONDICIONES DEL PUESTO

DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	
VEHÍCULO Y LICENCIA	
EQUIPO DE SEGURIDAD	
PARAMETROS	
EDAD	
SEXO	
IDIOMA	

Continuación del formato III.

		DESCRIPTOR DE PUESTO		CÓDIGO	
		COOPERTIVA IXTÁGEL		DP-0	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha aprobación	Fecha que rige	Página:	Versión:
				3 de 4	1

VI. INTERRELACIONES INTERNAS / EXTERNAS

INTERNAS	EXTERNAS

PERFIL DEL PUESTO

I. Grado Académico

Nivel de escolaridad del ocupante, el que puede ser de educación básica o primaria, secundaria, bachiller o técnico, profesional o de postgrado

II. Experiencia Laboral

La experiencia laboral puede ir desde ninguna, hasta de 1 mes, 6 meses, 1 año o más.

Continuación del formato III.

		DESCRIPTOR DE PUESTO		CÓDIGO	
		COOPERTIVA IXTÁGEL		DP-0	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha aprobación	Fecha que rige	Página:	Versión:
				4 de 4	1

III. Habilidades

Es importante establecer las habilidades para los distintos puestos de trabajo debido a que las cualidades las poseen de forma innata; otras, hay que formarles en ellas de forma adecuada.

IV. Capacitación

Capacitación requerida para poder desempeñar el puesto en los niveles deseables. Íntimamente relacionada con los aspectos de escolaridad, conocimientos especiales necesarios y experiencia, y que puede ir desde unas cuantas horas, hasta 1 mes, 3 meses, 1 año ó más

CAMBIOS EN EL DOCUMENTO

REFERENCIA	DESCRIPCION DEL CARGO

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4

Formato IV: **Recolección de información para los descriptores de puestos**

	CUESTIONARIO DEL PUESTO	CÓDIGO: CP-0	
	COOPERATIVA IXTÁGEL	FECHA	VERSIÓN
		/ /2013	1
		Página 1 de 3	

ESTUDIO PARA LE ANÁLISIS DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS

En este cuestionario, una serie de preguntas relacionadas con las actividades que pueden ser relevante para el desarrollo de las funciones y responsabilidades en el puesto, con el objeto de conocer su perfil y, por tanto, poder adaptar el desarrollo de futuras acciones a las necesidades profesionales reales.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:

DEPARTAMENTO:

NOMBRE DEL OCUPANTE:

PUESTO AL QUE REPORTA:

SUBALTERNO(S):

HORARIO:

Continuación del formato IV.

	CUESTIONARIO DEL PUESTO	CÓDIGO: CP-0	
	COOPERATIVA IXTÁGL	FECHA	VERSIÓN
		/ /2013	1
		Página 2 de 3	

II. FUNCIONES ESPECÍFICAS

Debe describir las funciones reflejadas en una sola tarea o responsabilidad específica.

III. CONDICIONES DEL PUESTO

	SI	NO	NA
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VEHÍCULO Y LICENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EQUIPO DE SEGURIDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. INTERRELACIONES INTERNAS / EXTERNAS

INTERNAS	EXTERNAS

Continuación del formato IV.

	CUESTIONARIO DEL PUESTO	CÓDIGO: CP-0	
	COOPERATIVA IXTÁGEL	FECHA	VERSIÓN
		/ /2013	1
Página 2 de 3			

Observaciones:

**ESPONSABLE DE LA RECOLLECCIÓN
DE INFORMACIÓN**

OCUPANTE DEL PUESTO

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5

Formato V: **Registro de capacitaciones**

	REGISTRO DE CAPACITACIONES	CÓDIGO: CP-0	
	COOPERATIVA IXTÁGEL	FECHA	VERSIÓN
		/ /2013	1
Página 1 de 3			

ÁREA DE TRABAJO	TEMA A IMPARTIR	NOMBRE DEL CAPACITADOR	FECHA	EQUIPO Y MATERIALES A UTILIZAR	COSTO CAPACITACIÓN	RESPONSABLE

Observaciones:

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6

Formato VI: Registro de participación en capacitaciones

	REGISTRO DE PARTICIPACIÓN EN	CÓDIGO: CP-0	
	CAPACITACIONES	FECHA	VERSIÓN
	COOPERATIVA IXTÁGEL	/ /2013	1
		Página 1 de 3	

TEMA IMPARTIDO: _____

CAPACITADOR: _____

FECHA(S) DE CAPACITACIÓN: _____

DURACIÓN EN HORAS: _____

RESPONSABLE NOMBRE Y FIRMA: _____

NOMBRE PARTICIPANTES	FIRMA

Observaciones, sugerencias:

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7

Formato VII: **Modelo de acta**

	Página: 1 de 2	Versión:	Código: Acta-0
Fecha:	Hora:	Lugar:	Duración:
Personas Asistentes: - - - - -		Personas ausentes: - - - - -	
ASUNTOS TRATADOS: 1. 2. 3. 4. 5.			
ACUERDOS ALCANZADOS: 1. 2. 3. 4. 5.			

Continuación del formato VII.

	Página: 2 de 2	Versión:	Código: Acta-0
Fecha:	Hora:	Lugar:	Duración:
ACUERDOS ALCANZADOS: 1. 2. 3. 4. 5.			
Fecha de la próxima reunión:		Lugar:	Hora:

Persona responsable

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8

Formato VIII: **Constitución de equipos de trabajo**

	Página: 1 de 2	Versión:	Código: ET-0
Fecha:	Hora:	Lugar:	Duración:
APELLIDO	NOMBRE	TELÉFONO	E-MAIL

COORDINADOR	
--------------------	--

SUBGRUPO 1

NOMBRE Y APELLIDO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE

Continuación del formato VIII.

	Página: 2 de 2	Versión:	Código: ET-0
Fecha:	Hora:	Lugar:	Duración:

SUBGRUPO 2

NOMBRE Y APELLIDO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE

SUBGRUPO 3

NOMBRE Y APELLIDO	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9

Formato IX: Lista de verificación seguimiento y control

	LISTA DE VERIFICACIÓN SEGUIMIENTO Y CONTROL		CÓDIGO: LV-0	
	COOPERATIVA IXTÁGEL		FECHA	VERSIÓN
			/ /2013	1
Página 1 de 2				

Evaluador:

#	ACTIVIDAD	CUMPLE			OBSERVACIONES	RESPONSABLE	FECHA
		SI	NO	NA			
1	Establecer el compromiso de la alta dirección para llevar a cabo la mejora continua.						
2	Planificación para la implementación del seguimiento y control.						
3	Establecimiento de indicadores.						
4	Conformación de equipos de trabajo.						
5	Llevar a cabo capacitaciones a los equipos de trabajo.						
6	Asignar responsabilidades a los equipos de trabajo.						
7	Verificar si se realizó elecciones de la C.V., C.A., C.E.						

Continuación del formato IX.

	LISTA DE VERIFICACIÓN SEGUIMIENTO Y CONTROL	CÓDIGO: LV-0	
	COOPERATIVA IXTÁGEL	FECHA	VERSIÓN
		/ /2013	1
Página 2 de 2			

#	ACTIVIDAD	CUMPLE			OBSERVACIONES	RESPONSABLE	FECHA
		SI	NO	NA			
8	Verificar si existen nuevos puestos de trabajo.						
9	Si existen nuevos puestos, actualizar los organigramas.						
8	Actualización de presupuesto para personal (Si hay más personal y/o incremento de ingresos).						
9	Actualización de los descriptores de puestos.						
10	Actualización de talleres y capacitaciones.						

Observaciones:

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN

Fuente: elaboración propia.