

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA ASOCIACIÓN DE SEMILLERISTAS
EN EL MUNICIPIO DE JOCOTÁN, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA"**

TESIS DE GRADO

LAURA VANESSA CORDON CHINCHILLA

CARNET 20629-10

ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA ASOCIACIÓN DE SEMILLERISTAS
EN EL MUNICIPIO DE JOCOTÁN, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA"**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

LAURA VANESSA CORDON CHINCHILLA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. ANA GABRIELA CASTAÑEDA GUZMAN DE PAIZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MIRIAM ISSABEL CASTAÑEDA PAZ
LIC. ANA MARCELA APARICIO CHACON
LIC. ELBY MARIA CASASOLA CHACON



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LAURA VANESSA CORDON CHINCHILLA, Carnet 20629-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01154-2015 de fecha 10 de abril de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EVALUACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA ASOCIACIÓN DE SEMILLERISTAS EN EL MUNICIPIO DE JOCOTÁN, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA"

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de mayo del año 2015.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

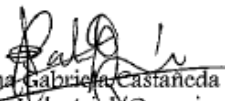
Zacapa, 17 de febrero de 2015

Señores
Miembros del Consejo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Estimados Miembros:

Con un cordial saludo me permito dirigirme a ustedes para manifestarles que he revisado el informe final de tesis de la estudiante **Laura Vanessa Cerdón Chinchilla**, No. de Carné: 20629-10 de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, cuyo título es **EVALUACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA ASOCIACIÓN DE SEMILLERISTAS, EN EL MUNICIPIO DE JOCOTÁN, DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA** y el cual considero llena los requisitos establecidos por esta Facultad y el Departamento de Administración de Empresas, para los trabajos de investigación de los estudiantes de la carrera antes mencionada.

Atentamente,


Lcda. Ana Gabriela Castañeda Guzmán de Paiz
Psicóloga Industrial/Organizacional
Asesora

Dedicatoria

A Dios:

Por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante superando las dificultades y por guiarme por el camino correcto, enseñándome a encarar las dificultades sin perder nunca la dignidad ni desmayar en el intento.

A mis padres:

Por ser los pilares fundamentales de mi vida, por que sin ellos no hubiera llegado hasta donde estoy y a convertirme en lo que soy, gracias por inculcarme los principios y valores que me ayudan a querer ser cada día una mejor persona, por brindarme su apoyo incondicional y el sacrificio durante todos estos años, por brindarme su amor y paciencia día con día ante las dificultades... Gracias por ser los mejores padres que Dios pudo regalarme, por qué son un ejemplo de seres humanos y las personas que más amo, admiro y respeto, y la razón de principal de querer hacer las cosas bien.

A mis amigos:

Por motivarme e incentivar a no desistir, principalmente a la familia Andrade por su cariño y apoyo durante estos años, muchas gracias.

A mis catedráticos:

Por apoyarme con sus amplios conocimientos y motivarme a seguir adelante, principalmente a la licenciada Miriam Issabel Castañeda por su comprensión y colaboración.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	01
I. MARCO DE REFERENCIAL	02
1.1 Marco contextual	02
a) Antecedentes	02
b) Caracterizaciones del municipio	03
1.2 Marco teórico	15
1.2.1 Organización	15
1.2.2 Tipos de organización	16
a) Organización formal	16
b) Organización informal	17
1.2.3 Estructura organizacional	17
1.2.4 Diseño organizacional	19
a) Fundamentos principales del diseño organizacional	27
b) Modelos de diseño organizacional	28
c) Tipos de diseño organizacional	31
d) Formas de diseñar estructuras organizacionales	33
e) Elementos a tomar en cuenta	38
1.2.5 Organigramas	40
1.2.6 Análisis y descripción de puestos	45
a) Análisis de puestos	45
b) Descripción de puestos	47
c) Métodos para la descripción y el análisis de puestos	48
d) Objetivos de la administración y análisis de puestos	

II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	54
2.1	Objetivos	55
2.1.1	Objetivo general	55
2.1.2	Objetivos específicos	55
2.2	Elemento de estudio e indicadores	56
A)	Definición conceptual	56
B)	Dedición operacional	56
2.3	Alcances y limitaciones	57
2.4	Aporte	57
III.	MÉTODO	59
3.1	Sujetos de estudio	59
3.1.1	Población y muestra	59
3.2	Instrumentos	60
3.3	Procedimiento	61
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	62
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	98
VI.	CONCLUSIONES	102
VII.	RECOMENDACIONES	103
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS		108
ANEXO 1	Cuestionario estructurado dirigido al personal administrativo	109
ANEXO 2	Cuestionario estructurado dirigido al personal operario	118
ANEXO 3	Herramienta de análisis y descripción de puestos	127
ANEXO 4	Propuesta	131

RESUMEN

El diseño organizacional es dentro de las organizaciones, el cambio que se realiza en la estructura interna que define según el tamaño y recursos la manera en que los empleados, tareas y funciones se presentan y están ordenadas lógicamente y formalmente para coordinarse e interrelacionarse según sus funciones, ayudando de esta manera al logro de objetivos y metas.

El estudio se realizó en la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, planteándose como objetivo principal establecer que elementos básicos de diseño organizacional se llevan a cabo en la asociación. Se tomaron en cuenta como sujetos de estudio a los trabajadores del área administrativa y operaria, la investigación fue de tipo descriptiva.

Para la investigación de campo se utilizaron tres instrumentos; dos de ellos elaborados por el investigador que cuentan con una serie de preguntas dicotómicas y de opción múltiple, para identificar el tipo de diseño organizacional con que opera la asociación objeto de estudio, en el tercer instrumento se cita al autor Bámaca (2008), y sirvió como herramienta para recolectar la información necesaria para la descripción y análisis de puestos.

Con la investigación, se llegó a la conclusión que la asociación opera de manera informal, pues no se cumplen los elementos básicos de organización que deben tomarse en cuenta al momento de crear una estructura organizacional; las líneas de autoridad no se tienen claras y se crea descoordinación, debido a que no existe ningún manual que guíe el comportamiento de los empleados.

Se recomendó la implementación de un manual de organización, con el objetivo de que la asociación cuente con un documento que les sirva como guía y herramienta de apoyo, en donde se defina el diseño organizacional que cumpla con las necesidades de ASEJO, definiendo las actividades y funciones para cada puesto y el perfil que debe llenar cada trabajador.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones son cada vez más demandantes de eficiencia en su funcionamiento, con el fin de sobrevivir en un mercado tan exigente, la competencia se hace más reñida día con día, es por esta razón que las organización no importando su giro debe apoyarse de un diseño organizacional que brinde soporte a su estructura y se adecue a su tamaño y necesidades, esto para facilitarles lograr el alcance de sus objetivos y metas propuestos.

El diseño organizacional es dentro de las organizaciones la distribución adecuada y formal de empleados y recursos, sirve para dar soporte a la estructura organizacional con que se cuenta, realizando cambios o modificaciones, para mejorar determinados aspectos, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia organizacional, partiendo de la especialización del trabajo y una jerarquización bien definida, para tener un mejor control y coordinación en la organización.

En Guatemala las empresas y diversidad de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales representan parte importante del soporte económico de la sociedad, por ello se hace necesario el emprender estudios que den apoyo y soporte técnico para mejorar el manejo de las funciones dentro de estas y de esta manera ayudar a que no desaparezcan o dejen de ser rentables para la sociedad, porque de ser así provocan desestabilidad en la economía del país y en la calidad de vida de sus habitantes.

Con esta investigación se pretende determinar si dentro de la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, se pone en práctica el uso de un diseño organizacional y los elementos que lo conforman, en la manera de operar, esto por medio de un diagnóstico de la situación actual de la organización.

El objetivo principal de esta investigación es brindar a la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, un manual de organización que sirva como documento de consulta y herramienta de apoyo para todos los trabajadores. La investigación es de tipo descriptiva, en donde se tomarán a veintiséis sujetos de estudio, entre gerente, personal administrativo, supervisores y personal operario, que están entre los 18 a 60 años de edad.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

a) Antecedentes

Se citan a continuación algunas investigaciones realizadas previamente en Guatemala, que tiene relación con el tema de diseño organizacional.

Barrera (2003), en su tesis *“actualización del manual de organización en la división de servicio al cliente en una institución bancaria”* en el municipio de Jutiapa, buscó definir las funciones y atribuciones dentro de esta organización, para permitir a los jefes asignar bien el trabajo, coordinar las tareas y delegar autoridad y responsabilidad. Por medio de una muestra determinó a cincuenta y seis sujetos de estudio para la investigación. Concluyendo que la organización, ha crecido y conforme a su desarrollado ha cambiado, por ello se recomienda hacer la actualización del manual para la mejora en la organización, proponiendo un manual de acuerdo a los cambios que han surgido.

Franco (2004), en su tesis *“diseño de una estructura organizacional para un departamento de recursos humanos en una agroexportadora de melón”*; estableció como objetivo proponer el diseño de una estructura organizacional para el departamento de recursos humanos, además el definir la descripción y especificación de puestos, tomó como sujetos de estudio al gerente general, gerente de producción, gerente administrativo y financiero, ocho jefes de departamentos y setenta y siete empleados, el aporte con esta investigación fue crear un documento para poder establecer una estructura organizacional del departamento de recursos humanos.

Concluyó que no existe ningún manual de descripción y especificación de los puestos. Lo que se recomendó es que la agroexportadora de melón cuente con una estructura organizacional que cumpla con las necesidades de esta, así como el poner en práctica el uso de un manual de descripción de puestos. El aporte con esta investigación es que la agroexportadora, cuente con un documento para poder establecer una estructura organizacional del departamento de recursos humanos.

En la investigación realizada por Carranza (2008), *“estructura organizacional de las empresas inmobiliarias de la ciudad de Quezaltenango”*, estableció como objetivo verificar la administración e identificar las líneas de autoridad y responsabilidad. En la investigación, utilizó una muestra de cuarenta y nueve empresas, de un universo de cincuenta y seis; por lo que encuestó a cuarenta y nueve gerentes y doscientos dieciocho empleados. Concluyó que cada inmobiliaria debe elaborar un manual que se ajuste al contexto de la organización y sea actualizado en base a cambios y mejoras que se necesiten.

En base a los resultados obtenidos, se recomendó el uso de un manual organizacional, mismo que se brindó como propuesta, que sirve como guía para que cada empresa pueda elaborar su propio manual y adaptarlo en base a sus recursos y necesidades; evitando duplicidad en funciones y mando, contribuyendo a este sector empresarial dando a conocer los beneficios de poner en práctica una estructura organizacional.

Chacón (2008), en su investigación *“diseño organizacional para una entidad municipal que presta servicios de energía eléctrica en el municipio de Zacapa”* abordó como problemática la carencia de un esquema administrativo. Estableció como objetivo la elaboración de un diseño organizacional, partiendo del análisis de la empresa y sus necesidades. Tomó como sujeto de estudio al Gerente General, ocho jefes, y setenta y seis empleados. En la investigación se concluyó que la empresa no cumple con los elementos básicos de organización y coordinación, de estos resultados surgió la necesidad de elaborar una propuesta de diseño organizacional.

Entre las recomendaciones planteadas están el uso de manuales de puestos, seguir aplicando la departamentalización funcional y tomar en cuenta la nueva propuesta de diseño organizacional para la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa.

b) Características del municipio de Jocotán, Chiquimula

• Localización

Según el documento proporcionado por la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia SEGEPLAN (2010), el municipio de Jocotán, se localiza en la parte media de la cuenca del río Grande, en el departamento de Chiquimula, en la región III o

Nororiente. Posee una extensión territorial de 247.63 km²; se ubica en el cuadrante 89°19'40'' y 89°15'38'' de latitud norte y 14°52'26'', 14°54'25'' de longitud oeste, la altura del municipio oscila de los 300 a los 1400 msnm1.

Las colindancias del municipio son: al norte con los municipios de La Unión y Zacapa (Zacapa); al sur, con el municipio de San Juan Ermita y Olopa (Chiquimula); al este con Camotán y al oeste con el municipio de Chiquimula (Chiquimula) y el municipio de Zacapa (Zacapa).

- **Síntesis histórica**

De acuerdo con SEGEPLAN (2010), antes de la llegada de los españoles a estas tierras, una buena parte del oriente del país era territorio de la etnia Chortí. Durante el siglo XVI, con el avance de la colonización se fueron despojando las tierras indígenas, para pasar a manos de los nuevos habitantes de origen español, aunque algunas quedaron como tierras comunales. Poco a poco, las comunidades Ch'orti' se vieron obligadas a trasladarse a las laderas secas, en regiones de difícil acceso.

- **Significado del nombre**

Se describe, además que Jocotán o Xocotlan, viene del nahuatl, Xocotl, Jocote y la terminación Tlan, traducido a la forma castellana Jocotán quiere decir "junto al árbol de jocotes" castellanizado.

- **Aspectos culturales**

Entre los aspectos culturales que hace referencia dicho de SEGEPLAN (2010), se describe que los habitantes del municipio de Jocotán viven en un estilo conservador debido principalmente a un factor de aislamiento del resto de la república hacia el área Chortí, que hoy en día se está rompiendo debido a los avances de la comunicación, al ingreso de establecimientos educativos de más alto nivel, a la afluencia del turismo y al apoyo de las diferentes cooperaciones internacionales. En el municipio de Jocotán, la Fiesta Patronal se celebra el 25 de julio, en honor al patrón Santiago Apóstol.

- **Clima**

También se hace mención, que el municipio de Jocotán presenta condiciones climáticas características de una zona seca, con limitaciones de agua la mayor parte del tiempo.

- **Zonas de vida**

En el municipio se han identificado 3 zonas de vida, que son:

1. Bosque húmedo sub-tropical templado en el 77% del territorio, especialmente en el área rural con precipitaciones de 1,100 a 1,350 mm; y una época de lluvias de mayo a noviembre con una biotemperatura media anual de 20° a 26° centígrados.
2. Bosque seco subtropical con un 18% del territorio, la precipitación varía de los 600 a los 900 mm.
3. Monte espinoso sub-tropical en un 5% de su territorio en la colindancia con los municipios de Zacapa y Chiquimula con una precipitación pluvial anual de 400 a 600mm.

- **Organización política**

Se detalla además en el documento proporcionado por SEGEPLAN (2010), que el municipio de Jocotán está organizado en una cabecera municipal y 111 centros poblados entre aldeas y caseríos, siendo los más importantes: Tierra Blanca, Conacaste, Guayabillas, La Cruz, Pelillo Negro, Guareruche, Oquin, La Mina, El Amatillo y Minas Arriba, entre otros.

- **Población**

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística INE (2010), basándose en el censo realizado en el año 2002, Jocotán está integrado por una población de 30,274 habitantes de sexo masculino y 30,964 del sexo femenino en el año 2014. Lo anterior muestra claramente el incremento que ha tenido la población, así como las tendencias de crecimiento que tendrá en los próximos 15 años.

- **Población económicamente activa (PEA)**

Así mismo hace mención SEGEPLAN, que el municipio posee pocas fuentes de diversificación de la actividad productiva. La actividad predominante es la agricultura; en segundo lugar están las artes mecánicas y otros oficios.

- **Pobreza y pobreza extrema**

Se sigue haciendo referencia, que la pobreza general en el municipio de Jocotán equivale al 73% y la pobreza extrema corresponde al 26%. La inclusión oficial de la niñez a partir de los 7 años en el grupo de la PEA, evidencia el deterioro social de la población de Jocotán, debido a que ese grupo, por ingresar al mercado de trabajo, a temprana edad, tendrá limitada su capacidad de aspirar a ingresos que le permitan satisfacer sus necesidades y tener una buena calidad de vida.

- **Organización social y participación ciudadana**

De igual manera se describe que en el municipio están presentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales, pero debido a la falta de coordinación entre las mismas y los escasos recursos se diluyen, debido muchas veces a la duplicidad y traslape de funciones y competencias.

- **Asociaciones que operan actualmente en el municipio de Jocotán**

1. **Asociación Regional Campesina Ch'orti' (ASORECH)**

Según el documento “organizaciones del municipio de Jocotán” (2014), proporcionado por la municipalidad de Jocotán, la Asociación Regional Campesina Ch'orti' ASORECH, fue fundada en 1999, está conformada por ocho organizaciones socias de campesinas y campesinos ubicadas en los departamentos de Chiquimula y Zacapa, quienes trabajan por que sus asociados dispongan de nuevas alternativas para mejorar su calidad de vida.

ASORECH, es una asociación solidaria que impulsa procesos de desarrollo autosostenibles de sus organizaciones socias en la región oriental de Guatemala;

gestionando y movilizandorecursos que contribuyan al fortalecimiento de sus capacidades financieras, sociales e institucionales, contribuyendo con esto al desarrollo de la región.

Entre sus valores están: Transparencia, democracia, equidad de género, coexistencia ecológica, responsabilidad social empresarial y empoderamiento comunitario.

2. Asociación para la Coordinación del Desarrollo Rural de Jocotán (ACODERJO)

De acuerdo con el mismo documento, ACODERJO es una asociación en el municipio de Jocotán que se dedica a la gestión de proyectos de desarrollo para las comunidades del área rural.

Esta asociación busca la mejora del bienestar de las personas que habitan el área rural del municipio, promoviendo y facilitando distintas actividades generadoras de desarrollo económico y social, realizando estudios y planes de viabilidad que parten de la situación real de las zonas rurales, coordinando y colaborando con instituciones locales nacionales y supranacionales dedicadas al desarrollo de zonas rurales del territorio.

El objetivo principal de la Asociación para la Coordinación del Desarrollo Rural de Jocotán es el propiciar el desarrollo de estas comunidades de escasos recursos económicos, por medio de la gestión de proyectos de desarrollo con los que se benefician ha áreas marginadas, en donde habitan personas de escasos recursos económicos, que son los principales beneficiados con esta iniciativa.

Además propician las alianzas cooperativas entre instituciones, asociaciones y organizaciones del área, basadas en la solidaridad rural con el fin de impulsar a estas comunidades a procesos de globalización social, económicos y culturales.

3. Asociación de artesanos y artesanas (NATIVO)

Así mismo se describe en el mismo documento, que esta asociación está conformada por hombres y mujeres que se encargan de la elaboración y compra de productos artesanales. La función principal es el colaborar con el desarrollo, generando fuentes de ingresos para las familias, dedicándose a la exportación de productos artesanales

propios de la región, principalmente el petate, bosas de pita de maguey, jarros y comales de barro, los artesanos de NATIVO elaboran además, la envoltura de una popular bebida alcohólica, que se exporta al extranjero dando muestra de la capacidad competitiva de los campesinos.

La organización contribuye principalmente al apoyo de los procesos productivos que ayudan al desarrollo económico local del territorio, generando fuentes de ingreso a muchas familias del área y dando a conocer los productos artesanales que se producen en el municipio a nivel mundial.

c) Situación actual de la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO

- **Descripción de la ASEJO**

De acuerdo con el documento, *mejoramiento de la cadena productiva de ASEJO (2013)*, la Asociación de Semilleristas de Jocotán fue creada en el año 2002, en el municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula, constituyéndose legalmente bajo iniciativa de un grupo de productores, con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Seguridad Alimentaria en Guatemala, que se identifica por sus siglas en inglés FAO/PESA (Food and Agriculture Organization).

Está conformada como una organización no gubernamental, que contribuye al desarrollo de la región Ch'orti', produciendo semillas de maíz y frijol, certificadas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación MAGA.

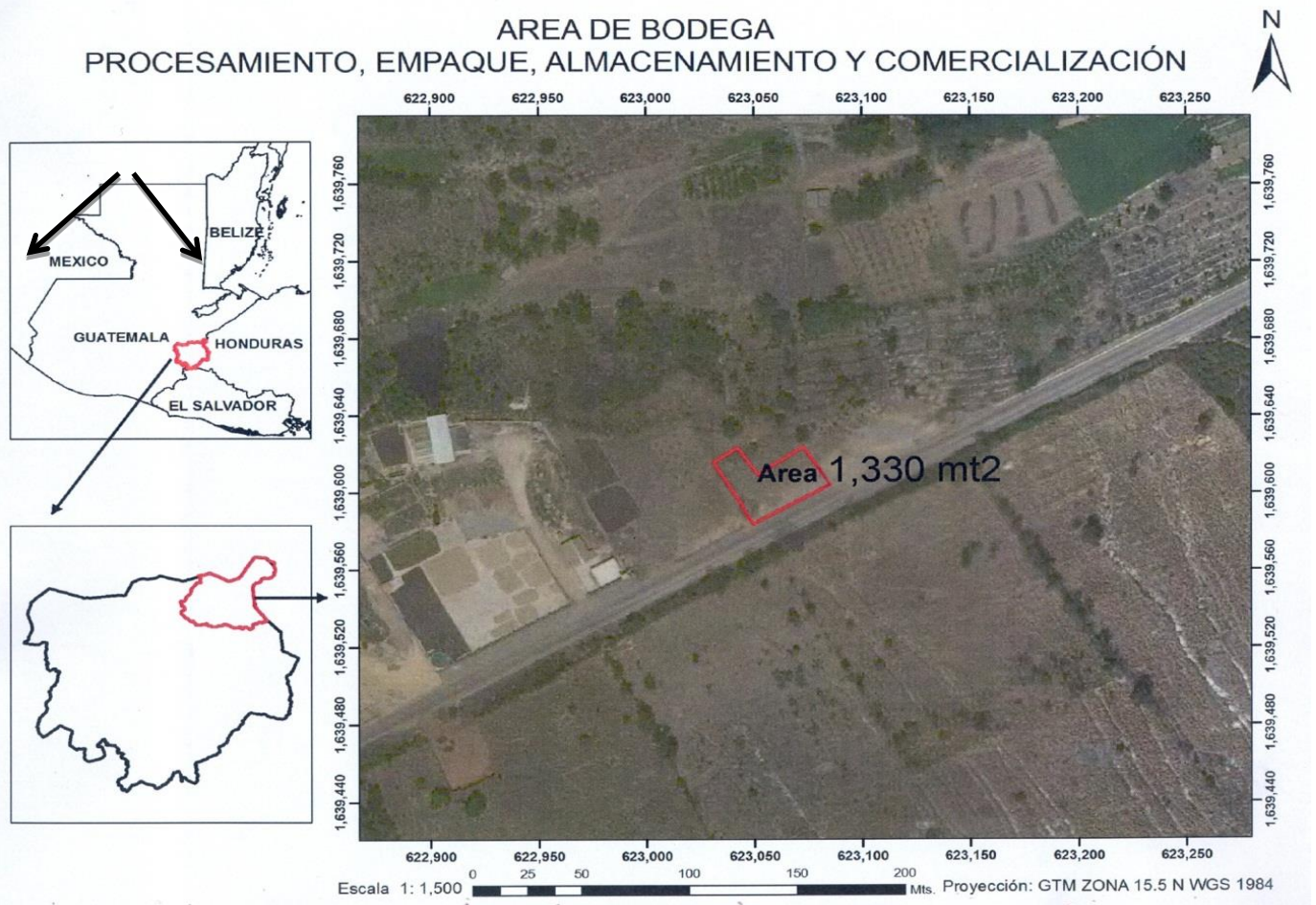
La Asociación de Semilleristas de Jocotán, que se identifica con las siglas ASEJO, es una asociación civil, con domicilio fiscal ubicado en la calle principal, Barrio San Sebastián, del municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula.

En la siguiente imagen se muestra la ubicación en el mapa del centro de acopio donde opera ASEJO.

Imagen 1

Ubicación de ASEJO

AREA DE BODEGA PROCESAMIENTO, EMPAQUE, ALMACENAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN



Fuente: *Mejoramiento de la cadena productiva de ASEJO (2013)*

Dicha asociación se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, con el Número de Identificación Tributaria NIT: 4520045-9. Con base al acta notarial autorizada en la ciudad de Esquipulas departamento de Chiquimula, de fecha 17 de enero del año 2012, por el notario Edgar Luis Espinoza Escobar, se inscribe en el registro bajo la partida número 42741, folio 42741, del libro 1 del Sistema único del registro electrónico de personas jurídicas y registro civil de la municipalidad de Jocotán departamento de Chiquimula bajo la partida 85-2005, folio 63 del libro 03 de personas jurídicas.

En la siguiente tabla, se muestran algunas de las generalidades de la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, en la que se describen aspectos relacionados a la información del grupo:

Tabla 1

Información general del grupo que conforman ASEJO

INFORMACION GENERAL DEL GRUPO

Nombre del grupo: Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO	Departamento: Chiquimula
Tipo de Personería jurídica: Asociación civil	Municipio: Jocotán
Nombre del Representante: José Cupertino Vásquez	Domicilio: Aldea La Libertad, Camotán
Teléfono (s): 53788502, 55215455, 57871536	Correo Electrónico: semilleristas.jocotan@yahoo.com y abuezoc@gmail.com
Número de Socios Productores Activos: 122	% de socios productores indígenas: 80%
Etnia Indígena perteneciente: Maya chorti, ladinos no indígenas	Número de Personas beneficiarias indirectamente: 1500

Fuente: mejoramiento de la cadena productiva de ASEJO (2013)

• **Organización interna**

Actualmente ASEJO cosecha y comercializa semillas registradas de maíz de la variedad ICTA B-7 y de frijol ICTA ligero, el mercado que cubre se localiza principalmente en el nororiente del país, salvo los casos de Petén y los de otros destinos, por la misma proyección que tienen, cuentan con compradores como el Programa Nacional de Granos Básicos y el Proyecto de Emergencia de la FAO (el

corredor seco y en Las Verapaces), además de abastecer a agroservicios locales. Algunos de los clientes potenciales formales, con quienes se realizan negocios de compra-venta se enlistan en la tabla siguiente:

Tabla 2

Clientes con los que se realizan negociaciones de semillas certificadas

Nombre de la Entidad / empresa	Ubicación
MAGA (Programa de Granos Básicos)	Guatemala
Bodega Agropecuaria	Petén
Agroservicios Chaparral	Petén
Agroservicio del Campo	Chiquimula
Agroservicio El Agricultor	Chiquimula
Agroservicio Caparjá	Camotán
El Arado	Gualán
Bodega Agropecuaria del Norte	Petén
Nutrivisa	Esquipulas
Agroservicio Maderos	Esquipulas
Agroservicio El Edén	Quetzaltepeque
FAO	Guatemala
Agropecuaria MACONEL	Jocotán

Fuente: Mejoramiento de la cadena productiva de ASEJO (2013)

Para el año 2013 se proyectó una producción de 2,625 quintales de semilla de maíz y 350 quintales de semilla de frijol, teniendo ya la producción negociada con diferentes entidades y empresas de la república.

La producción de semilla de maíz y frijol que realiza la organización se inició en el año 2002, pero dicha asociación dejó de funcionar debido a la mala organización de los asociados en ese entonces, en 2009 se retomó la actividad de producción de semilla de

maíz y frijol, apoyados por FAO, un nuevo grupo de socios con nueva administración y una nueva junta directiva, que es con la que se cuenta en la actualidad.

Como organización con un enfoque empresarial brinda además, el servicio de acondicionado de semillas a asociaciones de toda la región oriental en su centro de acopio, en donde se lleva a cabo el proceso de recepción, selección, maquilado, secado y empaque de la semilla, teniendo como objetivo la comercialización de semillas registradas.

Entre las principales funciones que se llevan a cabo en el centro de acopio, para el proceso de certificado de semillas están:

1. Almacenamiento: La semilla es almacenada en el centro de acopio por un corto periodo de tiempo ya que la comercialización es realizada de una forma rápida, debido a que la demanda de semillas de maíz y frijol es alta en el país.
2. Selección: La semilla es seleccionada por medio de una máquina especializada para dicho proceso.
3. Tratamiento y maquilado: El tratamiento del grano es realizado mecánicamente por una maquina tratadora.
4. Empaque de las semillas: El empaque de semillas es realizado en las diferentes presentaciones, 25 lbs, 50 lbs, 10kg y 20 kg.

La Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, maneja una organización interna que opera por medio de comisiones en el área operaria; los miembros de la junta directiva son los representantes de la asamblea general, que está formada por todos los socios, que son productores activos y beneficiarios directos de la asociación.

Los procesos de certificación de semilla en el centro de acopio se encargan de realizarlos el personal operativo de la asociación, bajo indicaciones de dos supervisores, para que luego el técnico de control de calidad se encargue de verificar los resultados y la calidad del producto, evaluando si se encuentra bajo las normas y controles de calidad establecidos.

La distribución del personal se detalla en el organigrama siguiente:

Figura 1

Distribución por áreas de la Organización



Fuente: elaboración propia en base al documento, mejoramiento de la cadena productiva de ASEJO (2013)

4. Asamblea general

Productores (agricultores) de semillas y socios activos de la asociación, son las personas que deciden mediante elección popular quienes conformarán la junta directiva de la asociación.

5. Junta directiva

Es un grupo de personas elegidas por la asamblea general por medio de votación, para que actúen en representación de esta en conjunto.

6. Gerente

Representante legal y encargado de la administración de la organización.

7. Asistente

Encargado de agendar las actividades del gerente para evitar contratiempos, como el orden para realizarse, tener la papelería de la asociación en orden, atender a los clientes y cumplir con las tareas encomendadas por el gerente.

8. Contador

Encargado de llevar el control de la contabilidad general de la organización y elaborar los informes de estados financieros solicitados por gerencia.

9. Área administrativa

Encargados de llevar a cabo la administración de la organización y velar que todo esté funcionando correctamente en esta.

10. Área operaria

En esta área se encargan de llevar a cabo cada uno de los procesos de acondicionamiento de las semillas.

Con el crecimiento que se ha tenido en los últimos años también se han presentado deficiencias en la estructura de la organización de ASEJO, debido a que el número de las funciones dentro de la asociación han aumentado, lo que ha obligado a los directivos a desempeñar más de una función dentro de la organización.

La duplicidad de tareas que existe en la organización crea una falta de coordinación en la administración y las líneas de autoridad, no están definidas de manera eficiente, lo que origina la mayoría de las veces confusión por parte del personal operativo, por el mal manejo de la información al momento de delegar tareas y responsabilidades, esto genera resultados inesperados y retraso en las tareas que se les asignan

1.2 Marco teórico

1.2.1 Organización

Según Hellriegel, Jackson, y Slocum (2009), “la organización es el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permitan que los empleados puedan implementar las tareas y los planes de la gerencia”. (pp.358).

Mencionan además que la organización forma parte de las cuatro funciones gerenciales de la administración, esta complementa la planeación, el control y la dirección.

Reyes (2007) define que la “organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (pp.277).

Para Robbins y Coulter (2010) “Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan, de terminan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones”. (pp.8).

En otras palabras, para que la organización cumpla con los objetivos determinados en la planeación y lleve a cabo las estrategias para lograrlos se hace necesario que los administradores asignen tareas a los trabajadores y que estas tareas sean debidamente

coordinadas, de acuerdo a una estructura organizacional para de esta manera lograr las metas establecidas.

Hellriegel, et al. (2002) señalan que, “los cuatro elementos básicos de la función de la organización”. (pp.369). Son:

- **La especialización.**

Es el proceso con el que se identifican y se le asignan las tareas a cada empleado, equipo, departamento y divisiones.

- **La estandarización.**

Se describe como un proceso que consiste en crear prácticas uniformes, que los empleados deben seguir cuando realizan su labor.

- **La coordinación.**

Comprende los procesos y mecanismos que se utilizan para la integración de tarea y actividades de todos los empleados y las unidades organizacionales.

- **La autoridad.**

Es el derecho para tomar decisiones de importancia diversa.

1.2.2 Tipos de organización

a) Organización formal

Reyes (2007), define que la “organización formal es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita” (pp.280).

Según Koontz y Weihrich (2007) “la organización formal se refiere a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de una manera formal” (pp.141).

Además definen estos autores que es importante mencionar que, el que una organización se describa como formal no quiere decir que esta será inflexible o indebidamente limitante, para proceder debidamente en esta organización se debe propiciar las mejores condiciones para los empleados para así obtener de manera eficaz el desempeño individual, además de que esta dé lugar a la discrecionalidad, la utilización del talento creativo ventajoso, el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.

b) Organización informal.

Reyes (2007) describe que “la organización informal comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes”. (pp.280).

De acuerdo con el enfoque de Koontz y Wehrich (2007), la organización informal “es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, que surge espontáneamente cuando las personas se asocian” (pp.142).

También explican los autores que la organización informal en una serie de relaciones interpersonales que no aparecen descritas en los organigramas, estas no tienen un propósito común consciente.

1.2.3 Estructura organizacional.

Para Robbins y Judge (2013), “una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente”. (pp.480).

De acuerdo con Chiavenato (2009), “la estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia

fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza”. (pp.92).

Para Robbins, Coulter, Huerta, Amaru, Varela y Jones (2009), “la estructura organizacional es la distribución formal de los empleados dentro de una organización”. (pp.372).

Amaru (2009) define “la estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama”. (pp.232).

“La estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de subordinados de trabajos y puestos que determina cómo deben usar los empleados los recursos de la organización para concretar las metas de esta”, según Jones y George (2006, pp.334).

Por otra parte Robbins y Coulter (2010) describen que “la estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama”. (pp.184).

Además agrega el autor que crear una estructura organizacional también tiene muchos propósitos, entre los que se pueden mencionar:

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

1.2.4 Diseño organizacional

Para Hellriegel et al. (2009), “el proceso que utiliza la gerencia para crear los puestos y las relaciones se llama diseño organizacional, que en pocas palabras significa las decisiones y acciones que dan por resultado una estructura.” (pp.358).

Explica también que las organizaciones pueden utilizar diferentes diseños en su organización, a fin de cumplir con sus propósitos y llevar a cabo las metas, estos diseños organizacionales aplicados a las empresas casi siempre experimentan algunos cambios para poder así afrontar los diferentes desafíos que se les presentan, cambios que son necesarios para generar nuevas estrategias o en respuesta a los competidores.

Chiavenato (2009) afirma “el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”. (pp.92).

Además agrega este autor que el diseño organizacional involucra aspectos centrales; cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

Define también las variables a tomar en cuenta en el diseño organizacional:

- *Factores ambientales*: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- *Dimensiones anatómicas de la organización*: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.

- *Aspectos de las operaciones:* autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas y controles.
- *Consecuencias conductuales:* desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010) “cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización”. (pp.185).

Estos autores definen a continuación los elementos a tomarse en cuenta en el proceso de diseñar la estructura en una organización que son claves y de mucha importancia, deben ser el eje fundamental del diseño, a continuación se describen cada uno de ellos:

- **Especialización de trabajo:**

“La especialización del trabajo, consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división trabajo”. Robbins y Coulter (2010 pp.185).

Por su parte Robbins y Judge (2013) definen que “en la actualidad, usamos el término especialización en el trabajo, o *división del trabajo*, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo”. (pp.481).

- **Departamentalización:**

Robbins, et al. (2009) definen la departamentalización “como el fundamento por el cual se pueden agrupar distintas tareas y existen dos tipos, la departamentalización según

las funciones desempeñadas, que es la funcional y según la agrupación de los trabajos por línea de productos, que viene a ser la departamentalización de productos”. (pp.373).

Por su parte Franklin (2004) indica que “este término implica la especialización de trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulte de una división o combinación de personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí”, (pp.267).

Indicando que entre los elementos principales que construyen a la departamentalización están:

1. *Operación:*

Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas.

2. *Actividad:*

Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.

3. *Función:*

Grupo de actividades afines, necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

Indicando además, que por medio de la departamentalización se agrupan unidades definidas, las funciones con objetivos afines que se orientan a este mismo propósito.

Sugieren los autores Zerilli (Sin año), y Koontz y Weihrich (2004), citados por Bámaca (2008), que de acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización, entre las que se puede mencionar la funcional que se describe a continuación.

Departamentalización funcional:

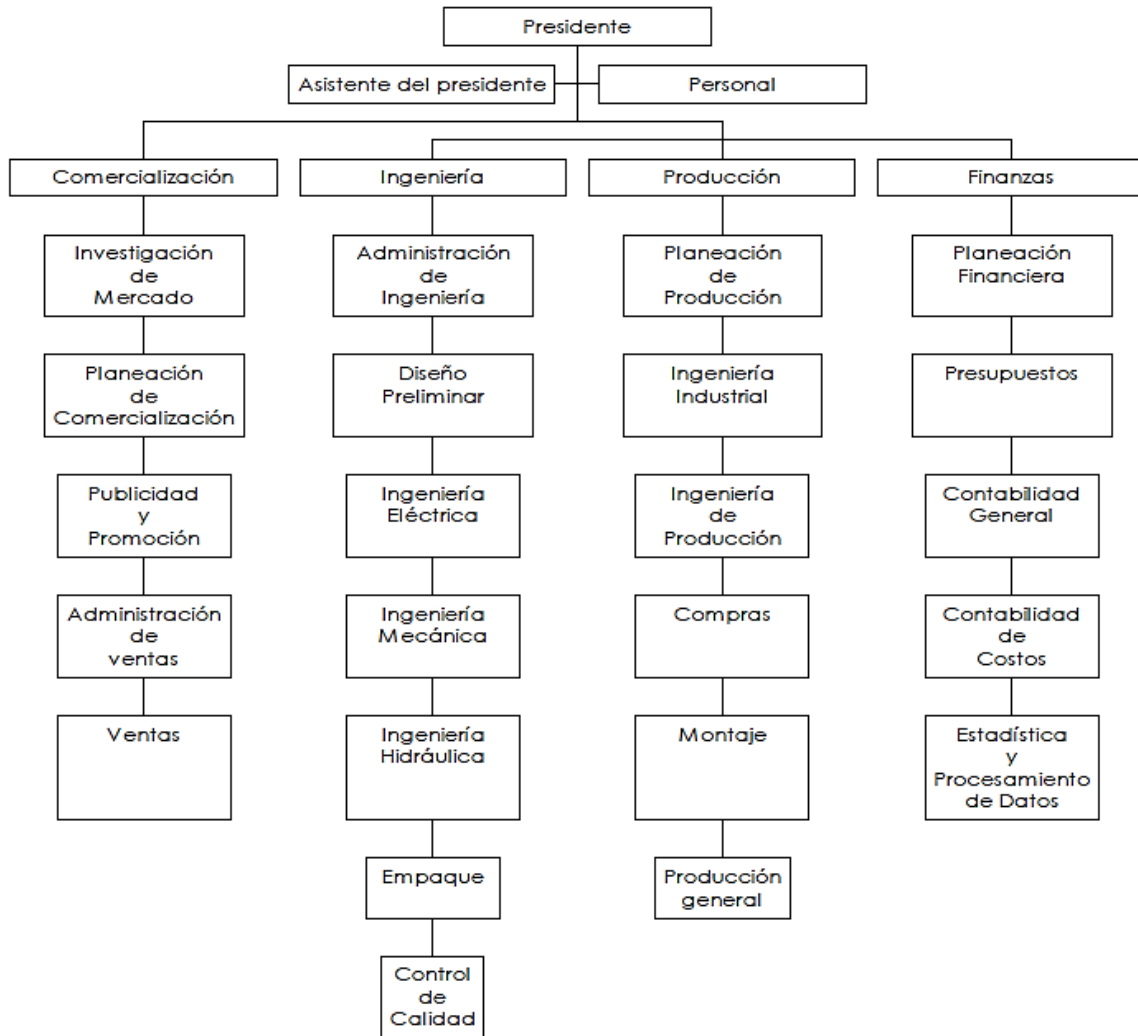
Consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de la organización, da a conocer lo que se hace regularmente; partiendo de la idea de que toda empresa tiene como razón de ser, la creación de algo útil, estando en sus principales funciones:

- Producción: que se refiere a la creación y agregación de utilidad al bien o servicio.
- Ventas: se refiere a las personas que van a adquirir el bien o el servicio que se brinda, pagando determinado costo por él.

Estas actividades son las que se agrupan en departamentos, aunque es necesario mencionar que no en todos los organigramas aparecen de la misma manera, pues no se generaliza a todas las organizaciones.

Figura 2

Modelo de departamentalización funcional o por funciones



Fuente: Koontz y Wehrich (2004)

- **Cadena de mando:**

Robbins, et al. (2009) la describen como la “línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien”. (pp.375).

Franklin (2004) indica que, “estas líneas se relacionan íntimamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituye al elemento estructural de la organización, ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos”. (pp.268).

Por otra parte los autores Robbins y Coulter (2010) definen que “La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como "¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?". (pp.187).

Siguiendo con este enfoque se puede decir que para entender la cadena de mando, se deben entender otros conceptos como el de autoridad que se refiere a los derechos inherentes de una posición gerencial para decirle a la gente que hacer y esperar que lo hagan, además tener claro el concepto de la responsabilidad que se refiere a los trabajos asignados a los empleados y la obligación que asumen para realizarlos y por último el concepto de unidad de mando que establece que una persona debe reportarle a un solo gerente.

- **Amplitud de control:**

Robbins et al. (2009) indica que la amplitud de control “determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización”, (pp.376). Además la amplitud de control reconoce factores que influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir en la organización de manera eficiente y eficaz para esta.

Así mismo Hitt, Stewart y Porter (2006) definen la amplitud de control como “el número de empleados que le reportan a un supervisor determinado. Las organizaciones más formales tienden a desarrollar tramos de control estrechos en vez de amplios. La lógica de esta idea resulta bastante obvia. En forma regular, cuanto menos gente se tenga que supervisar, más de cerca se supervisará y controlará su trabajo. No obstante, la efectividad del tramo de control suele estar influida por diversos factores. Primero, la naturaleza de la tarea es un factor relevante. Si todo permanece igual, cuanto más rutinarias sean las actividades de los subalternos, más amplio será el tramo de control efectivo”. (pp.235).

- **Centralización:**

Robbins y Coulter (2010) definen, “la centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización”, (pp.188). Es decir entonces que si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada.

Las características principales de una organización centralizada, según Robbins y Coulter son las siguientes:

1. El entorno es estable.
2. Los gerentes de niveles inferiores no son capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel más alto.
3. Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones.
4. Las decisiones tienen relativamente poca importancia.
5. Las organizaciones enfrentan una crisis o el riesgo de un fracaso empresarial.
6. La compañía es grande.
7. La implementación de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede.

- **Descentralización:**

Siguen haciendo mención, Robbins y Coulter (2010) que la descentralización es el grado en el que los empleados de los niveles más bajos proporcionan información a los niveles superiores para la solución de problemáticas o bien la toma de decisiones.

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) indican que “un buen diseño organizacional incluso puede contribuir a la capacidad de la empresa para crear valor para el cliente y percibir una ganancia”; (pp.342). Por ello indican las ventajas y desventajas que tiene una organización al tomar las decisiones de manera centralizada o descentralizada.

Para Robbins y Coulter (2010), las características principales de una organización descentralizada son las siguientes:

1. El entorno es complejo, incierto.

2. Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la de decisiones.
3. Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones
4. Las decisiones son importantes.
5. La cultura corporativas es abierta para permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.
6. La compañía está geográficamente dispersa.
7. La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones.

En la siguiente tabla se describen cada una de las ventajas y desventajas que tiene una organización al tomar las decisiones de manera centralizada o descentralizada:

Tabla 3

Ventajas y desventajas que tiene una organización al tomar las decisiones de manera centralizada o descentralizada.

Ventajas y desventajas de estructuras centralizada y descentralizada.	
<i>Ventajas de una estructura organizacional centralizada:</i>	<i>Ventajas de una estructura organizacional descentralizada:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Se establece la rendición de cuentas mediante un estricto control desde arriba. • Se elimina el conflicto de metas entre quienes tienen diferentes perspectivas o intereses. • Permite una toma de decisiones ágil y un fuerte liderazgo en situaciones de crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alienta a que los administradores de niveles inferiores y empleados que constituyen las bases ejerzan su iniciativa y actúen responsablemente. • Ofrece nuevas ideas y pensamiento creativo. • Permite momentos de respuesta rápida e implica a menos niveles administrativos.

Desventajas de una estructura organizacional centralizada:	Desventajas de una estructura organizacional descentralizada:
<ul style="list-style-type: none"> • Se alargan los periodos de respuesta de quienes están cerca de las condiciones del mercado porque deben conseguir la aprobación para sus acciones. • No fomenta la responsabilidad entre administradores de nivel inferior y empleados que constituyen la base. • Los administradores de nivel inferior y empleados deben esperar hasta que se les diga qué hacer. 	<ul style="list-style-type: none"> • La alta administración carece de un “control total”; los ejecutivos pueden desconocer las acciones que emprendió el personal facultado bajo su mando, • pone a la organización en riesgo si resulta que los empleados facultados toman “malas” decisiones y perjudica la colaboración entre unidades.

Fuente: elaboración propia, en base a los autores Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012).

- **Formalización:**

Robbins y Coulter (2010), definen que “la formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados”, (pp.189). Además explican que en organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los empleados son poco discretos con respecto a lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace. Sin embargo, cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

Para Hitt, Stewart y Porter (2006), “la formalización es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación) como a la integración de personas y actividades. Se pensaría en la formalización en términos de las estructuras y los sistemas oficiales y definidos en la organización para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se

separan personas y actividades, y cómo se reúnen de nuevo. Si bien todas las organizaciones tienen que valerse de diferenciación e integración, difieren sustancialmente en cuanto al grado de formalización que cada una imprime para lograrlo”. (pp.234).

a) Fundamentos principales del diseño organizacional:

Hellriegel, et al. (2009) argumentan que “el proceso que utiliza la gerencia para crear los puestos y las relaciones se llama diseño organizacional, que en pocas palabras significa las decisiones y acciones que dan por rendida una estructura”. (pp.358).

Además los autores hacen mención de dos fundamentos principales al momento de realizar un cambio en la estructura organizacional de una empresa, estos son:

- **La diferenciación:**

La diferenciación indica que la organización está compuesta por unidades que desempeñan tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo, y que requieren de empleados que posean competencias únicas; la diferenciación se crea por medio de la división de trabajos y especialización de los puestos.

- **La integración:**

Indica que las diversas unidades coordinan su trabajo para alcanzar metas comunes, en donde las reglas y los procedimientos son un medio que utilizan los administradores para coordinar actividades permanentes de las diversas unidades de una organización; cuando los departamentos tienen metas comunes se organizan de manera similar y trabajan juntos para alcanzarlas, se puede decir entonces que están muy integrados.

b) Modelos de diseño organizacional

Según Robbins y Coulter (2010) “Las organizaciones no tienen ni tendrán estructuras idénticas. Una empresa con 30 empleados no se verá igual que una con 30,000. Pero incluso organizaciones de tamaños similares no necesariamente tienen estructuras parecidas. Lo que funciona para una empresa podría no funcionar para otra” (pp. 190).

Por lo anterior estos autores definen dos modelos de diseño organizacional utilizados en las empresas:

- **Diseño organizacional mecanicista:**

Robbins y Coulter (2010), la definen como una “estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones”. (pp.190).

Además hacen mención que este diseño organizacional se esfuerza en alcanzar la eficiencia y depende en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares; trata de minimizar el efecto de la ambigüedad y opiniones diferentes por ser características humanas ineficientes e inconsistentes según este modelo, ninguna empresa es totalmente mecanicista aunque las grandes empresas tienen algunas de estas características.

Según el enfoque de Amaru (2009), “la organización mecanicista o burocratizada hace énfasis en las reglas e intenta imitar el funcionamiento estandarizado de una máquina. Las personas tienen poca autonomía y no hay espacio para improvisar. Las organizaciones que siguen este modelo tienden a ser impersonales, rígidas, y a estar reglamentadas. Dan importancia a la jerarquía y al cumplimiento de las normas”, (pp.255).

Algunas características que define este autor de las organizaciones que siguen el modelo mecanicista son:

1. La filosofía de administración hace énfasis en criterios de desempeño como la eficiencia, la previsibilidad, la seguridad y la aversión al riesgo.
2. Las reglas, las normas y los procedimientos están bien definidos y por escrito.
3. La organización procura prever todas las posibilidades de comportamiento y someterlas a las normas.
4. Las personas desempeñan tareas de corto alcance, al ocupar cargos con responsabilidades específicas y bien definidas. Las tareas son muy especializadas.
5. Los criterios de departamentalización son homogéneos. La organización busca simetría y uniformidad en su organigrama.
6. La autoridad está centralizada. El estilo de liderazgo es autocrático.
7. La jerarquía es rígida. La fuente de autoridad es la posición de la persona en la estructura organizacional.

- **Diseño organizacional orgánico**

Según Robbins y Coulter (2010), “es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa”. (pp.191).

Manifiestan también estos autores que el diseño en la estructura de la organización que se elija, debe facilitar el logro de los objetivos por medio de las estrategias que estén lógicamente relacionadas según la estructura que se tenga, además se puede decir que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con distintas estrategias organizacionales; la flexibilidad y el libre flujo de la información de la estructura orgánica funciona bien cuando una organización busca innovaciones significativas y únicas por otro lado la mecanicista con su eficiencia, estabilidad y estrechos controles funciona mejor para compañías que quieren controlar de cerca los costos.

Además Amaru (2009) define que las organizaciones que siguen el modelo orgánico “intentan reducir el grado de formalidad e impersonalidad. Hacen hincapié en el sistema social y la iniciativa de las personas. La jerarquía y la especialización son menos importantes que en el modelo mecanicista. Se alienta la comunicación informal”. (pp.255).

El autor describe que algunas características de las organizaciones que usan el modelo orgánico son:

1. La filosofía de la administración hace énfasis en criterios de desempeño, como la eficacia, adaptabilidad, sensibilidad hacia la necesidad de cambios y propensión al riesgo.
2. Existe una gran participación para definir los objetivos de la organización, incluyendo personas de todos los niveles organizacionales.
3. La fuente de autoridad es la competencia. El estilo de liderazgo tiende a ser democrático.
4. Hay un nivel reducido de especialización: las tareas tienen un amplio alcance y los cargos se definen en forma imprecisa. La capacidad de resolver problemas con autonomía e iniciativa es más importante que seguir reglas.
5. Los criterios de departamentalización son heterogéneos. La organización puede usar tantos modelos como sean adecuados para sus distintas operaciones y misiones.
6. La jerarquía es imprecisa: las personas desempeñan el papel de jefe o de subordinado y la relación de mando puede invertirse dependiendo de la situación.

c) Tipos de diseño organizacional.

De acuerdo con Hellriegel, et al. (2009) existen dos tipos de diseño organizacional, de los que se hace mención a continuación:

- **Diseño vertical:**

El diseño vertical debe “facilitar la comunicación entre empleados y departamentos para que se puedan realizar las metas de la organización”, (pp.361). En otro orden de ideas los empleados de los niveles más bajos deben desempeñar actividades que sean congruentes con las metas de la alta gerencia y estos deben estar enterados de las actividades y los logros de los niveles de los empleados de niveles más bajos.

Para dirigir a la organización con este tipo de diseño organizacional se utilizan cinco vías:

1. Jerarquía:

La jerarquía según estos autores es la pirámide que muestra las relaciones que existen entre los niveles con los que cuenta la organización.

2. Tramo de control:

“El tramo de control se refiere al número de empleados que dependen de forma directa de una persona”, Hellriegel, et al. (2009, pp.360).

3. Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas:

Explican también los autores anteriores que la autoridad es el derecho de tomar una decisión, esto une a la parte vertical con la horizontal, no siempre las personas que tienen niveles altos van a tener la autoridad para tomar dediciones e indicar a las personas de niveles más bajos lo que deben hacer.

4. Delegación:

Hellriegel, et al. (2009) afirman que “la delegación es el proceso que sirve para otorgar autoridad a una persona (o grupo o equipo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones” (pp.364).

5. Centralización y descentralización:

Siguen haciendo mención estos autores que la centralización y descentralización son filosofías fundamentales de la administración ya que estas indican el punto donde se tomaran las decisiones, la centralización es la concentración de autoridad en la cima de

la organización y la descentralización la delegación de autoridad a otros empleados de niveles bajos.

- **Diseño horizontal.**

Así mismo los autores describen que la estructura del diseño organizacional que se elija para una organización será un elemento relevante de apoyo para sus estrategias ya sea vertical u horizontal. Enumeran cuatro tipos de diseño horizontal, utilizados con más frecuencia dentro de las organizaciones:

1. *Diseño Funcional:*

Con este diseño los administradores y los empleados son agrupados con base en sus áreas de experiencia o conocimiento experto y de los recursos que utilizan para desempeñar su trabajo.

2. *Diseño por producto:*

Esta estructura también es llamada divisional, se implementa en organizaciones que se expanden a nuevos productos o mercados, en donde se elaboran cantidades elevadas de productos y se atienden a diversidad de clientes en diferentes zonas geográficas. Todas las funciones que contribuyen a un producto son organizadas bajo un administrador, se divide a la organización en unidades autocontenidas.

3. *Diseño geográfico:*

Este diseño se encarga de organiza las actividades en torno a la ubicación, permitiendo a la organización desarrollar una ventaja competitiva en una zona particular con base en los clientes, los competidores y otros factores de su área.

4. *Diseño en red:*

Una organización con un diseño de organización en red también es llamada virtual. Permite que los administradores coordinen y vinculen a los miembros de muchas organización para la realización de tareas en diversidad de lugares diferentes, teniendo

a la tecnología y medios electrónicos como principal facilitador de contactos y relaciones.

d) Formas de diseñar estructuras organizacionales

Jones y George (2006) señalan que, “el diseño organizacional es el proceso por el que los administradores toman decisiones de ordenamiento sobre los trabajos y relaciones de puestos, que dan por resultado determinada estructura para la organización”. (pp.335).

Robbins y Coulter (2010) añaden que “para tomar decisiones estructurales, los gerentes tienen algunos diseños comunes de donde elegir: los tradicionales y otros más contemporáneos”, (pp.193).

A continuación describen cada una de las estructuras que integran los diseños organizacionales comunes y contemporáneos:

- **Diseños organizacionales tradicionales**

1. Estructura simple:

Robbins y Coulter (2010), definen que “la mayoría de las compañías comienzan como iniciativas emprendedoras con una estructura simple, la cual es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización”. (pp.193).

Sin embargo, manifiestan que conforme aumentan los empleados, la mayoría de las compañías no siguen con estructuras simples. La estructura tiende a volverse más especializada y formalizada.

2. Estructura funcional:

Robbins y Coulter (2010) describen que “una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización”. (pp.193).

3. Estructura divisional:

Robbins y Coulter (2010) argumentan que “la estructura divisional es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño”. (pp.193).

Sin embargo, en el caso de estructuras divisionales la corporación matriz generalmente actúa como un supervisor externo que coordina y controla las diversas divisiones, y suele proporcionar servicios de apoyo tales como servicios financieros y legales.

En la siguiente tabla se describe las fortalezas y debilidades de aplicar cada uno de los diseños de estructuras organizacionales, según los autores Robbins y Coulter (2010):

Tabla 4

Fortalezas y debilidades de los diferentes diseños de estructuras organizacionales tradicionales

	Simple	Funcional	Divisional
Fortalezas	Rápida; flexible; económica; responsabilidades claras.	Ventajas de ahorro de costos derivados de la especialización (economías de escala, duplicación mínima de personal y equipo); los empleados se agrupan con otros que desempeñan tareas similares.	Se enfoca en resultados; los gerentes divisionales son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios.
Debilidades	No es adecuada cuando una organización crece; depender de una sola persona es arriesgado.	La búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan de vista lo que es mejor para toda la organización; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poco conocimiento de lo que otras unidades hacen.	La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

Fuente: elaboración propia, en base a los autores Robbins y Coulter (2010)

- **Diseños organizacionales contemporáneos**

Según Robbins y Coulter (2010) “los gerentes descubren que en ocasiones los diseños tradicionales no son adecuados para el entorno actual, cada vez más dinámico y complejo, en su lugar, las organizaciones necesitan ser delgadas, flexibles e innovadoras; es decir, necesitan ser más orgánicas, Entonces, los gerentes están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo”. (pp.194).

1. Estructura de equipo:

Robbins y Coutler (2010) definen que, “una estructura de equipo es aquella en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa. En esta estructura, el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados es crucial, ya que no existe una línea de autoridad gerencial de arriba hacia abajo. En su lugar, los equipos de empleados diseñan y hacen el trabajo de la forma en que creen que es mejor, pero también son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus respectivas áreas”. (pp.194).

2. Estructura matricial:

“En una estructura matricial, los administradores agrupan personas y recursos a la vez: por función y por producto”, Jones y George (2006, pp.352). En esta estructura los empleados se agrupan por funciones para que aprendan unos de otros y se vuelvan más diestros y productivos. Se agrupan también en equipos de productos, en los que miembros de diferentes funciones colaboran para desarrollar un producto específico.

El resultado es una red compleja de relaciones de subordinación entre equipos de productos y funciones que hace que la estructura matricial sea muy flexible, cada persona de un equipo de productos rinde cuentas a dos jefes:

- Un jefe de función, que asigna a los individuos a los equipos y evalúa su desempeño desde el punto de vista de la función.
- Un jefe de equipo de producto, que evalúa el desempeño de los integrantes.

3. La organización sin límites

Robbins y Coulter (2010) describen que, “otro diseño organizacional contemporáneo es el de la organización sin límites, el cual representa a una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida.” (pp.195).

En la siguiente tabla se describe las fortalezas y debilidades de aplicar cada uno de los diseños de estructuras organizacionales contemporáneas, según los autores Robbins y Coulter (2010):

Tabla 5

Ventajas y desventajas de los diferentes diseños de estructuras organizacionales contemporáneos

	De equipo	Matricial y de proyectos	Sin límites
Ventajas	Los empleados están más involucrados y tienen más autoridad. Reducción de barreras entre áreas funcionales.	Diseño fluido y flexible que puede responder a cambios del entorno. Toma de decisiones rápida.	Muy flexible y receptiva. Utiliza el talento donde quiera que se encuentre.
Desventajas	No hay una cadena de mando clara. Presión sobre el desempeño de los equipos.	Complejidad para asignar personas a los proyectos. Conflictos de tareas y de personalidad.	Falta de control. Dificultades de comunicación,

Fuente: elaboración propia, en base a los autores Robbins y Coulter (2010)

e) Elementos a tomar en cuenta al momento de planear un cambio en la organización.

Hellriegel, et al. (2009) señalan que, “el cambio organizacional puede carecer de planes y ser un tanto caótico o puede ser planeado y relativamente terso”, (pp.394). Generalmente el cambio en un diseño organizacional es difícil de manejar, si se lleva a cabo sin planes puede resultar poco favorable, por otra parte si se lleva a cabo con planes resulta con un mínimo de caos dentro de la organización.

Para evitar esto, enmarcan la secuencia a llevarse a cabo cuando se pretende realizar un cambio en la estructura de la organización en una empresa, en donde señalan los elementos a tomar en cuenta y el orden al planear dicho cambio en el diseño de una estructura organizacional:

1. Evaluación del entorno.
2. Determinar la brecha del desempeño.
3. Diagnóstico de los problemas de la organización.
4. Articular y comunicar una visión del futuro.
5. Desarrollar e implementar un plan de acción.
6. Anticipar y reducir la resistencia.
7. Monitoreo del cambio.

- **Factores de contingencia**

Fuentes y Cordón (2011) señalan que, “en el diseño organizativo de una empresa hay que tener en cuenta ciertos parámetros o factores que van a afectar o condicionar su efectividad. Estos factores o parámetros se denominan generalmente factores de contingencia”. (pp.171).

Los autores definen cada uno de los factores de contingencia más importantes, que se deben tomar en cuenta al momento de diseñar una estructura organizacional y estos son:

- 1. Edad**

La edad de las organizaciones generalmente afecta a la estructura organizacional. Las organizaciones más antiguas tienden a formalizar su comportamiento institucionalizando las relaciones que se producen en su seno y los canales de comunicación. Con la experiencia, muchos aspectos pasan de ser inciertos a ser predecibles, por lo que se suelen utilizar reglas para responder a estas circunstancias predecibles.

2. Tamaño

Este factor tiene efectos similares a la edad. Además, hay que considerar que las organizaciones tienden a crecer a medida que pasa el tiempo; por tanto, sin tener en cuenta otras variables influyentes, a mayor edad, mayor tamaño. Si crece el número de trabajadores aumenta la necesidad de asignar a cada uno determinadas labores, aplicando cierta especialización horizontal, y con ella un mayor número de unidades y departamentos que requieren más coordinación, tanto horizontal como vertical. Por tanto, si el tamaño aumenta la estructura organizacional se hace más compleja.

3. Tecnología

La tecnología o sistema técnico engloba las herramientas, maquinaria, sistemas de información, etc., que la organización utiliza para completar las tareas y actividades que se desarrollan en su seno.

4. Entorno

Las características del entorno condicionan muchas de las actuaciones de la empresa, y la estructura organizativa no es una excepción. Cuando la empresa se enfrenta a un entorno muy dinámico no puede prever lo que ocurrirá, por lo que el establecimiento de normas y reglas no son de mucha utilidad práctica. Asimismo, cuando el entorno es estable es fácil estandarizar las actividades, estableciendo reglas, planes y formalizando el trabajo.

Si el entorno es complejo, son necesarios una gran variedad de conocimientos, habilidades, capacidades, etc. Por tanto, la toma de decisiones no puede ser llevada a

cabo por una sola persona o por los miembros de la alta dirección. Sin embargo, si el entorno es hostil, la organización tiene que responder de una forma rápida y a corto plazo y para ello lo mejor es centralizar las decisiones.

1.2.5 Organigramas

Hellriegel y Slocum (2009) definen, “las conexiones formales entre las distintas divisiones o departamentos de una organización se pueden representar en forma de organigrama. Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones”. (pp.424).

Además agregan que cada cuadro representa un puesto específico y las líneas que los conectan muestran las líneas formales de comunicación que existen entre las personas que ocupan esos puestos. Argumentan además que un organigrama aporta varios beneficios a la organización, entre los que se pueden mencionar:

- Presenta información de cómo está armada la organización entera. Todos saben quién depende de quién y a quién dirigirse con un problema particular.
- El organigrama puede señalar lagunas o duplicidad de actividades.

Por su parte Hellriegel et al. (2002) definen, “un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendimiento de cuentas. Se trata de un “esqueleto” que representa la estructura de una organización. Cada una de sus divisiones operativas y otras unidades importantes también poseen organigramas detallados”, (pp.271).

También agregan que un organigrama da a conocer cuatro aspectos de la estructura organizacional:

- **Tareas:**

Muestra la gama de tareas que hay en una organización.

- **Unidades:**

Cada recuadro en un organigrama representa una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.

- **Niveles de la organización:**

Además el organigrama debe mostrar la jerarquización desde la alta dirección hasta los empleados de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.

- **Líneas de autoridad:**

Son las líneas marcadas que ligan los recuadros en el organigrama, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros, además señalan la relación con el conjunto de diversas funciones especializadas que se desempeñan.

Asimismo Franklin (2004) argumenta que, “el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”, (pp.75).

Además agrega que este es un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización, al mismo tiempo que sirve de utilidad para:

- Proporcionar una imagen formal de la organización.
- Facilitar el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones de jerarquización.
- Representar un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Contribuir como una fuente autorizada de consulta.

Siguiendo con la teoría de Franklin sobre los organigramas, este propone algunos criterios importantes a tomar en cuenta en su preparación como también la clasificación de estos, los tipos y diseños que existen.

➤ **Criterios fundamentales para la preparación de un organigrama:**

1. Precisión:

En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.

2. Sencillez:

Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Por ello se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

3. Uniformidad:

Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.

4. Presentación:

Su funcionalidad depende en gran medida de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

5. Vigencia:

Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Al elaborarlo es recomendable que en el margen inferior derecho del gráfico se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización o actualización.

➤ **Clasificación:**

Estos pueden clasificarse en cuatro grandes grupos.

a. Por su naturaleza.

1. Microadministrativos:

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

2. Macroadministrativos:

Involucran a más de una organización.

3. Mesoadministrativos:

Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

b. Por su ámbito.

1. Generales:

Contienen información representativa de una organización hasta determinar niveles jerárquicos, según su magnitud y características.

2. Específicos:

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

c. Por su contenido:

1. Integrales:

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o de dependencia.

2. Funcionales:

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones, son de gran ayuda para capacitar al personal.

3. De puestos, plazos y unidades:

Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad asignada.

d. Por su presentación.

1. Verticales:

Presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

2. Horizontales:

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas expuestas horizontalmente.

3. Mixtos:

Se utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de traficación. Estos recomiendan utilizarlos en organizaciones con un gran número de unidades en la base.

4. De bloque:

Son variantes de los verticales y tienen la particularidad de que integran un mayor número de unidades ubicadas en los últimos niveles de jerarquización.

e. Diseño.

1. Figuras:

Las figuras se utilizan para plasmar en el organigrama las unidades que lo conforman; pueden ser de nivel directivo, medio u operativos, de asesoría y desconcentrados.

2. Forma:

Como regla general, debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento del organigrama, los textos deben aparecer horizontalmente, como representar las unidades con triángulos.

3. Colocación de figuras:

Las figuras deben ubicarse dependiendo del nivel jerárquico, además colocando un orden o lineamiento dependiendo del sector, sea público o bien para el sector privado.

1.2.6 Análisis y descripción de puestos

a) Análisis de puestos

Chiavenato (2007) expone que “una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas”, (pp.227).

Argumenta además que la descripción es la especificación del contenido del puesto, es decir lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace, mientras que por otro lado el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

➤ La estructura del análisis de puestos

Describe el autor que “mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las

responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado”. Chiavenato (2007, pp.228).

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

3. Requisitos físicos.

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

- Esfuerzo físico requerido.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complexión física requerida.

4. Responsabilidades que adquiere.

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa,

las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

5. Condiciones de trabajo.

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo.
- Accidentes de trabajo.
- Enfermedades profesionales.

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

b) Descripción de Puestos

Según Chiavenato (2007), “para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”. (pp.226).

Asimismo describe el autor que su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, en otras palabras lo que realiza el ocupante, el momento en que lo hace y la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas es decir cómo lo hace, los objetivos o el por qué lo hace.

Según el autor se describe como básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

c) Métodos para el análisis y la descripción de puestos

Chiavenato (2007) describe que “el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de *staff*, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto”, (pp.230).

Los métodos más utilizados para el análisis y la descripción de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa:

Según Chiavenato (2007), es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.

Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

El método de observación directa debe realizarlo un analista de puestos o una persona capacitada para ello. En realidad, la observación es típicamente una función de *staff*.

2. Cuestionario:

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características. Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos.

Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

El cuestionario debe ser elaborado por un analista de puestos en función de los factores de análisis elegidos. Posteriormente, debe ser enviado a los ocupantes o a los gerentes para que lo llenen y devuelvan.

3. Entrevista directa:

Sigue haciendo mención Chiavenato (2007) que este método es más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si

la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación. El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

La entrevista con el ocupante, después con el superior para efectos de confirmación, debe ser realizada por el analista de puestos. La función de *staff*, entrevistar para obtener los datos, y la responsabilidad de línea, proporcionar la información respecto a los puestos, se preservan.

4. Métodos mixtos.

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstas son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

➤ **Etapas en el análisis de puestos**

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

1. Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

- Determinar los puestos a describir.
- Elaborar el organigrama de los puestos.
- Elaborar el cronograma de trabajo.
- Seleccionar los factores de análisis.
- Dimensionar los factores de análisis.
- Graduar los factores de análisis.

2. Etapa de preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).

- Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos). La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

3. Etapa de realización

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique que o la rectifique.
- Redacción definitiva del análisis del puesto.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

d) Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc.

Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos. En realidad, los objetivos de la descripción y

análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

- Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el reclutamiento del personal.
- Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección del personal.
- Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la capacitación de personal.
- Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
- Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
- Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.

Para dar soporte teórico a esta investigación, se consultaron los enfoques de diferentes autores, quienes dan su punto de vista y las teorías planteadas de cada uno de los temas consultados que son la parte fundamental para la realización de la investigación, partiendo del tema general que es organización, al específico que es diseño organizacional, tomando en cuenta además temas relacionados a este como organigramas y análisis y descripción de puestos en las organizaciones.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El diseño organizacional es dentro de las empresas, la columna vertebral que da soporte y estructura a la organización interna, definiendo la adecuada acomodación de los empleados y de las tareas a realizarse, cuando se elabora un diseño organizacional para una empresa es importante tomar en cuenta cada uno de los elementos que lo conforman, además de factores como el tamaño, edad, tecnología y entorno, esto para cubrir las necesidades que se demanden.

Muchas de las organizaciones que existen en el municipio de Jocotán, que colaboran al mejoramiento económico de la región impulsando programas de desarrollo en la actualidad, están desapareciendo debido a la falta de coordinación en su organización, esto según información proporcionada por la municipalidad del municipio, lo que ocasiona que sigan incrementando los índices de pobreza en esta región.

ASEJO es una asociación civil, dirigida por una junta directiva que se encarga de representar a la asamblea general. La organización interna de la asociación es la mayoría de veces disfuncional ya que las actividades se asignan de manera empírica, sin tomar en cuenta los conocimientos específicos que requiere cada empleado para llevar a cabo las tareas de su puesto, lo que ocasiona casi siempre confusión acerca de lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, provocando una deficiente dirección en los equipos de trabajo, las líneas de autoridad no están claramente definidas, creando descoordinación y duplicidad en el mando y las tareas, por lo que se cuenta con una dirección deficiente ya que los empleados no conocen claramente a quien deben dar parte de su trabajo.

Lo anterior se debe a que la asociación ha crecido en los últimos años y el número de funciones y tareas a realizarse también, la forma en que está organizada desde su inicio ya no es funcional debido a este crecimiento y que aún no se cuenta con cambios en su estructura organizacional que se adapten a las necesidades que demanda la

organización en la actualidad, que permita conocer el grado de especialización del trabajo, en donde se determine claramente la asignación de tareas, definiendo las líneas de autoridad, para tener mayor control de las operaciones dentro de la asociación.

De seguir con la situación antes mencionada, la Asociación de Semilleristas de Jocotán continuará teniendo una retención en su crecimiento, empleados poco especializados en su área de trabajo, por no conocer las atribuciones y obligaciones que demanda su puesto, distribuidos además, de manera inadecuada y sin un tramo de control definido; también que la poca coordinación en el área administrativa seguirá generando duplicidad en las tareas y una dirección deficiente, por no contar con líneas de autoridad claramente definidas, reteniendo con esto el crecimiento de la asociación, debido a la poca formalización con que se opera.

Por ello se hace necesario la evaluación del diseño organizacional con que se opera en la asociación, a fin de detectar fallas y sugerir cambios que mejoren la eficacia en el desempeño del trabajo dentro de ASEJO, impulsando de esta manera al desarrollo de la asociación, elevando la eficiencia en el desempeño de las funciones de los colaboradores y lograr el alcance de sus objetivos y metas.

La situación descrita con anterioridad lleva a plantear el siguiente cuestionamiento:

¿Existe un diseño adecuado en la estructura organizacional de una asociación de semilleristas, del municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula?

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general

Establecer que elementos básicos de diseño organizacional se llevan a cabo en la Asociación de Semilleristas del municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula.

3.1.2 Objetivos específicos

- Identificar qué tipo de estructura organizacional se lleva a cabo dentro de la organización para determinar si es de tipo formal o informal.
- Definir que organigrama es el que posee la organización, para facilitar a los empleados la identificación de su posición jerárquica dentro de la asociación.
- Analizar cada puesto que existe dentro de la asociación, para brindar a los trabajadores un manual de funciones e identificar a su jefe inmediato.

3.2 Elemento de estudio

Diseño organizacional

A) Definición conceptual

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión. (Hitt, Stewart y Porter, 2006 pp.230).

B) Definición operacional

El diseño organizacional es la distribución lógica y formal de los empleados dentro de la organización, en donde se proponen cambios y modificaciones en una estructura organizacional, con el fin de hacer una distribución eficiente entre recursos humanos y funciones, adaptándose al tamaño y ambiente de la organización, tomando en cuenta el análisis de cada puesto para la distribución eficiente de la mano de obra con que dispone la organización, teniendo la descripción de cada una de la funciones a realizarse en estos puestos.

Indicadores

1. Estructura Organizacional.

2. Diseño Organizacional (Especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralizada o descentralizada, formalización).
3. Organigrama.
4. Análisis y descripción de puestos.

3.3 Alcances y limitaciones

La presente investigación, tiene como fin conocer el diseño organizacional con que opera la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, ubicada en el municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula, en donde se tomaron en cuenta el área administrativa y operaria de la organización, esta investigación se llevó a cabo de junio de 2014 a febrero de 2015.

Límites

Una de las limitantes principales para el estudio fue la realización de la investigación de campo, debido al poco tiempo disponible por parte de los trabajadores de la organización, por otra parte se tiene como limitante que los resultados de dicho estudio son aplicables únicamente al objeto de estudio, en este caso la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO.

3.4 Aporte

Para la organización

Realizar una evaluación de la organización interna con que opera ASEJO, a fin de brindar un diagnóstico para mejorar aspectos en la estructura de la organización y como medio para orientarse, proporcionando un documento que sirva como herramienta de apoyo a los trabajadores y los incentive a mejorar la eficiencia dentro de la asociación.

Para la Universidad Rafael Landívar

Como un documento de consulta para enriquecer conocimientos para investigaciones que se realicen en el futuro.

Para los estudiantes

Como referencia bibliográfica y guía de consulta sobre el tema de diseño organizacional.

Para el país

Para que la región ch'orti' cuente con organizaciones bien estructuradas, que funcionen de manera eficiente y ayuden a mejorar la economía de la región.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos de estudio

Para la presente investigación se tomaron en cuenta como sujetos de estudio al gerente general, los colaboradores del área administrativa y al personal que labora en el área operaria de la asociación, los cuales son veintiséis en su totalidad.

- **Sujeto 1**

Gerente general, este es responsable de la toma de decisiones y verificación del funcionamiento de la organización objeto de estudio.

- **Sujeto 2**

- Personal que conforma el área administrativa de la asociación, se encargan de las labores administrativas de la organización, labores de supervisión y manejo de los recursos financieros de la misma.
- Personal del área operativa, son quienes se encargan de realizar todas las labores dentro de la planta, la certificación de las semillas, mantenimiento de las máquinas, proceso de pesado y etiquetado del producto ya tratado, entre otras funciones delegadas por supervisores.

3.1.1 Población y muestra

La población total de la Asociación de Semilleristas de Jocotán es de veintiséis sujetos, entre gerente, personal administrativo, supervisores y operarios, por lo que para la investigación se tomarón en cuenta al 100% de la población, llevando a cabo un censo.

En la siguiente tabla se especifica la distribución de los empleados dentro de la organización objeto de estudio, los cuales están en las edades de entre 18 a 60 años de edad.

Tabla 6
Descripción del listado de puestos del área administrativa y operaria de ASEJO

Fuente: Elaboración propia, en base a censo realizado en la organización

Número de empleados	Puesto	Mando	Género		Nivel de escolaridad	Antigüedad
			M	F		
1	Gerente	Administrativo	✓		Primario	6 años
1	Asistente	Administrativo	✓		Primario	6 años
1	Encargado de promoción y ventas	Administrativo	✓		Universitario	6 años
1	Encargado de logística de entrada	Administrativo	✓		Primaria	6 años
1	Contador	Administrativo	✓		Universitario	4 años
1	Asistente de contabilidad	Administrativo	✓		Básico	6 años
2	Supervisores de planta	Administrativo	✓		Primario y básico	6 años
1	Técnico de control de calidad	Operativo	✓		Universitario	5 años
1	Encargado de maquinaria	Operativo	✓		Primaria	1 año
1	Encargado de pesado	Operativo	✓		Primaria	6 años
15	Operarios de planta	Operativo	✓		Primaria	De 1 a 6 años
Total: 26 personas						

3.2 Instrumentos

Para la obtención de la información para la presente investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario estructurado, elaborado por el investigador dirigido al personal del área administrativo de la organización, cuenta con nueve preguntas dicotómicas y veintiséis de selección múltiple, haciendo un total de treinta y cinco enunciados. (Ver anexo 1).
- Cuestionario estructurado, elaborado por el investigador, dirigido a los trabajadores del área operativa de la organización, para determinar el tipo de diseño organizacional con que se opera, cuenta con ocho preguntas dicotómicas y veintiocho de selección múltiple, sumando treinta y seis preguntas. (Ver anexo 2).
- Además se utilizó el cuestionario elaborado por Bácama (2008), para el análisis y descripción de puestos, el cual sirvió como herramienta para recopilar información de todos los trabajadores de las diferentes áreas, que cuenta con trece preguntas; nueve de ellas directas y cuatro de selección múltiple. (Ver anexo 3).

3.3 Procedimiento

Para la realización de esta investigación se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Se solicitó la autorización en la organización, para poder llevar a cabo la investigación.
- Se realizó una investigación preliminar para detectar las deficiencias en la organización y de esta manera poder trabajar en la que representa mayor importancia de mejora.
- Se estableció el tema de investigación de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación preliminar y se esperó la autorización por parte de las autoridades de la Universidad Rafael Landívar.
- Se elaboró un marco referencial para la investigación, en donde se incluyó un marco contextual y un marco teórico en donde se consultó los enfoques de diferentes autores para dar soporte y respaldo a la investigación.

- Se realizó el planteamiento del problema, luego por medio de esto se formuló una pregunta de investigación, que refleja de forma general lo que queremos conocer.
- Se estableció el elemento de estudio, en donde se abarcó su definición contextual y operacional, definiendo cada uno de los indicadores para la investigación.
- Se elaboraron instrumentos, con el fin de recopilar la información necesaria para evidenciar las necesidades de la organización.
- Se validaron los instrumentos con tres expertos.
- Se procedió a realizar la prueba piloto al 10% de la población.
- Se corrigieron algunas interrogantes del cuestionario con el fin de hacerlo más entendible.
- Se realizó la investigación de campo.
- Se tabularon los resultados de la investigación de campo.
- Se graficaron y analizaron los resultados.
- Se discutieron los resultados obtenidos.
- Se redactaron conclusiones y las recomendaciones.
- Se presentaron las bibliografías que se utilizaron para la investigación.
- Se procedió a la elaboración de la propuesta; el manual de organización.
- Presentación del informe final.

3.4 Tipo de investigación, Diseño y metodología estadística

La investigación es de tipo descriptiva, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “Busca especificar propiedades, las características y los rasgos importantes de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (pp.80)

Para la interpretación de los datos obtenidos en la investigación, se procedió a la codificación de las preguntas, agrupándolas por categorías, para resumir los datos en base a las preguntas, se realizó la tabulación de los resultados obtenidos, en donde se interpretó el resultado de cada enunciado y se presentó utilizando gráficas circulares por medio del programa Excel.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Por medio de la investigación de campo realizada y utilizando los diferentes instrumentos, se obtuvo la información necesaria para llegar a las siguientes interpretaciones de los resultados obtenidos, en donde se presentan y analizan las respuestas brindadas por los trabajadores de la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, información que ayudó a poder llegar al logro de los objetivos planteados.

Cuestionario estructurado para identificar el tipo de diseño organizacional, dirigido al personal administrativo de la organización.

Elemento de estudio: Diseño organizacional

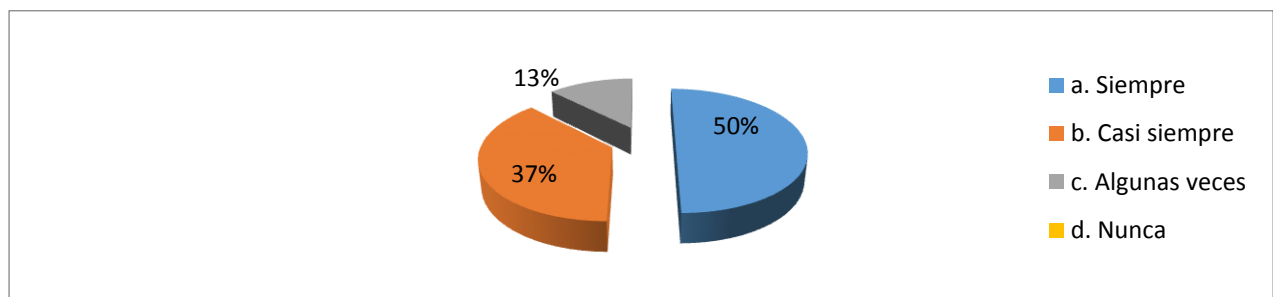
Indicador: Especialización

Grado en que la organización se preocupa por mantener al personal adecuado en cada puesto

La totalidad de los empleados en el área administrativa afirmo que sí, que la organización si se preocupa por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo en la organización, lo que es de mucha importancia pues refleja que toman en cuenta las capacidades especiales que debe tener cada posible trabajador al momento de ocupar un puesto en la organización y conseguir de esta manera los objetivos propuestos más eficientemente.

Gráfica 1

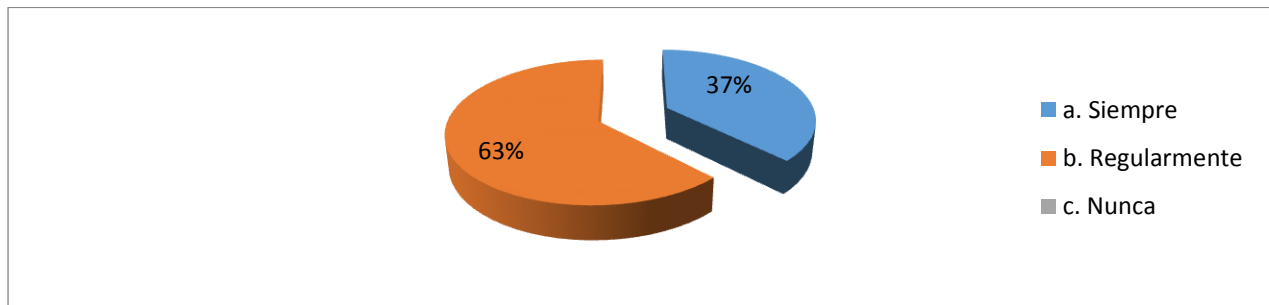
Habilidades especiales que se toman en cuenta de los trabajadores



Fuente: elaboración propia

La mitad de los trabajadores del área administrativa consideran que siempre se toma en cuenta en la organización las habilidades especiales de cada individuo para asignarles actividades, el resto respondió que esto sucede casi siempre y una minoría que únicamente algunas veces; por lo que se puede evidenciar que en la mayoría de las veces según la opinión de más de la mitad del personal se aplica la especialización del trabajo para asignarles tareas a los empleados, por lo que el personal posee conocimientos especiales de su área de trabajo según la opinión del personal administrativo de la organización.

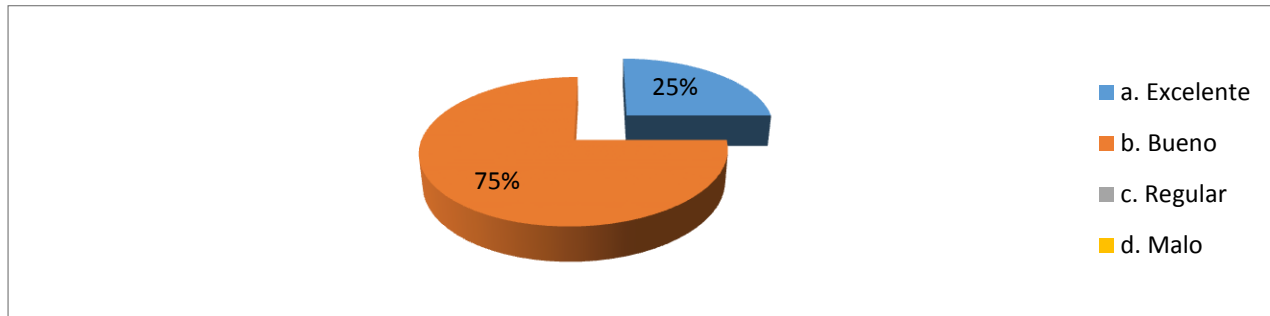
Gráfica 2
División de las actividades dentro de la organización



Fuente: elaboración propia

Menos de la mitad de los trabajadores afirma que las actividades siempre se dividen en subactividades, para contar con mayor conocimiento en la organización, mientras que la mayoría manifestaron que esto sucede regularmente, la división de las actividades en subactividades tiene mucha importancia dentro de la organización ya que es en este proceso donde se reconocen las habilidades específicas que debe tener cada trabajador para desempeñar determinada función siendo de suma importancia que se realice siempre este proceso, logrando por medio de esto mayor productividad y eficiencia en el trabajo realizado por los empleados.

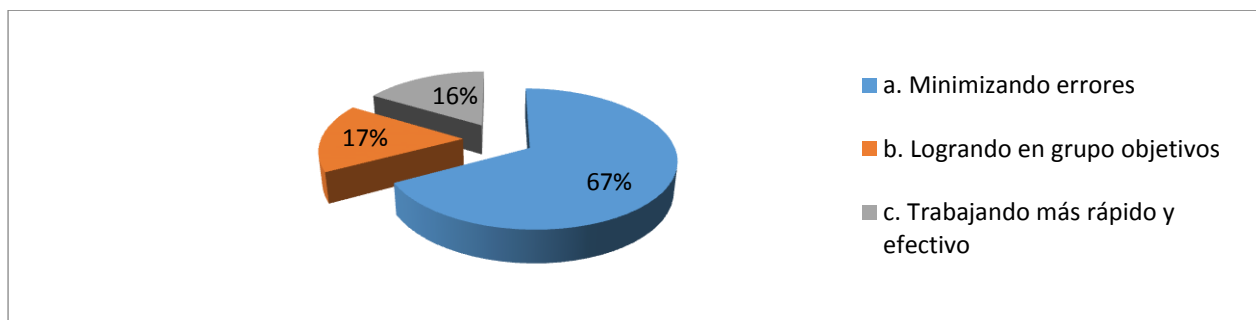
Gráfica 3
Desempeño del trabajo de los empleados para la organización



Fuente: elaboración propia

Se puede decir que el trabajo del personal administrativo es eficiente y siempre busca el cumplimiento de los objetivos y metas de la asociación, pues los empleados califican su rendimiento dentro de la asociación como excelente y bueno, lo que refleja su satisfacción en los resultados de este.

Gráfica 4
Contribución a la organización con la técnica que aplican los empleados en su área de trabajo



Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los empleados del área administrativa manifiestan que contribuyen a la organización minimizando errores en su área de trabajo, el resto lo hace logrando en grupo objetivos y trabajando más rápido y efectivo, todos los empleados colaboran en su puesto de trabajo a que la organización sea más eficiente realizando las tareas aprovechando al máximo los recursos, tiempo y objetivos propuestos, logrando así la eficacia en los resultados.

Indicador: Departamentalización

Agrupación de las tareas de los empleados dentro de la organización

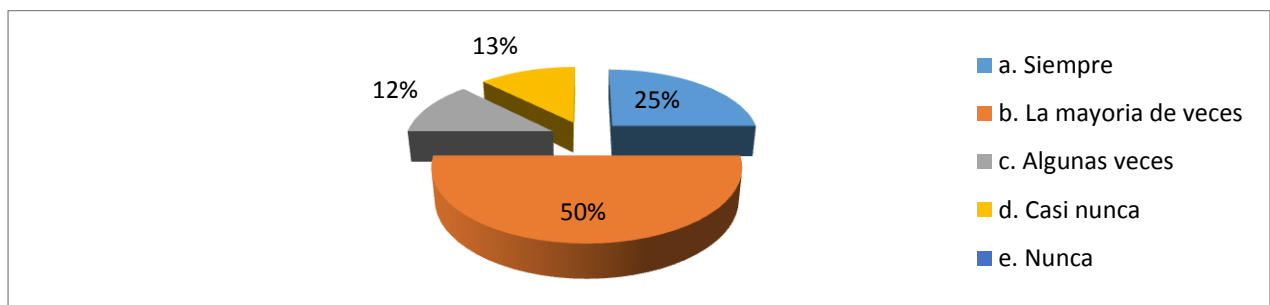
Las tareas se agrupan según la totalidad de empleados del área administrativa encuestados, por áreas, si bien esto les ha funcionado hasta el momento, no cuentan con ningún tipo de departamentos para agrupar de manera adecuada las distintas tareas que existen, según las funciones o por la línea de productos, teniendo así en cuenta la especialización que se debe tener de acuerdo al trabajo y al producto. Es por ello que se hace necesario el diseño de una estructura organizacional que se adecúe a las necesidades y permita agrupar las tareas de manera adecuada en la asociación.

División de tareas de los empleados dentro de la organización

Los resultados obtenidos, muestran que los sujetos de estudio en su totalidad mencionaron que las tareas se dividen según funciones; es decir, realizando un grupo de actividades a fines, necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Gráfica 5

Forma en que se dividen las tareas de cada grupo en la organización



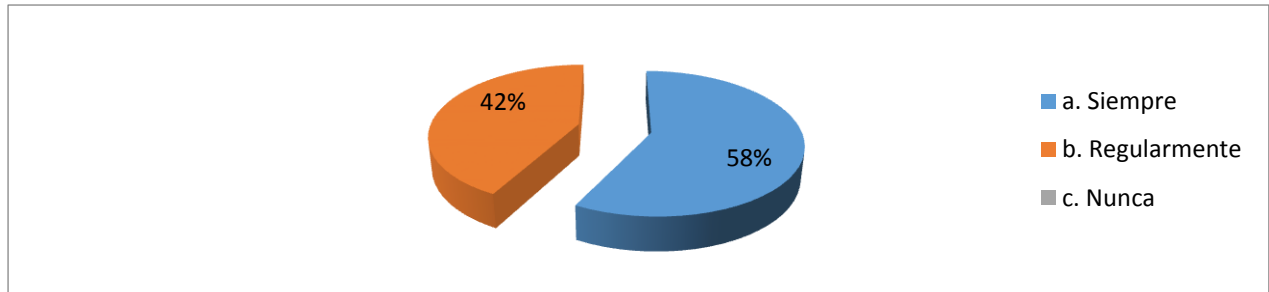
Fuente: elaboración propia

La correcta división de las tareas es de suma importancia en las empresas pues de esta manera se combinan las actividades en grupos de actividades relacionadas entre sí, por ello se hace necesario su aplicación y que la totalidad de los trabajadores la pongan en práctica, ya que un cuarto de los encuestados afirma que siempre se dividen

adecuadamente las tareas de cada grupo de empleados dentro de la organización, mientras que la mitad de ellos coinciden con que esto sucede la mayoría de veces, el resto manifiestan que esto sucede algunas veces o casi nunca.

Gráfica 6

Forma de facilitar el logro de los objetivos para los equipos de trabajo



Fuente: elaboración propia

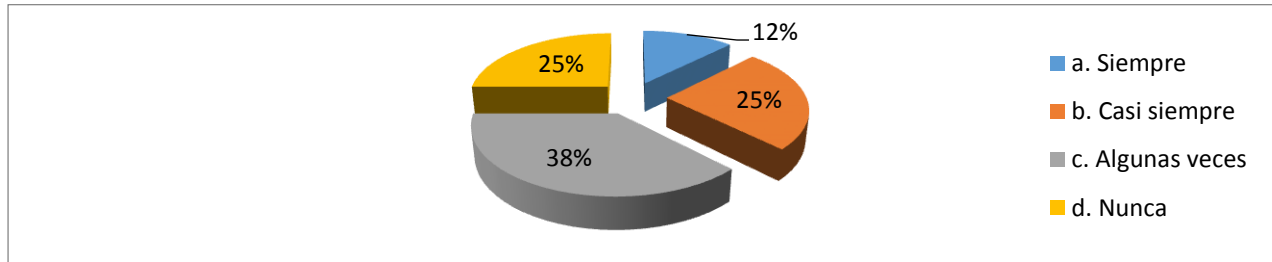
Más de la mitad de los trabajadores que respondieron que siempre se facilita el logro de los objetivos por medio de la buena agrupación de las tareas, coinciden a que esto se debe a que las tareas se dan acorde a los conocimientos de cada grupo de trabajadores, por otra parte los que manifiestan que esto pasa regularmente, coinciden a que esto es debido a que en algunas ocasiones no se facilita el logro de objetivos debido al sobrecargo de tareas en algunas personas, lo que pone en evidencia la necesidad de la aplicación de manual de organización.

Cuenta la organización con un organigrama

Todos los trabajadores administrativos respondieron que sí, cuando se les pregunto si la organización cuenta con un organigrama, lo que pone en evidencia que la organización si posee gráficamente la manera en que están relacionadas las distintas áreas, la posición de los puesto y del cómo están interrelacionadas las líneas de autoridad.

Gráfica 7

Grado en que el organigrama responde a las necesidades de la organización.



Fuente: elaboración propia

Se puede analizar según los resultados obtenidos que el organigrama de la organización no cubre las necesidades de esta, lo que genera una duplicidad en las tareas como un mal manejo de la información entre puestos y confusión en el rendimiento de cuentas, es por ello que es importante que el organigrama sea actualizado según la necesidades que tiene la organización.

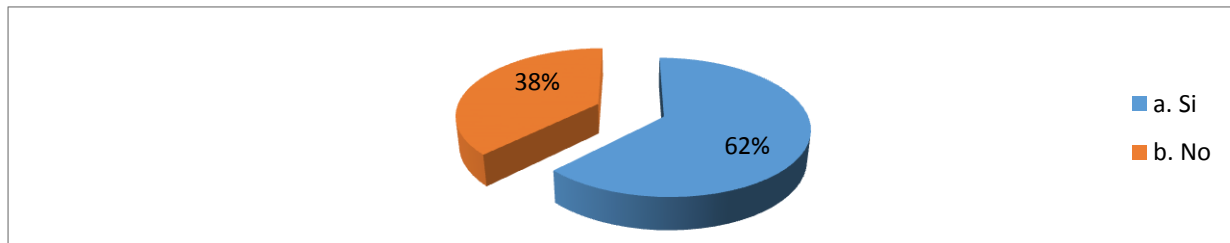
El organigrama se tiene en un lugar visible.

Todos los trabajadores coincidieron en responder que el organigrama no se encuentra en lugar visible en la organización; por lo que ningún empleado puede tenerlo como herramienta de apoyo y orientación para ubicar su lugar en la estructura de la organización e identificar a quien debe rendir cuentas.

Indicador: Cadena de mando

Gráfica 8

Definición de las líneas de autoridad en la organización.

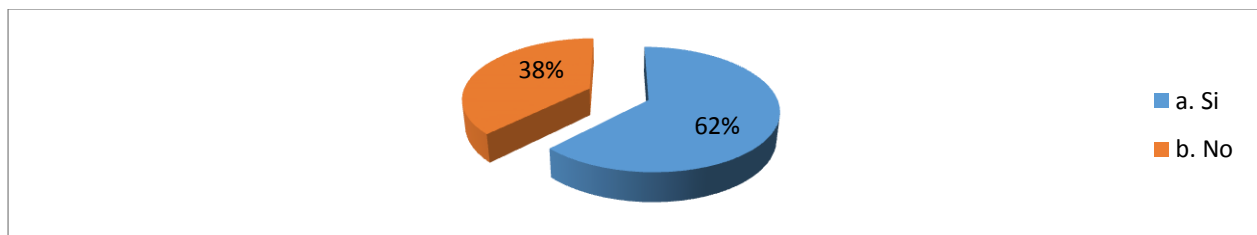


Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de trabajadores afirman que la organización tiene claramente definidas las líneas de autoridad desde los niveles más altos hasta los más bajos, por lo que para este grupo de empleados está claro a quien deben dar parte de su trabajo; mientras que para el resto esto no es así, que las líneas jerárquicas en la organización son deficientes y esto dificulta el poder darle parte de su trabajo a un solo jefe inmediato, además no tienen definido a quien recurrir cuando se presenta un problema, lo que hace necesario la creación e implementación de un manual de organización que sirva de apoyo y orientación para todos los trabajadores de la organización.

Gráfica 9

Delegación de funciones a otras personas

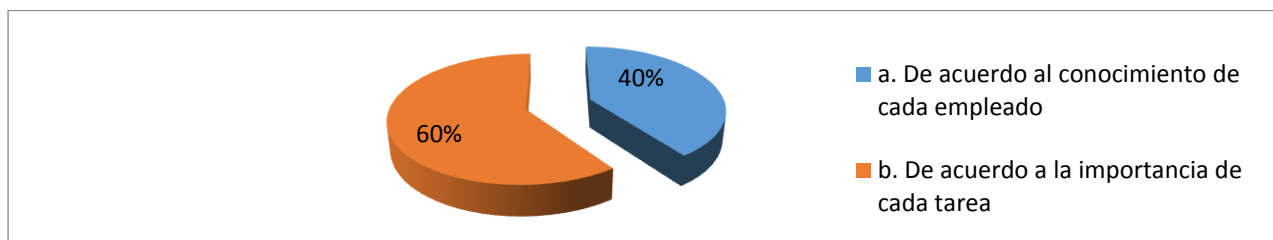


Fuente: elaboración propia

Los resultados reflejan que más de la mitad del personal del área administrativa manifiestan que su puesto sí les permite delegar funciones a otras personas, por lo que tienen cierto grado de autoridad y pueden asignar diferentes tareas a otros empleados como supervisar el desempeño de estas, el resto manifiesta que su puesto no les permite delegar funciones a otras personas, por lo que solo son responsables de las tareas individuales que realizan.

Gráfica 10

Delegación de funciones

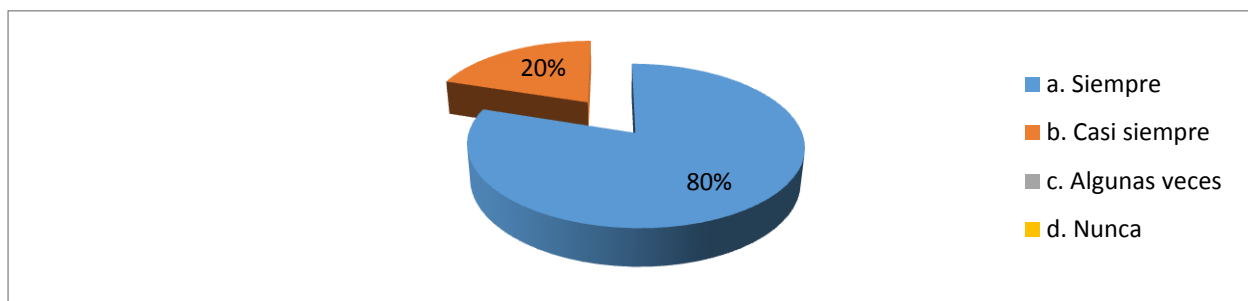


Fuente: elaboración propia

La delegación de funciones en la organización según un poco menos de la mitad de empleados la llevan a cabo de acuerdo al conocimiento que posee cada trabajador en un tarea específica, más de la mitad afirman que llevan a cabo la delegación de funciones según la importancia de las tareas que se vayan presentando en el día y el tiempo para tenerlas terminadas, por lo que se puede analizar que dentro de la organización toman en cuenta la importancia de cada tarea para poder delegarla a cada empleados específico.

Gráfica 11

Grado en que los empleados administrativos son asertivos para delegar autoridad

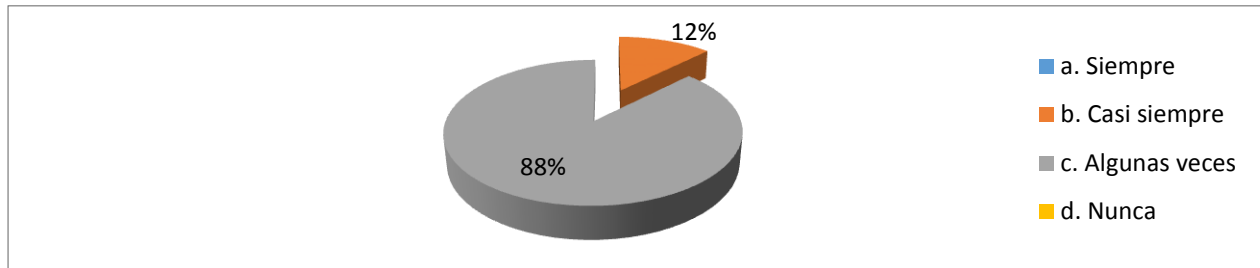


Fuente: elaboración propia

La mayoría del personal administrativo que delega funciones a otros trabajadores afirma que siempre es asertivo cuando delega autoridad a otros, por lo que se puede analizar que las responsabilidades que les dan a los empleados a su cargo siempre las cumplen de acuerdo a las indicaciones que se les imparten, dando siempre los resultados esperados. Mientras que una minoría manifiesta que casi siempre son asertivos al delegar autoridad a otros empleados, porque rara vez se le presentan inconvenientes en las funciones que asignan.

Gráfica 12

Duplicidad de mando en los puestos de la organización



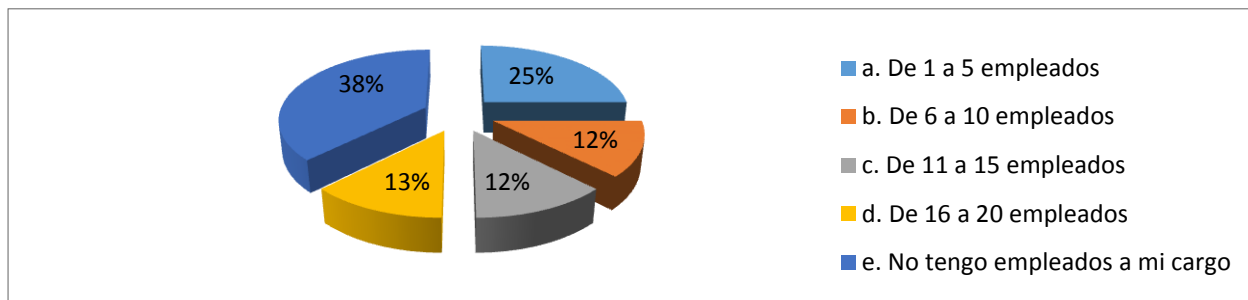
Fuente: elaboración propia

Se puede analizar que la mayoría de los empleados administrativos afirman que algunas veces existe duplicidad del mando en los puestos y que esta duplicidad que se presenta genera confusión e incertidumbre en los empleados de niveles más bajos pues no reconocen las líneas de autoridad; lo que pone en evidencia la necesidad de aplicar un manual de organización que les brinde orientación a los empleados y conocer las atribuciones de su puesto de trabajo.

Indicador: Amplitud de control

Gráfica 13

Cantidad de empleados a cargo de un solo jefe



Fuente: elaboración propia

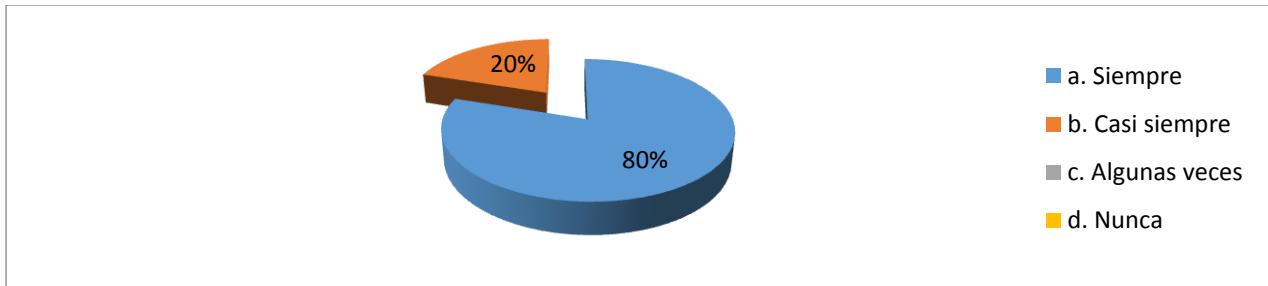
La cantidad de empleados debe ser adecuada para que un gerente pueda dirigirlos de manera eficaz y eficiente; entre menos empleados tenga un gerente a su cargo más de cerca podrá supervisar y controlar su trabajo, un cuarto de los empleados administrativos afirman que tienen de 1 a 5 empleados a su cargo, los demás tienen de 6 a 10 empleados a su cargo, de 11 a 15 y de 16 a 20 empleados a su cargo, el resto no tiene empleados a su cargo.

Cantidad de empleados que dirige cada jefe

De los encuestados, la totalidad afirmaron que el número de empleados a su cargo es el correcto, pues la cantidad de personas que se reportan es el número adecuado de trabajadores que pueden dirigir eficientemente, por lo que se puede analizar que la cantidad de empleados a cargo de un solo jefe es la óptima para el buen desempeño de las funciones dentro de la organización.

Gráfica 14

Eficiencia y eficacia en la dirección de los trabajadores a cargo de cada jefe



Fuente: elaboración propia

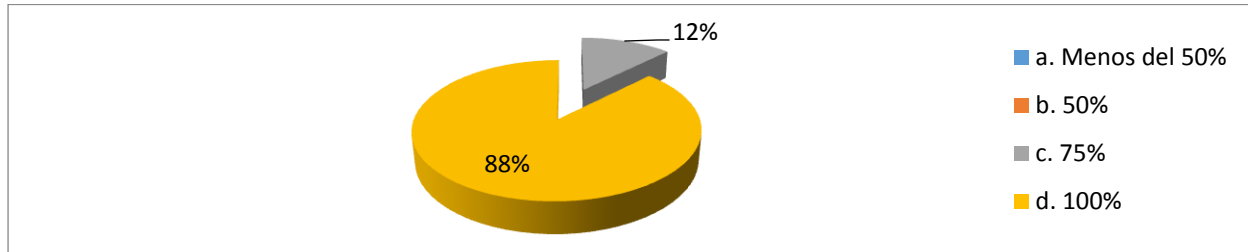
De las personas que respondieron que tienen empleados a su cargo, se puede analizar que la mayoría manifestó que siempre pueden dirigir eficientemente el número de trabajadores a su cargo, pues siempre se alcanzan los objetivos y metas propuestas. La minoría afirmó que casi siempre los pueden dirigir eficientemente, ya que pocas veces se han presentado problemas menores en la eficiencia y eficacia de los resultados esperados y siempre se les ha dado solución.

Causas que dificultan que el trabajo se realice eficientemente

Los encuestados que respondieron a la pregunta anterior que casi siempre dirigen a sus empleados eficientemente, manifestaron que en ocasiones se le dificulta debido al mal manejo de la información con sus subordinados y que debido a esto las instrucciones para realizar las tareas en ocasiones no son comprendidas correctamente, por lo que se puede analizar que se hace necesario la existencia de un documento que dé a conocer la información necesaria sobre las funciones de cada puesto de trabajo

Gráfica 15

Conocimiento tienen los trabajadores sobre las operaciones de su área

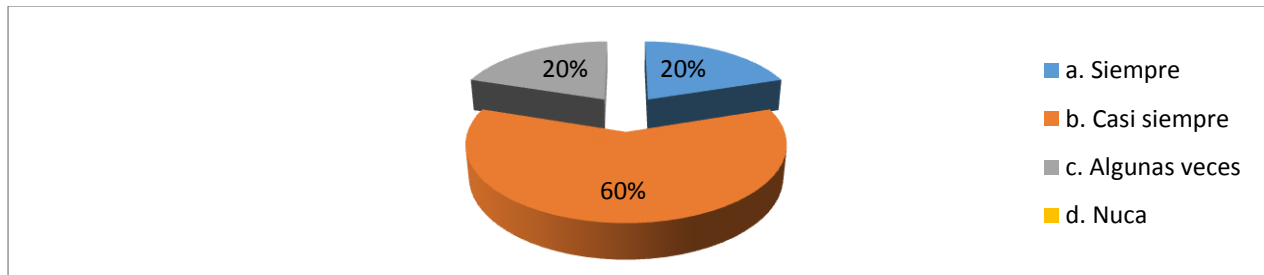


Fuente: elaboración propia

Muy pocos de los trabajadores afirman que poseen el 75% del conocimiento sobre las operaciones de su área, se analizó que la mayoría poseen un 100% de conocimiento de las operaciones en su área; por ello se puede decir que los trabajadores del área administrativa poseen las capacidades necesarias para desempeñar su puesto de manera adecuada y cumpliendo con las necesidades que demanda este.

Gráfica 16

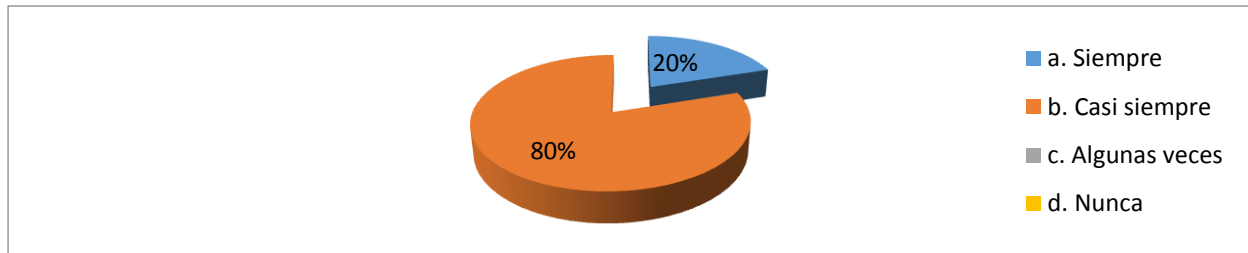
Conocimiento de las problemáticas que se presentan en los puestos de subordinados



Fuente: elaboración propia

Se analizó que Pocos de los empleados que dirigen a otras personas conocen siempre las problemáticas que se presentan en los puestos que estos desempeñan. Más de la mitad de los encargados de supervisar a trabajadores manifiestan que casi siempre conocen las problemáticas que se presentan en los puestos de trabajo que dirigen, el resto solamente algunas veces, por lo que se puede decir que se desconocen la mayoría de veces los problemas que surgen en los puestos de los subordinados debido a la falta de una comunicación eficiente, lo que hace necesario un manual que ayude al empleado cuando le surgen dudas acerca de cómo debe desempeñar las funciones de supuesto.

Gráfica 17
Grado en que los jefes responden a las necesidades que demandan los empleados

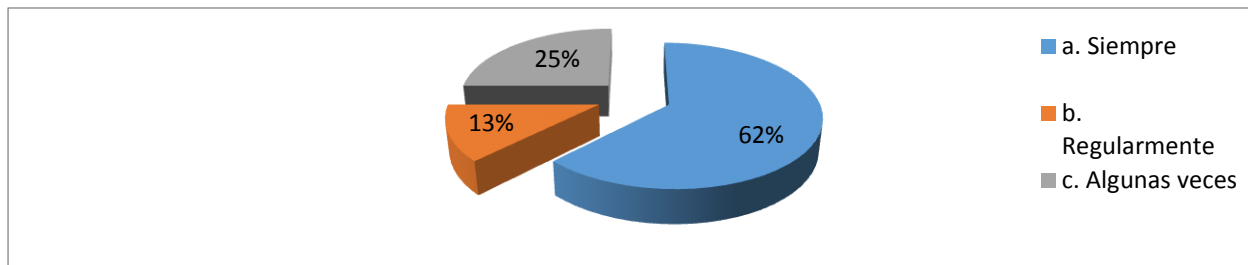


Fuente: elaboración propia

Casi la totalidad de empleados manifestó que casi siempre responden a estas necesidades, se puede analizar que esto se debe a que en ocasiones las soluciones que se les brindan a los subordinados no son comprendidas y al momento de aplicarlas no dan los resultados esperados, lo que evidencia la necesidad de tener por escrito la descripción de cada uno de los puestos, para respaldar la orientación verbal que les brinda su jefe inmediato.

Indicador: Centralización o descentralización

Gráfica 18
Manera en que la gerencia toma las decisiones importantes en la organización

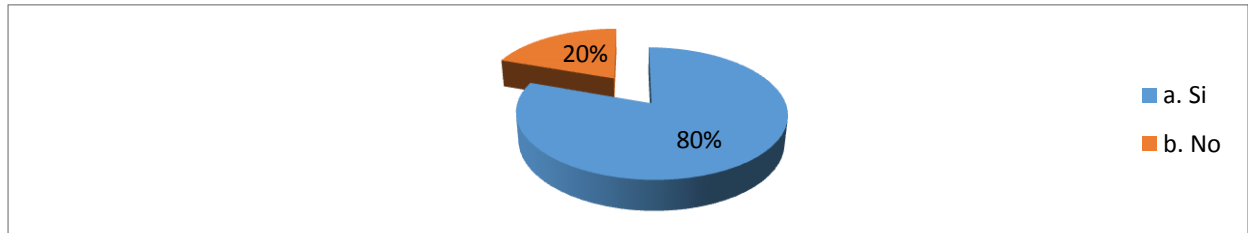


Fuente: elaboración propia

Según los resultados se puede analizar que se toman las decisiones de manera centralizada pues estas se concentran en un solo punto de la organización ya que no dan participación a los niveles más bajos, esto según más de la mitad de trabajadores encuestados del área.

Gráfica 19

Grado en que la gerencia es firme y resuelta para tomar las decisiones

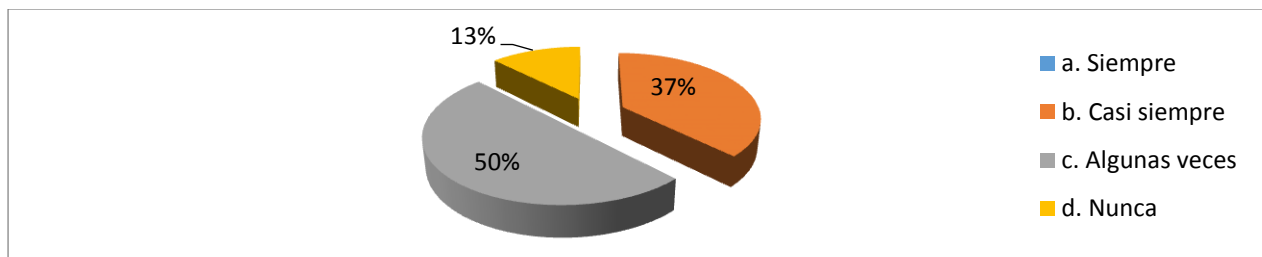


Fuente: elaboración propia

Se analizó que la mayoría del personal administrativo piensa que la gerencia sí es firme y resulta al momento de tomar decisiones, únicamente una minoría opina que la gerencia no es resuelta al momento de tomar decisiones. Las personas que respondieron que sí, coinciden que esto es porque se evalúan las opciones que se tienen antes de tomar una decisión, las personas que respondieron que esto no es así, afirman que esto se debe a que se cuestionan demasiado las opciones que se tienen.

Gráfica 20

Participación a los empleados cuándo se presenta algún problema en la organización

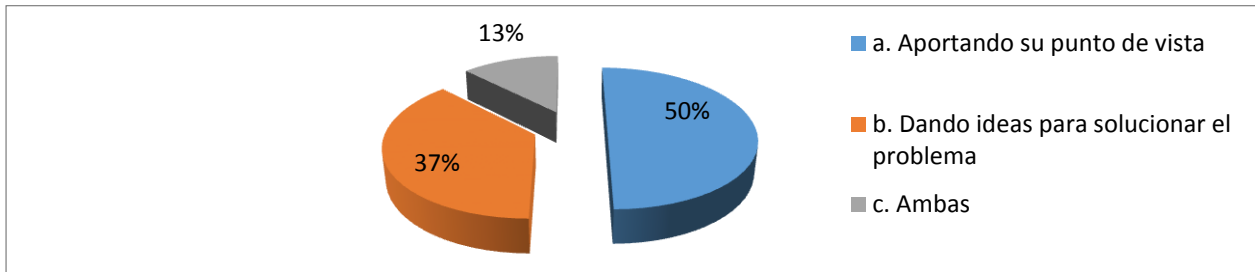


Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos ponen en evidencia que la organización es centralizada ya que se cuenta con muy poca participación de los empleados de niveles bajos para la solución de problemas que se presenten en la organización y estos se limitan únicamente a que se les diga que deben hacer.

Gráfica 21

Manera en que se permite la participación de los empleados para la solución de problemas



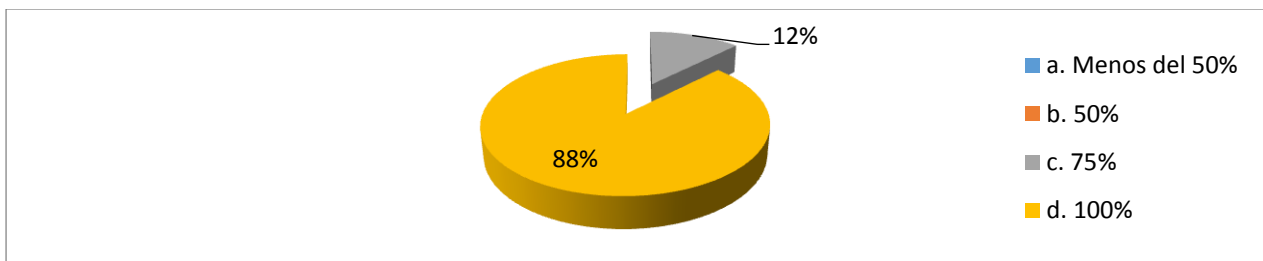
Fuente: elaboración propia

Se pudo analizar que principalmente los empleados de la organización participan aportando su punto de vista de las problemáticas que se presentan, otros afirman que lo hacen dando ideas para solucionar el problema cuando se les permite. Aunque la participación es escasa cuando a los empleados se les permite colaborar dan a conocer esto de una perspectiva diferente, pues ellos están relacionados directamente con los procesos que se realizan en la planta, por lo que los conocen mejor.

Indicador: Formalización

Gráfica 22

Qué tanto conocimiento se posee de los procedimientos para llevar a cabo las obligaciones en el puesto

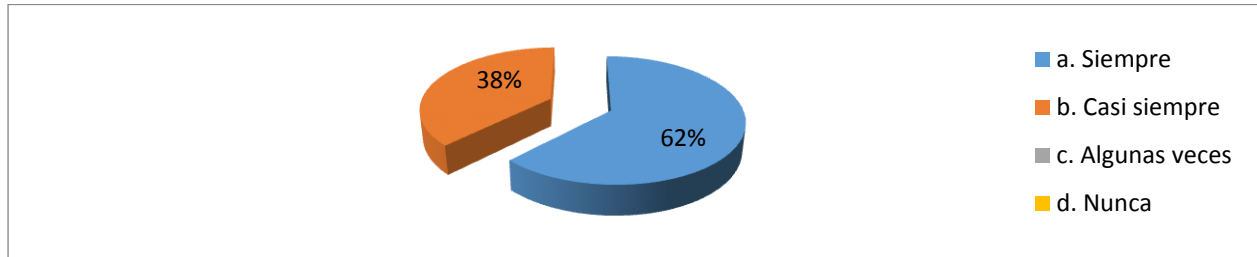


Fuente: elaboración propia

Casi todos los empleados cuentan con un 100% del conocimiento; por lo que se puede analizar que la capacidad intelectual de cada trabajador le permite desempeñar las funciones de manera eficiente en esta área.

Gráfica 23

Supervisión de las funciones que desempeña los empleados dentro de la organización

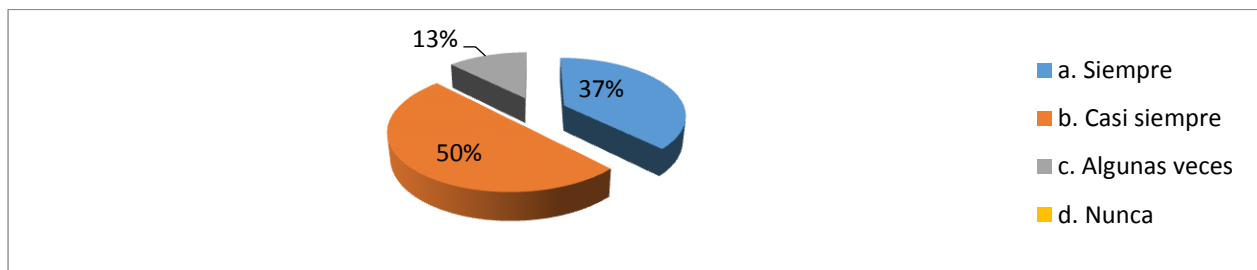


Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los empleados del área administrativa afirman que siempre son supervisadas las funciones que desempeña cada empleado en la organización, el resto manifiesta que esto sucede casi siempre, puede decirse que constantemente se mantiene un control de la forma en que los trabajadores realizan sus labores en las jornadas de trabajo, a fin de evaluar la forma de llevar a cabo las funciones y procedimientos en cada área.

Gráfica 24

Comunican los resultados, de lo supervisado

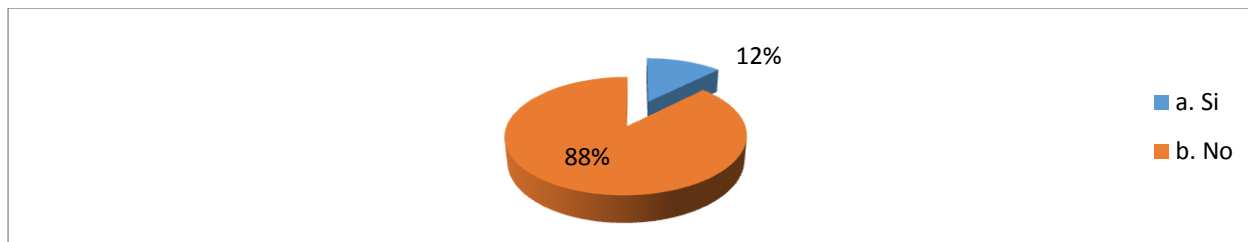


Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos se puede analizar que los supervisores y jefes inmediatos en ocasiones no dan a conocer resultados acerca de los posibles problemas que se tengan en los puestos, ni las soluciones para mejorarlos o resolverlos.

Gráfica 25

Normas claras para el comportamiento de los trabajadores



Fuente: elaboración propia

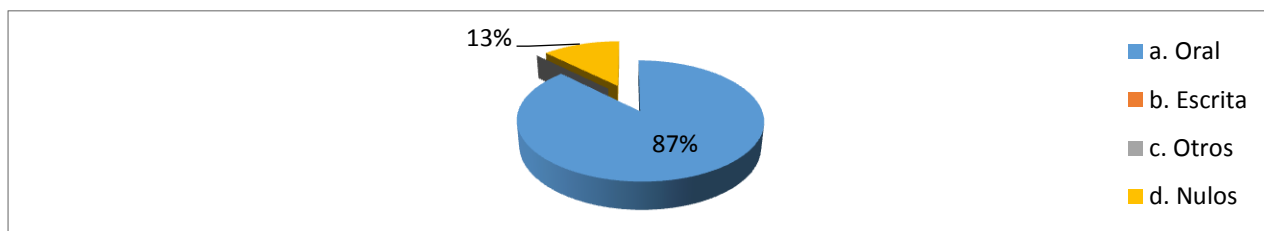
La mayoría de trabajadores encuestados respondieron que la organización no cuenta con normas claras para el comportamiento de los trabajadores; lo que pone en evidencia que el comportamiento de los empleados no está estandarizado pues no conocen las obligaciones de su puesto, para que guíen su comportamiento, ni se tiene un control total sobre estos lo que hace a la organización informal en su manera de operar.

Las normas se encuentran por escrito

La totalidad de las personas encuestadas del área administrativa, que respondieron que la organización maneja normas para el comportamiento de los empleados coinciden en que estas normas no se encuentran por escrito, ya que no existe ningún documento que contenga una guía que ayude a dirigir el comportamiento de los trabajadores acerca de lo que se debe y no se debe hacer.

Gráfica 26

Manera en que se dan a conocer las normas a los empleados.



Fuente: elaboración propia

Según los resultados se analizó que las normas se dan a conocer a los empleados de forma verbal, por lo que cuando surgen dudas la única manera de resolverlas es consultando a su jefe inmediato o supervisor. El no contar con un documento que les

permita consultar dudas acerca de procedimientos ocasiona una poca estandarización en procesos y un comportamiento informal en la manera de operar de ASEJO, esto pone en evidencia la necesidad de crear una herramienta de apoyo y orientación para los trabajadores.

Manuales o documentos donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo.

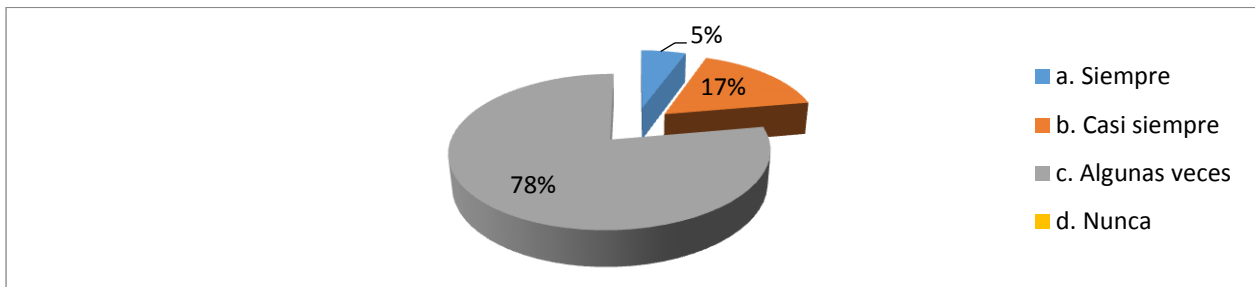
Todos los empleados que conforman el área administrativa encuestados coincidieron que en la organización no se cuenta con un manual o documento donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo, por ello se puede analizar que el no contar con un documento de este tipo les imposibilita conocer a cabalidad cada una de las tareas y responsabilidades que conforman el puesto que desempeñan, como el momento en que se deben realizar las actividades y la prioridad que tiene la realización, además de los métodos que debe utilizar para el cumplimiento de estas responsabilidades, es decir, como lo hacen y el objetivo de realizarlo.

Cuestionario estructurado para identificar el tipo de diseño organizacional, dirigido al personal operativo de la organización.

Indicador: Especialización

Gráfica 1

Frecuencia con que les surgen dudas a los empleados en su puesto

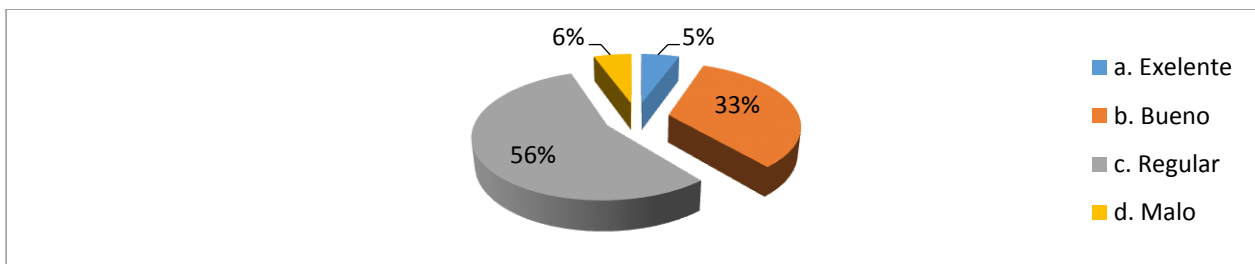


Fuente: elaboración propia

Se pudo analizar que a la mayoría de empleados en la organización les han surgido dudas de como desempeñar sus labores, aunque a unos más que a otros, estas dudas surgen principalmente a que no cuentan con ninguna herramienta de consulta a la que puedan avocarse para orientarse acerca de las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo.

Gráfica 2

Calificación del resultado del desempeño del trabajo de los empleados.

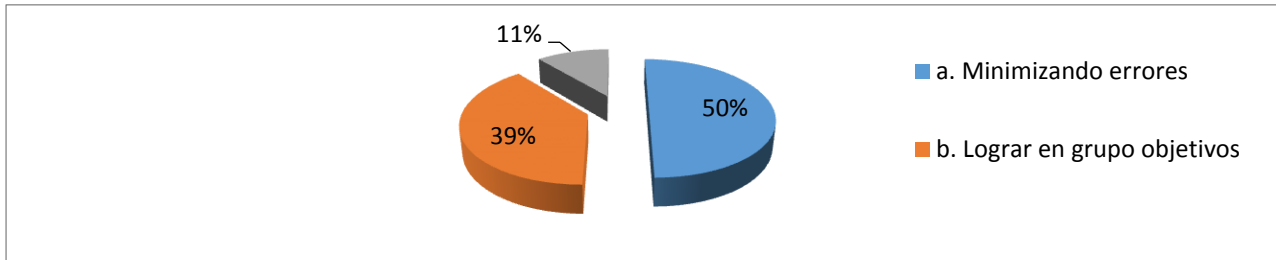


Fuente: elaboración propia

La mayoría de empleados califica el resultado de su trabajo para la organización como regular y unos cuantos como malo; con esto se evidencia que los trabajadores no se sienten satisfechos con el resultado de su trabajo, en ocasiones porque no cuentan con la orientación necesaria para las funciones que se les asignan.

Gráfica 3

Contribución a la organización con la técnica que aplican los empleados en su área de trabajo

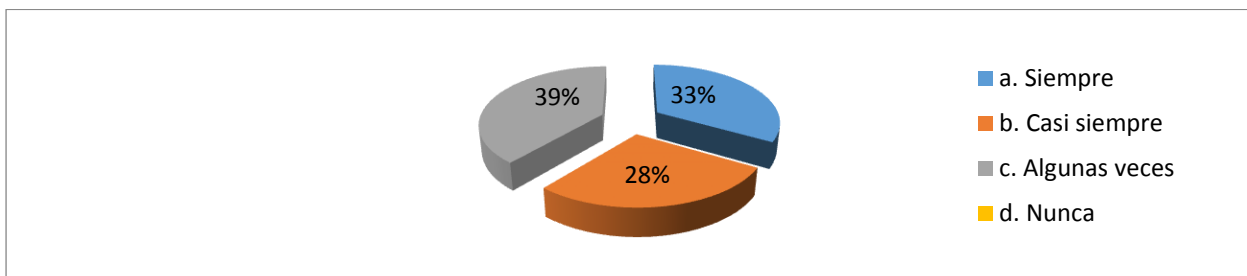


Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que la mitad de los trabajadores contribuyen a la organización minimizando los errores en las tareas que desempeñan en su área de trabajo, mientras que otra parte de ellos respondieron que es logrando en grupo los objetivos, es decir, creando grupos de trabajo para alcanzar las metas propuestas y una minoría dijo que es trabajando más rápido y efectivo, aprovechando al máximo el tiempo y los recursos a su disposición.

Gráfica 4

Orientación de los empleados cuando se le atribuyen más funciones



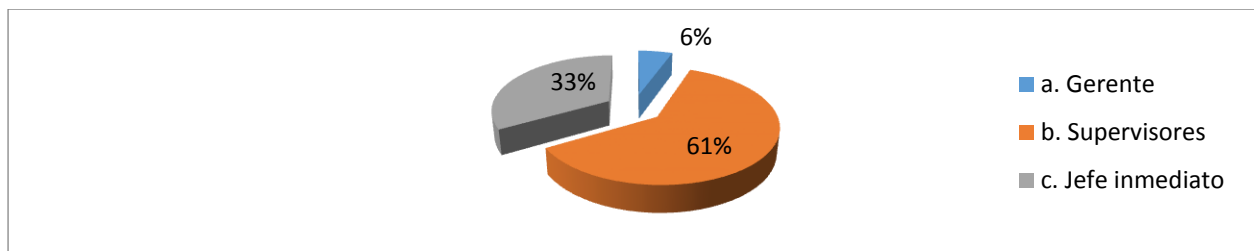
Fuente: elaboración propia

Un tercio de los trabajadores encuestados respondieron que siempre se les orienta cuando se les atribuyen más funciones en su puesto, otra parte de ellos expresó que casi siempre o solamente algunas veces reciben orientación; por ello se puede analizar que el personal no recibe orientación la mayoría de veces y es por esta razón que en ocasiones existen confusión y desorientación, lo que hace necesaria la creación y aplicación de una manual de organización para tener una mayor coordinación.

Orientación a los empleados

La totalidad de las personas que respondieron que reciben orientación a cerca de las funciones que les son atribuidas en su puesto, respondieron que esta orientación es verbal, por lo que si se les olvida alguna instrucción de la operación no pueden recurrir a algún documento que contenga cada una de las instrucciones para desempeñar su puesto, ya que la organización no cuenta con ninguno, lo que hace necesario el desarrollar una herramienta que describa por escrito todas las atribuciones y responsabilidades que tienen los trabajadores en su puesto de trabajo.

Gráfica 5
Encargado de dar orientación a los empleados

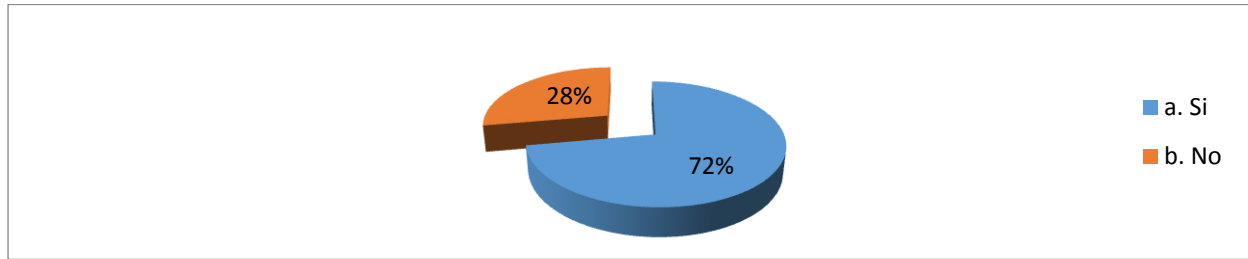


Fuente: elaboración propia

La orientación verbal que se les brinda a los empleados cuando se les atribuyen funciones en sus puestos, a unos cuantos de los encuestados se las brinda el gerente de la organización, más de la mitad de trabajadores respondió que esta orientación se las da el supervisor y un tercio de ellos manifestó que es brindada por el jefe inmediato, por lo que se puede decir que la orientación siempre viene de alguien superior de su puesto de trabajo.

Gráfica 6

Evaluación del aprendizaje recibido

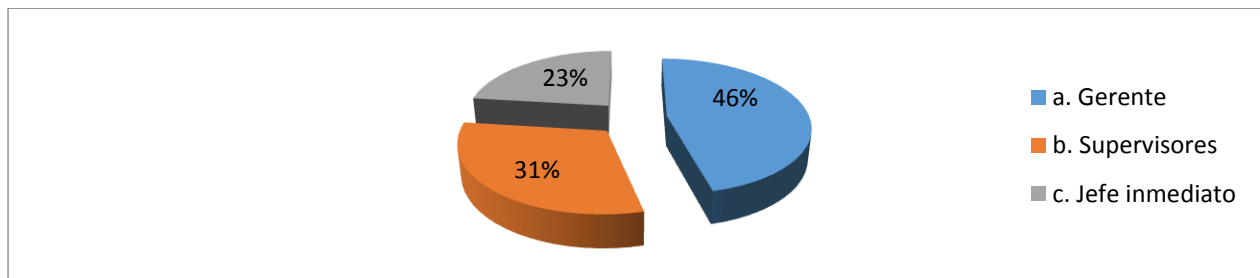


Fuente: elaboración propia

Se pudo analizar que a cierta cantidad de empleados no se les brinda una evaluación que permita identificar posibles problemas al momento de interpretar la orientación que se les da para poder retroalimentar, lo que pone en evidencia que existirán fallas más adelante en los procesos de cada puesto, es por esta razón que se hace necesaria la creación del manual de organización para contrarrestar estas situaciones y respaldar la orientación oral que se les brinda a los empleados.

Gráfica 7

Encargado de evaluar el aprendizaje de los empleados

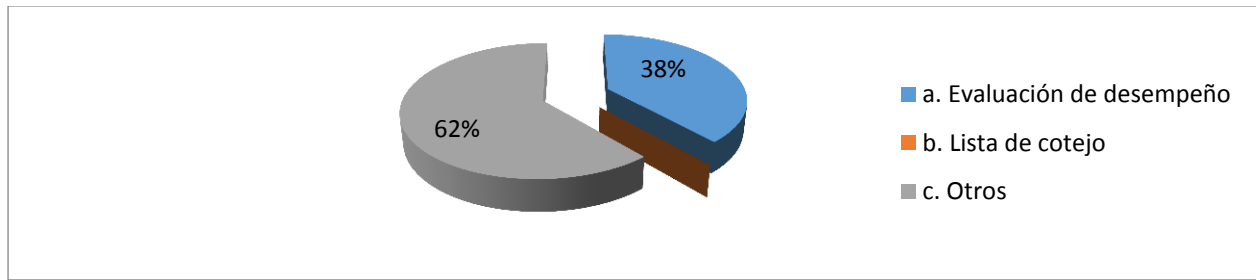


Fuente: elaboración propia

De las personas que respondieron que si es evaluado el aprendizaje que se les brinda, buena parte de ellas manifestaron que es él gerente quien realiza la evaluación, mientras que otras dijeron que en su caso la evaluación es realizada por los supervisores o el jefe inmediato es quien realiza esta evaluación, por lo que se analizó que siempre es brindada por una persona con cargo superior que conoce las generalidades a comunicarse a los empleados de las funciones que deben realizar.

Gráfica 8

Forma de evalúa el aprendizaje.



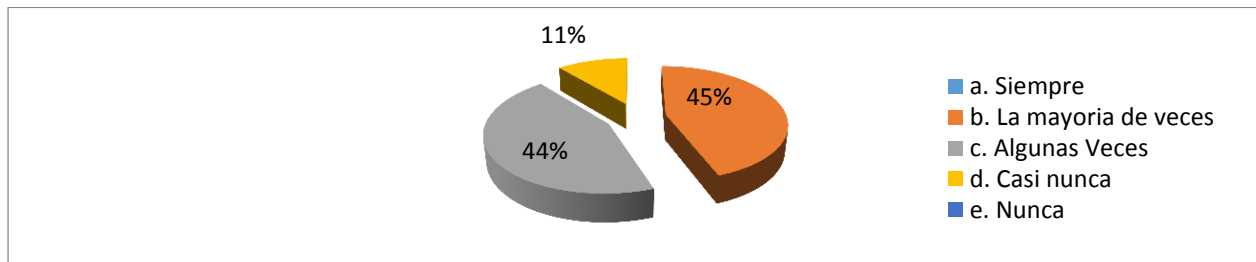
Fuente: elaboración propia

Se analizó que generalmente las evaluaciones no consisten en realizar listas de cotejo ni evaluación del desempeño sino que por otros medios, que generalmente se dan en la supervisión por parte de su jefe inmediato y en hacerles saber cuándo cometen algún error en el momento mientras que al resto se les evalúa por medio de evaluaciones de desempeño.

Indicador: Departamentalización

Gráfica 9

Dividen de las tareas de cada grupo de empleados en la organización

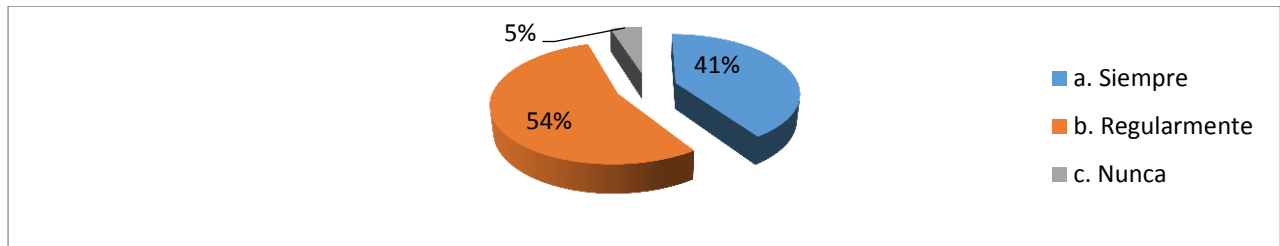


Fuente: elaboración propia

Según los resultados se analizó que no siempre se dividen adecuadamente las tareas de cada grupo de empleados en la organización; la correcta división de las tareas es de importancia pues aquí se toma en cuenta la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, el producto o el servicio que se brinda, el no contar con esto genera descoordinación, pérdida de tiempo y recursos, esto pone en evidencia la necesidad de aplicar una buena distribución del personal en la organización.

Gráfica 10

Forma de agrupar las tareas para facilitar el logro de los objetivos para los equipos de trabajo

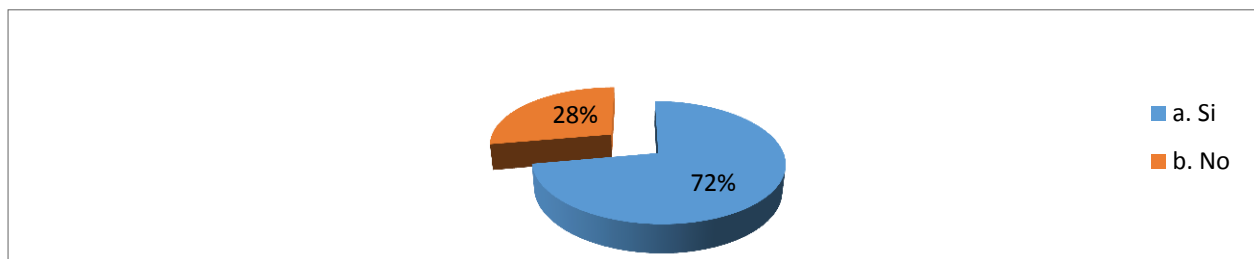


Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de empleados opina que regularmente la forma de agrupar las tareas si facilita el logro de los objetivos, una minoría respondió que esto nunca sucede, se analizó que esto sucede la mayoría de veces, a que se les asignan tareas que no les corresponden y por ello se les dificulta la buena realización de estas, además porque hay mucha variedad de tareas que realizar y no conocen como realizarlas ni en qué momento, lo que pone en evidencia la necesidad de una herramienta de apoyo, como lo es el manual de organización.

Gráfica 11

La organización cuenta con un organigrama.

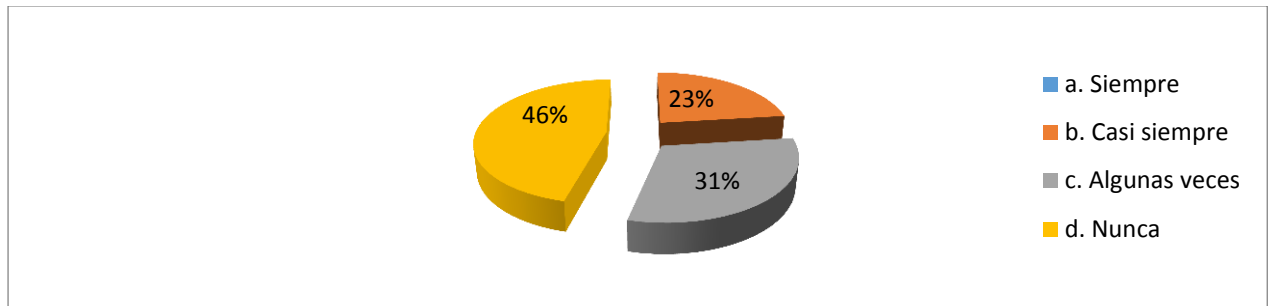


Fuente: realización propia

Se pudo analizar según la opinión de los empleados que no todos conocen en la organización el organigrama de la estructura de esta, por lo que desconocen los beneficios que puede traerles para facilitar la identificación de las líneas de autoridad y a quien debe rendir parte de su trabajo, como la ubicación de su puesto en el esquema de la organización.

Gráfica 12

El organigrama responde a las necesidades de la organización



Fuente: elaboración propia

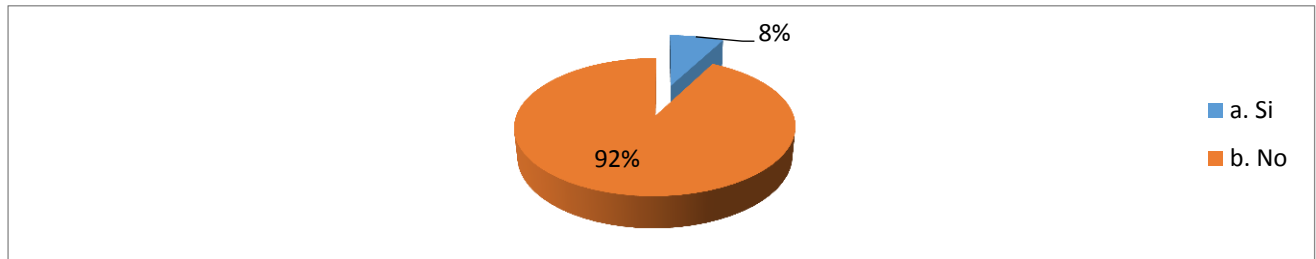
De los encuestados que respondieron que la organización si cuenta con organigrama, cerca de la mitad afirman que este nunca responde a las necesidades de la organización, por lo que este es deficiente en cuanto a descripción de la estructura organizacional, pues no da a conocer la totalidad de los niveles jerárquicos y líneas de autoridad, lo que pone en evidencia la necesidad de actualizar el organigrama de acuerdo a las necesidades y los cambios que han surgido.

Ubicación del organigrama en la organización

Todas las personas encuestadas que dijeron que la organización si cuenta con un organigrama coincidieron con sus respuestas, afirmando que el organigrama no se encuentra en un lugar visible en el lugar de trabajo, por lo que no facilita el conocimiento de las relaciones de jerarquización ni puede tenerse como una fuente de consulta que represente gráficamente la estructura de la organización y su puesto en esta.

Gráfica 13

Los trabajadores identifican su lugar dentro del organigrama



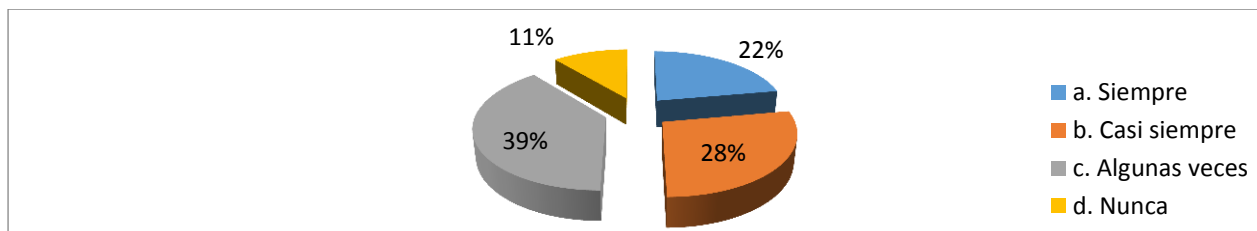
Fuente: elaboración propia

Se pudo analizar que de los empleados que conocen la existencia de un organigrama en la organización casi la totalidad no identifica su lugar dentro de este, por ello se puede decir que no cumple con las necesidades demandadas por los trabajadores, pues estos no saben cómo identificar su puesto ni las líneas de autoridad que se deben representar en él.

Indicador: Cadena de mando

Gráfica 14

El personal recibe órdenes de otras personas además de su jefe inmediato



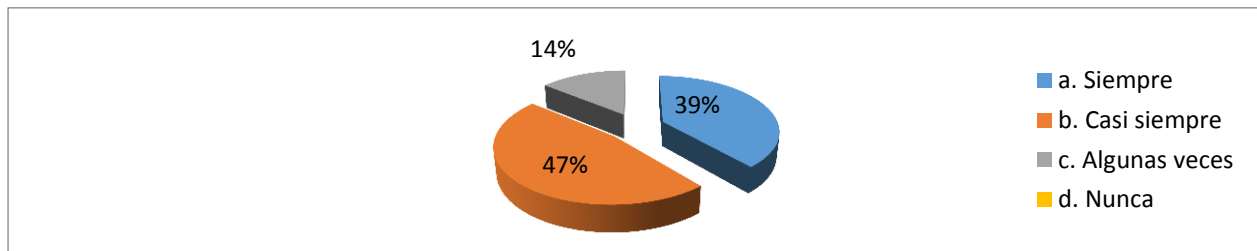
Fuente: elaboración propia

Los resultados evidencian que la mayoría de empleados dentro de la organización recibe órdenes de personas que no son su jefe inmediato, el recibir órdenes de más de una persona genera entre los empleados confusión al momento de realizar sus actividades, lo que hace notar la necesidad de contar de un manual de organización

que ayuda a contrarrestar estas situaciones, brindando una clara descripción de las labores para cada empleado y las líneas de autoridad existentes en la organización.

Gráfica 15

Identifican los trabajadores a quien tiene que darle parte de su trabajo

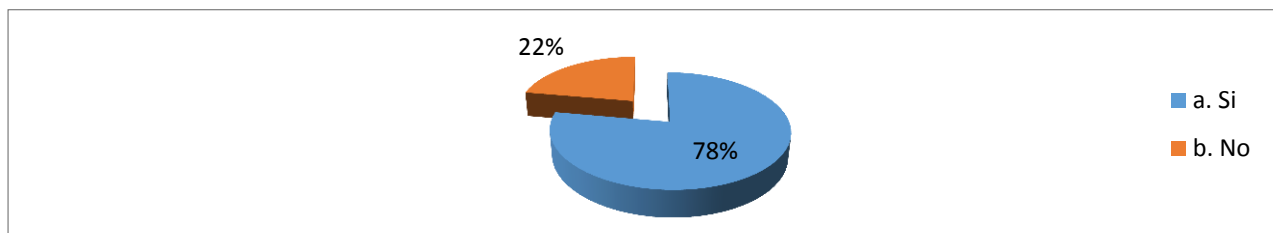


Fuente: elaboración propia

Se puede notar que casi la mitad de trabajadores afirman que ellos casi siempre identifican a quien deben rendir cuentas de sus labores, otra parte solamente algunas veces, esto se debe a que reciben órdenes de otras personas además de su jefe inmediato, por ello al momento de rendir cuentas se genera confusión, por esta razón es importante que en la organización se cuente con un manual por escrito, donde se describan las líneas de autoridad, las relaciones de autoridad y el nombre del jefe inmediato de cada trabajador.

Gráfica 16

Grado en que la autoridad que delegan los superiores, permite cumplir de manera eficiente las funciones del puesto a los trabajadores.

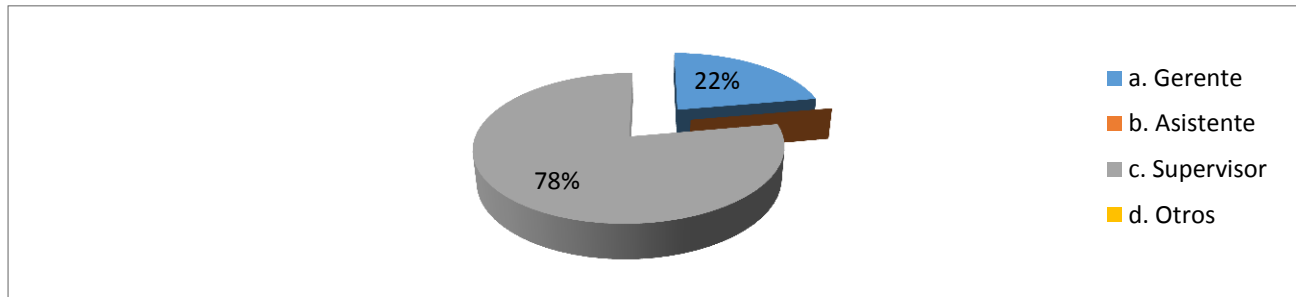


Fuente: elaboración propia

La mayoría de los trabajadores del área operativa afirman que la autoridad que se les delega si les permite cumplir con sus funciones eficientemente, coincide con que cuentan con la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus labores, ya que su puesto no requiere de mucha autoridad.

Gráfica 17

Quién indica a los trabajadores cuáles son sus obligaciones

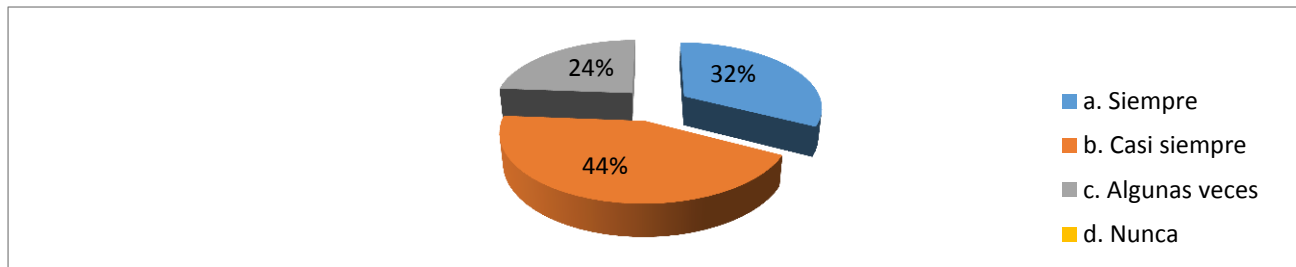


Fuente: elaboración propia

La mayoría de trabajadores afirman que son los supervisores quienes les dan a conocer las obligaciones en su puesto de trabajo, lo que indica que por lo general es su jefe inmediato, en este caso los supervisores son quienes delegan las obligaciones a los operarios, el resto indican que es el gerente quien les informa de sus obligaciones en su puesto de trabajo.

Gráfica 18

Duplicidad en el mando y en las funciones en los puestos de la organización



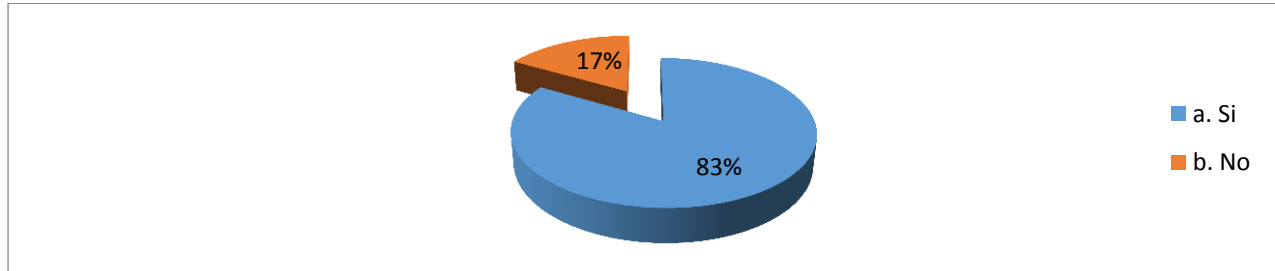
Fuente: elaboración propia

Se pudo analizar que existe duplicidad en el mando dentro de la organización, pues los empleados reciben órdenes de más de una persona lo que genera el no tener claro a quien informar y dar parte de su trabajo; poniendo en evidencia la necesidad de que exista una herramienta que describa a cabalidad las obligaciones y atribuciones para cada trabajador, eliminando así la duplicidad de funciones y mando.

Indicador: Amplitud de control

Gráfica 19

Las responsabilidades que tienen los empleados responden al grado de autoridad que poseen

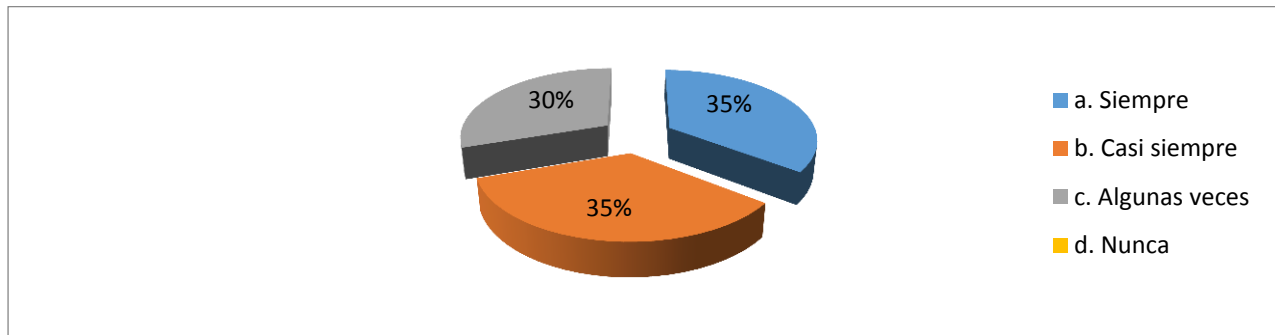


Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados afirman que la autoridad que se les da responde a sus responsabilidades, argumentan que tienen la autoridad necesaria para el grado de su cargo, mientras que los que afirman que no, coinciden en que se debe a que tienen muchas responsabilidades y les brinda poca autoridad para la solución de problemas.

Gráfica 20

Grado en que el jefe inmediato responde a las necesidades que demandan los puestos a su cargo.



Fuente: elaboración propia

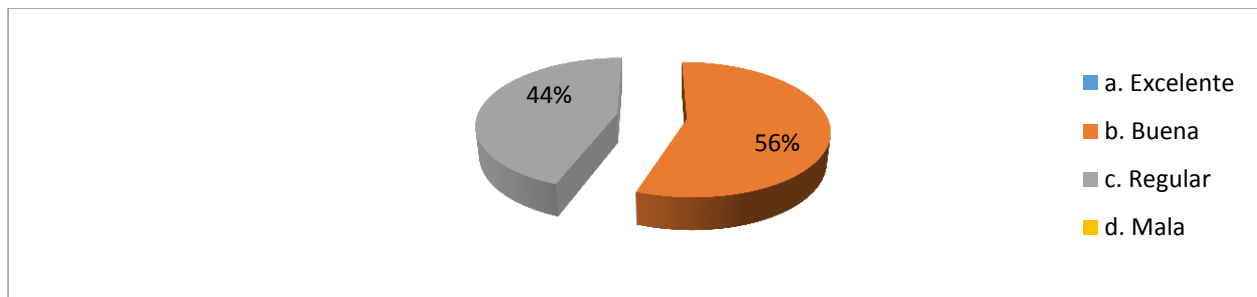
Se analizó que los jefes inmediatos no responden siempre a las necesidades de los puestos a su cargo; los empleados coinciden que en ocasiones no se les brinda una solución a los problemas que se presentan en sus puestos, la orientación que se les da es confusa y el no contar con una herramienta de consulta por escrito les imposibilita resolver los problemas por ellos mismos.

Tipo de apoyo que proporciona el jefe inmediato a los empleados para el cumplimiento de sus tareas

Los 18 trabajadores del área operaria, que corresponde a un 100% de personas encuestadas en esta área, coinciden que el apoyo que les brinda su jefe inmediato es orientación oral, por lo que se puede decir que nunca se les presenta algún tipo de orientación escrita, por lo que si les surge alguna duda deben avocarse directamente con su jefe inmediato para aclararla, por ello surge la necesidad de que se cuente con un manual que les sirva como documento de apoyo y orientación para el desempeño eficiente de sus funciones.

Gráfica 21

Calificación de los empleados para la solución que da su jefe a las problemática en los puestos



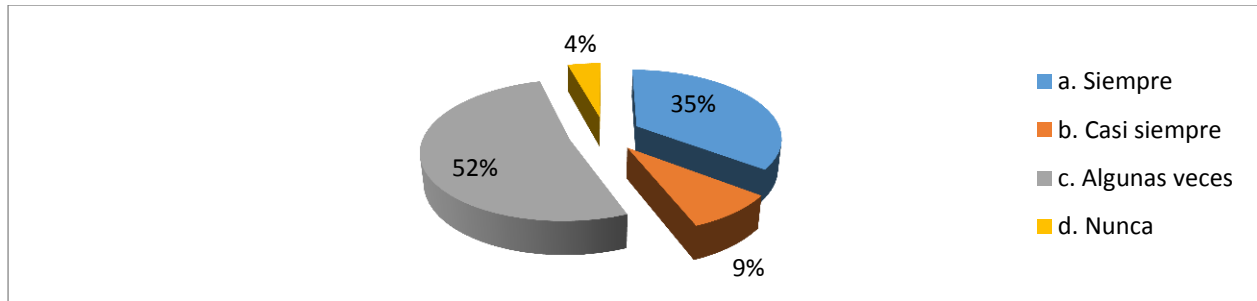
Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los trabajadores califica como buena la solución que les brinda su jefe inmediato para las problemáticas que se presentan, el resto la califican como regular, por lo que se puede analizar que no siempre la solución que se les da a los problemas de los empleados es eficiente debido que al momento de interpretar la información que brinda el jefe inmediato para dar solución a las dificultades que se presentan esta no es bien interpretada y se genera confusión; estos resultados ayudan como respaldo a la necesidad que se tiene de que los trabajadores cuenten con una herramienta de orientación por escrito.

Indicador: Centralización o descentralización

Gráfica 22

Sugerencias de subordinados a su jefe inmediato para mejoras



Fuente: elaboración propia

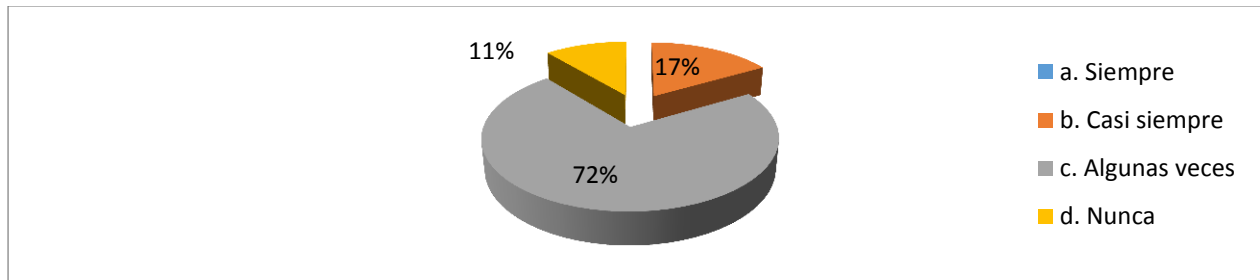
Más de la mitad de trabajadores afirman que solamente algunas veces dan sugerencias a su jefe sobre mejoras, por lo que se puede notar que la participación de los empleados de niveles más bajos es limitada y escasa, imposibilitando ofrecer nuevas ideas y pensamientos creativos a la alta gerencia; la organización según se refleja en estos resultados está centralizada pues los trabajadores de niveles bajos no siempre dan su punto de vista para solucionar problemáticas o dar sugerencias.

Forma en que dan sugerencias los empleados a su jefe inmediato

Se pudo analizar que la manera en que los empleados dan sugerencias a su jefe inmediato acerca de mejoras en su puesto de trabajo, mencionan en su totalidad, que estas sugerencias las hacen de manera oral (verbal), pues lo hacen únicamente dando su punto de vista acerca de algunas situaciones que se presentan y pocas veces son tomadas en cuenta, debido que las decisiones se toman de acuerdo a lo que acuerde el personal administrativo.

Gráfica 23

Participación de los empleados en las problemáticas de la organización

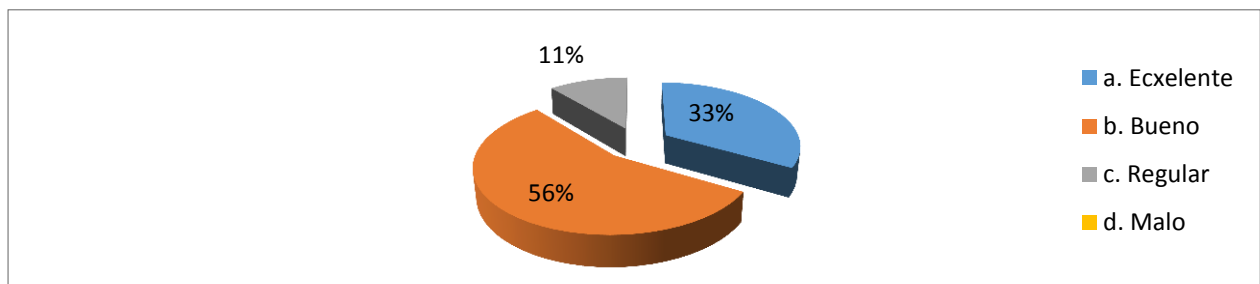


Fuente: elaboración propia

Cuando se presenta algún problema en la organización la mayoría de los sujetos de estudio encuestados respondieron que solo algunas veces les permiten participar en la solución de los problemas. Los trabajadores del área operaria según este resultado, en su mayoría, no participa ni se les permite compartir sus ideas acerca de los conocimientos que tienen de su trabajo y ayudar con esto a solucionar los problemas que se presentan en la organización, por esta razón se puede decir que la organización toma las decisiones de manera centralizada.

Gráfica 24

Oportunidad a los empleados de brindar siempre su punto de vista ante las problemáticas de la organización



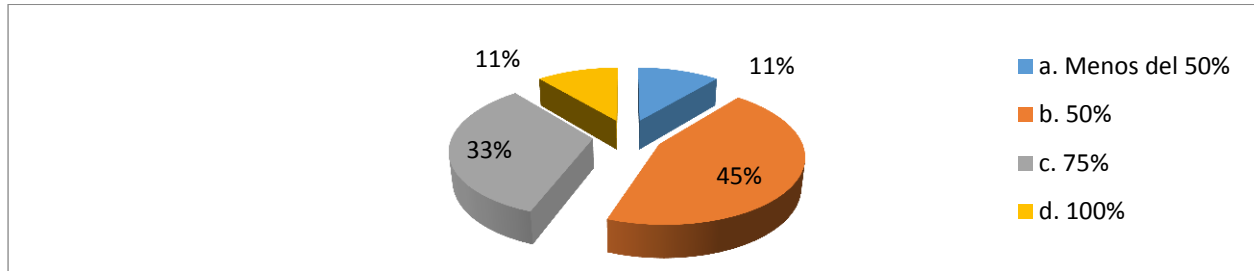
Fuente: elaboración propia

Se les pregunto a los trabajadores que como considerarían que les diera la oportunidad de brindar su punto de vista ante las problemáticas de la organización y más de la mitad coinciden en que esto sería bueno, por lo que se puede decir que a los trabajadores les gustaría que se les tome en cuenta y se les dé la oportunidad de opinar.

Indicador: Formalización

Gráfica 25

Conocimiento que poseen los empleados de los procedimientos para llevar a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo

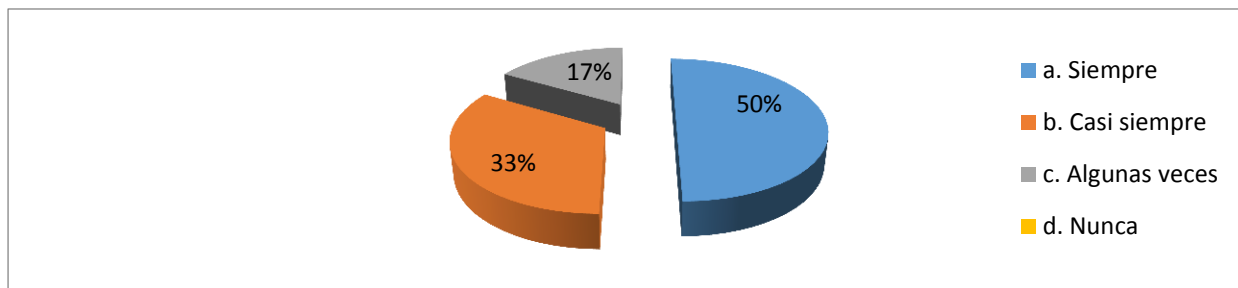


Fuente: elaboración propia

Los resultados reflejan que los empleados no cuentan con un conocimiento total de las funciones y procedimientos de su puesto, lo que dificulta la estandarización en los resultados por no contar con una guía que rijas el comportamiento de cada uno de los pasos que debe realizar, poniendo en evidencia la necesidad de un manual que describa cada una de las funciones de los puestos para que sirva como medio de orientación y apoyo a los trabajadores.

Gráfica 26

Supervisión de las funciones que desempeñan los empleados dentro de la organización.

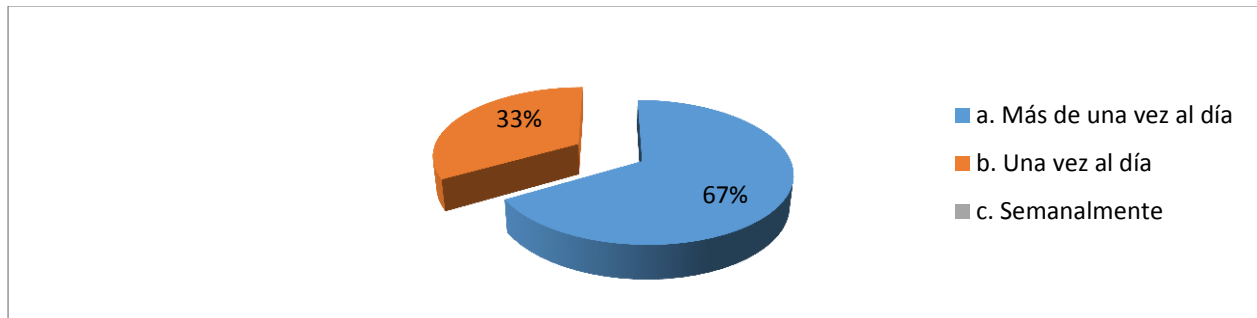


Fuente: elaboración propia

Los resultados reflejan que no siempre son supervisadas las funciones en la organización; por lo que los procesos de supervisión no son mecanicistas ni rigurosos ya que no son supervisadas a totalidad las funciones que realiza cada empleado en su puesto, por ello se puede decir que la forma de operar es informal la mayoría de veces.

Gráfica 27

Frecuencia con que son supervisadas las tareas que realizan los empleados

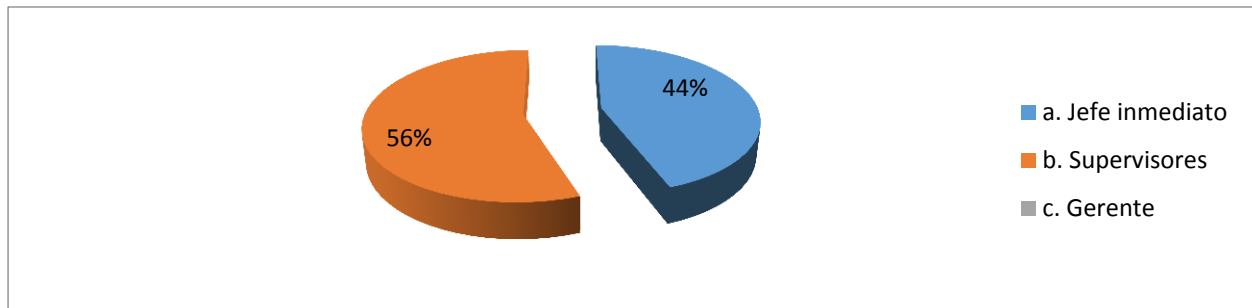


Fuente: elaboración propia

La frecuencia con que se supervisan las tareas según más de la mitad de los trabajadores es de más de una vez al día o por lo menos una vez al día, por lo que puede decir que la supervisión en la mayoría de los casos es constante en el día, en pocos casos no se lleva un control constante de todas las etapas de cada proceso.

Gráfica 28

Encargados de supervisar las actividades de los puestos

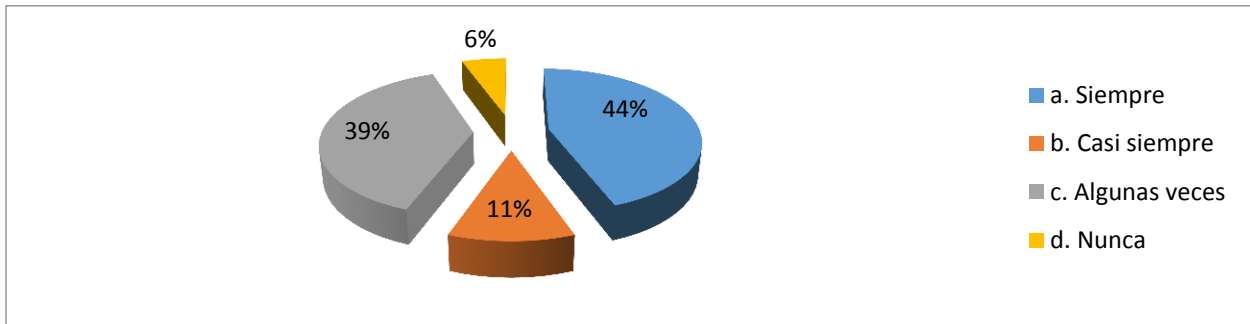


Fuente: elaboración propia

Según los resultados a una parte de los trabajadores encuestados las actividades les son supervisadas por su jefe inmediato, y más de la mitad manifiestan que esto lo hacen los supervisores, por lo que se puede decir que las supervisiones siempre se llevan a cabo por un empleado con rango superior y con conocimientos para poder evaluarlas.

Gráfica 29

Comunican los resultados, de lo supervisado

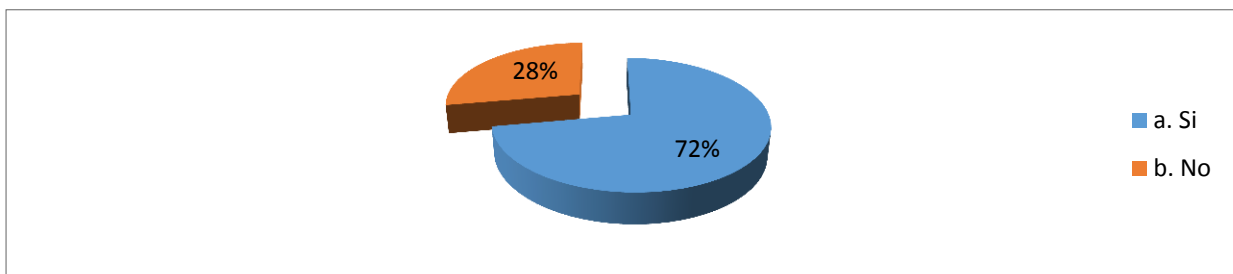


Fuente: elaboración propia

Se analizó que no siempre se comunican los resultados de los trabajos supervisados en el área operaria de la organización; el que no comuniquen los resultados a cierta cantidad de empleados imposibilita que estos identifiquen las partes en las que deben mejorar para ofrecer un trabajo más eficiente y eficaz a la organización.

Gráfica 30

Grado en que la organización valora el desempeño del trabajo con precisión.

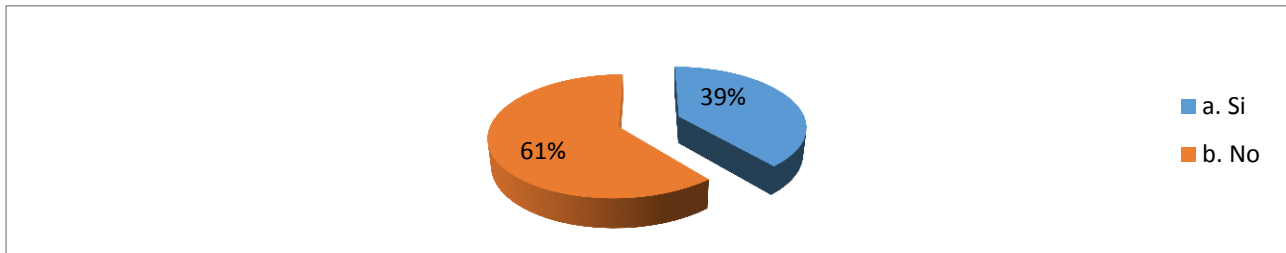


Fuente: elaboración propia

La mayoría de los operarios encuestados afirman que sienten que la organización valora que desempeñen su trabajo con precisión, una minoría manifiestan que la organización no valora esto, por lo que no se sienten valorados y afecta en su rendimiento, ya que genera desmotivación para hacer las cosas con un mejor desempeño.

Gráfica 31

Normas claras para el comportamiento de los trabajadores.

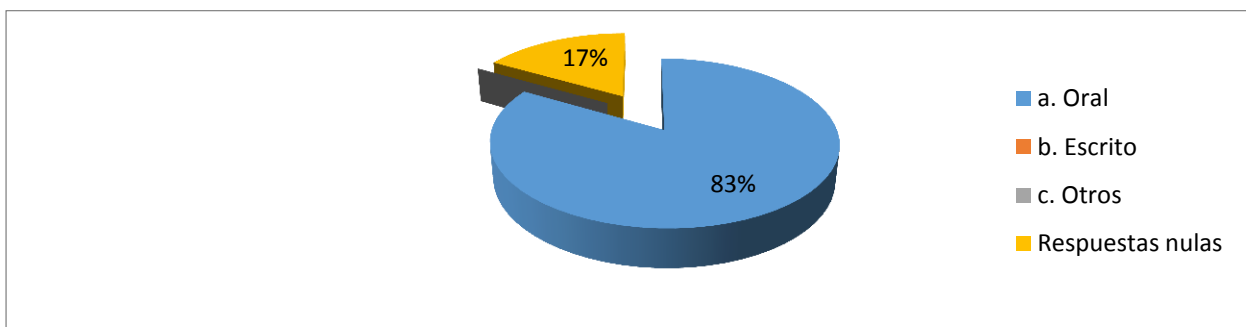


Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos reflejan que la organización no cuenta con normas claras para regular su comportamiento, ya que no existe ninguna guía establecida que contenga normas específicas a las que deben apegarse, lo que afecta operar de una manera formal cumpliendo con reglas y procedimientos estandarizados, pues no existe ningún manual que contenga por escrito cada una de las atribuciones de cada puesto y al que puedan abocarse para solucionar dudas, por lo que puede decirse que un manual de organización es necesario para que los trabajadores puedan operar de una manera más formal apegándose a lo que contenga este manual.

Gráfica 32

Como se dan a conocer las normas a los empleados.



Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos por parte de los trabajadores, se puede afirmar que las normas se dan a conocer a los empleados de forma oral, ya que no se cuenta con un documento en donde se describan, si no únicamente las dan a conocer los supervisores y jefes inmediatos al momento que son contratados para laborar en la organización.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir del análisis de los resultados obtenidos por medio de la investigación de campo, se procedió a realizar la discusión de resultados, llevando a cabo la confrontación de la teoría con enfoque de diferentes autores, que hablan sobre el elemento de estudio y tomando en cuenta los estudios que se han realizado con relación a este, para generar así una opinión acerca de la situación actual de la asociación objeto de estudio.

Robbins y Judge (2013) mencionan que “una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente”; con base a los resultados obtenidos en la investigación de campo se puede decir que la organización objeto de estudio no cumple con estos principios, pues las actividades se llevan a cabo de una manera informal, es decir no cuentan con procedimientos bien establecidos para la realización de las funciones en los puestos; Franco (2004), en su investigación define que una estructura organizacional debe cumplir con las necesidades de la organización, para que funcione eficientemente.

Chiavenato (2009) afirma que “el diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”, por su parte Chacón (2008) en su tesis plantea la necesidad de elaborar un diseño organizacional en base a las necesidades que se tengan tomando en cuenta los elementos básicos de organización, por medio de los instrumentos aplicados al personal de ASEJO se evidencia que no cuentan con un diseño organizacional que les permita alcanzar todos sus objetivos, pues no se han realizado cambios en la estructura conforme al crecimiento de la organización y las necesidades actuales.

Según Robbins y Coulter (2010) “la especialización del trabajo, consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados”; el desempeño de más de la mitad de los trabajadores dentro de ASEJO, según los resultados es regular pues a la mayoría les surgen dudas de cuales son y cómo deben realizarse las funciones de su puesto, en ocasiones no se les orienta y cuanto se hace es de manera verbal, desconociendo u olvidando los procedimientos específicos que

deben llevarse a cabo, por esta razón se puede decir que la especialización del trabajo no se cumple.

Chacón (2008) recomienda en su tesis la aplicación de la departamentalización por funciones para mejorar el funcionamiento dentro de la organización; se pudo analizar según los resultados que ASEJO no cuenta con departamentos, y si bien trabajan según funciones, están divididos únicamente por áreas y para la opinión de operarios no siempre se dividen adecuadamente, Franklin (2004) explica que la departamentalización “implica la especialización de trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulte de una división o combinación de personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí”.

Los autores Robbins y Coulter (2010) definen que “la cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién”, según los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores del área operaria respondieron que reciben órdenes de otras personas además de su jefe inmediato, lo que genera confusión al momento de definir a quien dar parte de su trabajo, además que existe duplicidad de tareas que generan eficiencia en las líneas de autoridad, por lo que se puede determinar que no se cumple con una cadena de mando eficiente.

Robbins et al. (2009) argumentan que la amplitud de control reconoce factores que influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir en la organización de manera eficiente y eficaz para esta, el análisis de los resultados pudo definir que el número de empleados que reportan a un solo jefe, no sobrepasa la capacidad que este posee para dirigirlos eficientemente, pues ellos lo definen como la cantidad óptima, aunque afirman los empleados de nivel operativo que la orientación que reciben por parte de su jefe inmediato es oral y que la solución que se les da los problemas es regular debido a que no se cuenta con ningún manual que les sirva como herramienta de apoyo y orientación acerca de las funciones de su puesto.

Robbins y Coutler (2010) definen que “la centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización”; la descentralización es el grado en el que los empleados de los niveles más bajos proporcionan información a los niveles superiores para la solución de problemáticas o bien la toma de decisiones, por ello se puede decir que la organización está centralizada porque las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia y rara vez toman en cuenta la opinión de los niveles más bajos para darle solución a las problemáticas que se presentan, aunque ellos consideran excelente que les diera siempre la oportunidad de dar su punto de vista.

Robbins, et al. (2009) definen la formalización como el “grado en que los trabajadores de una organización están estandarizados, y en el que las normas y los procedimientos guían el comportamiento de los empleados”. La organización operando de manera informal, no cuenta con normas claras que regulen el comportamiento de los empleados, ni un manual que contenga la funciones de debe desempeñar cada trabajador en su puesto, no está formalizada, pues sus operaciones no son estandarizadas ni cuentan con ningún documento que respalde la orientación oral que se brinda a los empleados, por ello no cuentan con el conocimiento óptimo de la realización de algunas tareas.

Según Hellriegel y Slocum (2009), “las conexiones formales entre las distintas divisiones o departamentos de una organización se pueden representar en forma de organigrama. Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones”. Según los resultados se identificar que ASEJO si bien cuenta con un organigrama este no cumple con las necesidades de la organización, no está debidamente actualizado, además los trabajadores no se identifican en el debido a que no se tiene a la vista, por lo que Barrera (2003) investigación recomendó la actualización de este en los manuales de organización, de acuerdo a los cambios que surjan y las necesidades de cada organización.

Chiavenato (2007) explica que “para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”; por medio de los resultados obtenidos en la investigación se puede decir que ASEJO no cuenta con ningún manual de descripción y análisis de puestos, existiendo debido a esto una duplicidad en el mando y funciones, como descoordinación e informalidad en la manera de operar, pues los empleados no conocen a cabalidad las atribuciones y responsabilidades de su puesto; Carranza (2008) en su investigación recomienda el uso de manuales que guíen el comportamiento de los empleados en las organizaciones, esto para evitar la duplicidad de funciones y mando.

VI. CONCLUSIONES

La información obtenida por medio de la investigación de campo realizada en la organización objeto de estudio y después de proceder a la tabulación de los datos y la discusión de resultados permitió dar las siguientes conclusiones:

- Considerando el aporte de los trabajadores se pudo concluir que la forma en que está organizada la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, no permite llevar a cabo el cumplimiento de los elementos básicos de diseño organizacional; ya que no cuentan con ningún departamento, los trabajadores no están debidamente especializados, cadena de mando es deficiente pues los trabajadores en ocasiones no identifican a quien deben dar parte de su trabajo y las decisiones se toman de manera centralizada, pues se cuenta con una limitada participación de los trabajadores de niveles más bajos.
- Se identificó que el tipo de estructura organizacional con que opera la asociación es informal, a los empleados se les orienta únicamente de manera verbal, pues no se cuenta con ningún documento que describa las normas y procedimientos que deben guiar el comportamiento de los empleados , ya que al realizar el análisis de puestos se concluyó que no existe un manual de descriptores de puestos, por lo que con frecuencia surgen dudas debido a la mala interpretación de la información, teniendo como resultado procedimientos poco estandarizados y los empleados en ocasiones no identifican a quien deben rendirle cuenta de su trabajo.
- Se concluyó que la organización cuenta con un organigrama vertical, integral, y según la opinión de los trabajadores este no cubre las necesidades de la

organización, pues desde su creación no se ha actualizado, no se tiene en un lugar a la vista de todos, por lo que los colaboradores no ubican su lugar en él.

VII. RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones a las que se llegaron y los objetivos que se pretenden alcanzar con esta investigación, se recomienda a ASEJO:

- Se recomienda utilizar la estructura de diseño organizacional que se adapte a las necesidades de la asociación, en donde se defina claramente las líneas de autoridad, se creen departamentos que cuenten con empleados más especializados en las tareas que se les asignan, para lograr procedimientos estandarizados y mejores resultados.
- Además se hace necesario dar a conocer a los empleados las obligaciones que tienen en su puesto de trabajo, como cada una de las funciones a su cargo, implementando el manual de descripción y análisis de puesto propuesto, para que sirva a los empleados como una guía de consulta y herramienta de apoyo acerca de las tareas que deben desempeñar en su puesto de trabajo y para respaldo a la orientación verbal que les brinda para tener más control sobre lo que sucede dentro de la organización y pase de operar de manera informal a formal.
- Es recomendable actualizar el organigrama de la organización, para que este cumpla con las necesidades que demanda la organización, especificando claramente las líneas de autoridad, los niveles jerárquicos y el puesto que ocupa cada empleado dentro la estructura organización y que se tenga en lugar visible a fin de que los empleados puedan tenerlo como una fuente autorizada de consulta.

VIII. Bibliografía

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo*. (1ª. ed.). Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Asociación de Semilleristas de Jocotán [ASEJO] (2013). *Mejoramiento de la cadena productiva de la Asociación de Semilleristas de Jocotán [ASEJO]*. Disponible en el correo electrónico: Semilleristas.jocotan@yahoo.com
- Bámaca, A. (2008). *Descripción y análisis de puestos, base adecuada para la estructura organizacional de las pequeñas empresas comercializadoras de equipos de computación en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Barrera, K. (2003). *Actualización del Manual de Organización en la división de Servicio al Cliente en una Institución Bancaria*. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar, Jutiapa.
- Carranza, E. (2008). *Estructura Organizacional de la Empresas Inmobiliarias de la Ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Chacón, M. (2008). *Diseño Organizacional para una entidad municipal que presta servicios de energía eléctrica en el municipio de Zacapa*. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar, Zacapa.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de la organización*. (8ª. ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, dinámica del éxito de las organizaciones*. (2ª. ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). *Investigación, Fundamento y Metodología*. (1ª ed.). México. Pearson Educación.
- Franco, M. (2004). *Diseño de una Estructura Organizacional para un Departamento de Recursos Humanos en una Agroexportadora de Melón*. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar, Zacapa.
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. (2ª ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Fuentes, M. y Cordón, E. (2011). *Fundamentos de dirección y Administración de empresas*. (1ª. ed.). España. Ediciones pirámide, grupo Amaya, S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (9ª ed.). México. Thomson Editores S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (11ª ed.). México. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12ª ed.). México. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed.). México. Editorial McGraw Hill.
- Hitt, M., Stewart, J. y Porter, L. (2006). *Administración*. (9ª ed.). México. Pearson Educación.

Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2010). *Proyecciones poblacionales, con base a censo del año 2002*. Autor.

Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. (4ª ed.). México. McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración, Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de la administración, un enfoque internacional*. (7ª. ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Municipalidad de Jocotán (2014). *Organizaciones del municipio de Jocotán*, Guatemala. Autor.

Municipio de Jocotán (2004). *Municipio de Jocotán caracterización y diagnóstico de ordenamiento territorial*. [En red] Extraído en:

http://www.sintet.net/index2.php?option=com_sobi2&sobi2Task=dd_download&fid=273&format=html&Itemid=0.

ONG´S En Guatemala. (2014). *Directorio De ONG´S En Guatemala*. [En red]. Extraído en: http://www.weguatemala.org/es/nonprofit_directory.

Ramírez, G. y Penélope Norton, P. (2014). *Asociación de mujeres del altiplano*. [En red]. Extraído en: <http://www.amaguante.org>

Renkin, M. (2014). *Fundación Tradiciones Mayas (Maya Traditions)*. [En red]. Extraído en: <http://www.mayatraditions.org>

Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. (1ª ed.). México. Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Robbins, S. Y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México. Pearson Educación, S.A. de C.V.

Robbins, S., Coulter, M., Huerta, M., Amaru, A., Varela, R. y Jones, G. (2009). *Administración un empresario competidos*. (2ª ed.). México. Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México. Pearson Educación, S.A. de C.V.

Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia. [SEGEPLAN]. (2010). *Municipio de Jocotán Caracterización y diagnóstico de Ordenamiento territorial*. Autor.

Semillas Para El Futuro (Seeds for the Future) (2010). [En red]. Extraído en: <http://www.semillasfuturo.org>.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos*. (18ª ed.). México. McGraw-Hill Interamericana.

Zichlin, D. (2013). *Manna Project International*. [En red]. Extraído en: <http://www.mannaproject.org/guatemala>.

ANEXOS

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento:	Cuestionario estructurado para identificar el tipo de diseño organizacional.
Autor:	Laura Vanessa Cordón Chinchilla
Año de elaboración:	2014
Objetivo:	El objetivo con este instrumento es recolectar la información necesaria a cerca de la estructura organizacional de la asociación, obtenida del conocimiento que posee cada trabajador del área administrativa acerca de su lugar de trabajo y la situación de la organización.
Dirigido a:	Personal administrativo de la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO
Contenido:	El cuestionario está conformado de treinta y cinco preguntas, nueve de ellas dicotómicas y veintiséis

	de selección múltiple. Las preguntas son relacionadas con diseño organizacional; cuenta con seis secciones que corresponden a los seis elementos básicos de diseño organizacional (especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización o descentralización y formalización).
Forma de aplicación:	Individual
Tiempo de aplicación:	Indefinido
Administración:	Individual



ANEXO 1

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Campus Regional San Luis Gonzaga S. J., Zacapa

Cuestionario estructurado para identificar el tipo de diseño organizacional, dirigido al personal administrativo de la organización objeto de estudio.

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, relacionadas con el Diseño Organizacional, a las que se le solicita responder a cada enunciado identificando claramente su respuesta por medio de una “X” en la línea en blanco, la honestidad en la respuesta de cada pregunta es de mucha importancia para el resultado eficiente de la investigación, por lo que se agradece su sinceridad.

Indicador: Especialización

1. ¿Considera usted que en la organización se preocupan por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo?
 - a. Si _____
 - b. No _____
 - c. ¿Por qué? _____

2. ¿Cree usted que se toma en cuenta en la organización las habilidades especiales que posee cada individuo, al momento de asignar cada actividad?
 - a. Siempre_____
 - b. Casi siempre_____
 - c. Algunas veces_____
 - d. Nunca _____

3. ¿Las actividades dentro de la organización se dividen en subactividades, para contar con mayor conocimiento de cada tarea?
 - a. Siempre_____
 - b. Regularmente_____
 - c. Nunca_____

4. ¿Cómo calificaría el resultado del desempeño de su trabajo para la organización?
 - a. Excelente_____
 - b. Bueno_____
 - c. Regular_____
 - d. Malo_____

5. ¿Cómo contribuye a la organización la técnica que aplica en su área de trabajo?
 - a. Minimizando errores_____
 - b. Lograr en grupo objetivos_____
 - c. Trabajo más rápido y efectivo_____

Indicador: Departamentalización

6. ¿Cómo se agrupan las tareas de los empleados dentro de la organización?
 - a. áreas_____
 - b. departamentos_____
 - c. Secciones _____

7. ¿Cómo se agrupan las tareas en la organización?
- Según las funciones_____
 - Según la línea de productos_____
8. ¿Considera usted que se dividen adecuadamente las tareas de cada grupo de empleados en la organización?
- Siempre_____
 - La mayoría de veces _____
 - Algunas veces_____
 - Casi nunca_____
 - Nunca_____
9. ¿La forma de agrupar las tareas facilita el logro de los objetivos para los equipos de trabajo?
- Siempre_____
 - Regularmente_____
 - Nunca_____
 - ¿Por qué?_____
10. ¿Cuenta la organización con un organigrama?
- Si_____
 - No_____
11. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es no, trasládese a la pregunta 13, si fue si, este responde a las necesidades de la organización?
- Siempre_____
 - Casi siempre_____
 - Algunas veces_____
 - Nunca_____

12. ¿El organigrama se tiene en un lugar visible en la organización?

a. Si _____

b. No _____

Indicador: Cadena de mando

13. ¿La organización tiene definidas claramente las líneas de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos?

a. Si _____

b. No _____

14. ¿Su puesto de trabajo le permite delegar funciones a otras personas?

a. Si _____

b. No _____

15. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es si, Cómo lleva a cabo la delegación de funciones?

a. De acuerdo al conocimiento de cada empleado _____

b. De acuerdo a la importancia de cada tarea _____

16. ¿Es asertivo cuando delega autoridad a otros empleados?

a. Siempre _____

b. Casi siempre _____

c. Algunas veces _____

d. Nunca _____

17. ¿Considera que existe una duplicidad de mando en los puestos de la organización?

a. Siempre _____

b. Casi siempre _____

c. Algunas veces _____

d. Nunca _____

Indicador: Amplitud de control.

18. ¿Qué cantidad de empleados tiene a su cargo?
- a. de 1 a 5 empleados_____
 - b. de 6 a 10 empleados_____
 - c. de 11 a 15 empleados_____
 - d. de 16 a 20 empleados _____
 - e. No tengo empleados a mi cargo_____
19. ¿Si posee empleados a su cargo, cree usted que la cantidad de empleados a su cargo es?
- a. Demasiados_____
 - b. Muy pocos_____
 - c. Correcto (optimo)_____
20. ¿Considera que el número de personas que tiene a su cargo, le permite dirigirlos con eficiencia y eficacia?
- a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Algunas veces_____
 - d. Nunca _____
21. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue no fue siempre, cuál cree que son las causas que dificultan que el trabajo se realice eficientemente?
- a. Mala coordinación_____
 - b. Sobre cargo de tareas_____
 - c. Mal manejo de la comunicación _____
22. ¿Qué tanto conocimiento tiene usted sobre las operaciones de su área de área?
- a. Menos del 50%_____
 - b. 50%_____
 - c. 75%_____
 - d. 100%_____

23. ¿Conoce claramente las problemáticas que se presentan en los puestos de trabajo a su cargo?

- a. Siempre_____
- b. Casi siempre_____
- c. Algunas veces_____
- d. Nunca_____

24. ¿Se responde a todas las necesidades que demandan las personas a su cargo, para la realización del trabajo?

- a. Siempre_____
- b. Casi siempre_____
- c. Algunas veces_____
- d. Nunca_____

Indicador: Centralización o descentralización

25. ¿La gerencia toma las decisiones importantes de manera independiente en la organización?

- a. Siempre_____
- b. Regularmente_____
- c. Algunas veces_____
- d. Nunca_____

26. ¿La gerencia es firme y resuelta para tomar las decisiones?

- a. Si_____
- b. No_____
- c. ¿Por qué?_____

27. ¿Se le permite la participación a los empleados cuándo se presenta algún problema en la organización para darle solución?

- a. Siempre_____
- b. Casi siempre_____
- c. Algunas veces_____
- d. Nunca_____

28. ¿De qué manera se les permite la participación para la solución de problemas?

- a. Aportando su punto de vista_____
- b. Dando ideas para solucionar el problema_____
- c. Ambas_____

Indicador: Formalización

29. ¿Qué tanto conocimiento posee acerca de los procedimientos necesarios para llevar a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo?

- a. Menos del 50%____
- b. 50%_____
- c. 75%_____
- d. 100%_____

30. ¿Son supervisadas las funciones que desempeña los empleados dentro de la organización?

- a. Siempre_____
- b. Casi siempre_____
- c. Algunas veces_____
- d. Nunca_____

31. ¿Comunican los resultados, de lo supervisado?

- a. Siempre_____
- b. Casi siempre_____

- c. Algunas veces_____
- d. Nunca_____

32. ¿Cuenta la organización con normas claras para el comportamiento de los trabajadores?

- a. Si_____
- b. No_____

33. ¿Si su respuesta fue si, se encuentran por escrito?

- a. Si_____
- b. No_____

34. ¿De qué forma las dan a conocer a los empleados?

- a. Oral_____
- b. Escrita_____
- c. Otros_____

35. ¿Existe algún manual o documento donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo con los que cuenta la organización?

- a. Si _____
- b. No _____

¡Gracias por su colaboración!

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento:	Cuestionario estructurado para identificar el tipo de diseño organizacional.
Autor:	Laura Vanessa Cordón Chinchilla
Año de elaboración:	2014
Objetivo:	Con este instrumento se tienen como objetivo el recolectar la información necesaria a cerca de la estructura organizacional de la asociación, obtenida del conocimiento que posee cada trabajador del área operaria acerca de su lugar de trabajo y la situación de la organización.
Dirigido a:	Personal operario de la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO
Contenido:	El cuestionario cuenta con ocho preguntas

	dicotómicas y veintiocho de selección múltiple, sumando treinta y seis preguntas, estas están relacionadas con diseño organizacional; cuenta con seis secciones que corresponden a los seis elementos básicos de diseño organizacional (especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización o descentralización y formalización).
Forma de aplicación:	Individual
Tiempo de aplicación:	Indefinido
Administración:	Individual



ANEXO 2

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Campus Regional San Luis Gonzaga S. J., Zacapa
**Cuestionario estructurado para identificar el Tipo de
diseño organizacional, dirigido a los trabajadores
operarios de la organización objeto de estudio.**

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, relacionadas con el Diseño Organizacional, a las que se le solicita responder a cada enunciado identificando claramente su respuesta por medio de una “X” en la línea en blanco, la honestidad en la respuesta de cada pregunta es de mucha importancia para el resultado eficiente de la investigación, por lo que se agradece su sinceridad.

Indicador: Especialización

1. ¿Con que frecuencia le surgen dudas acerca de las funciones a desempeñar en su puesto?
 - a. Nunca _____
 - b. Algunas veces _____

- c. Muchas veces_____
2. ¿Cómo calificaría el resultado del desempeño de su trabajo para la organización?
- e. Excelente_____
- f. Bueno_____
- g. Regular_____
- h. Malo_____
3. ¿Cómo contribuye a la organización la técnica que aplica en su área de trabajo?
- d. Minimizando errores_____
- e. Lograr en grupo objetivos_____
- f. Trabajo más rápido y efectivo_____
4. ¿Se le orienta cuando se le atribuyen más funciones en su puesto de trabajo?
- a. Siempre_____
- b. Casi siempre_____
- c. Algunas Veces_____
- d. Nunca_____
5. ¿Si su respuesta fue nunca, trasládese a las pregunta diez, en caso contrario, cómo recibe la orientación?
- a. Oral_____
- b. Escrita_____
- c. Otros_____
6. ¿Quién da la orientación?
- a. Gerente_____
- b. Supervisores_____
- c. Jefe inmediato _____

7. ¿Se evalúa el aprendizaje recibido?

a. Si___

b. No___

8. ¿Si su respuesta fue si, quién evalúa? Si su respuesta fue no, trasládese a la pregunta 10.

a. Gerente_____

b. Supervisor _____

c. Jefe inmediato___

9. ¿Cómo evalúa?

a. Evaluación de desempeño_____

b. Lista de cotejo _____

c. Otros_____

Indicador: Departamentalización

10. ¿Considera usted que se dividen adecuadamente las tareas de cada grupo de empleados en la organización?

f. Siempre_____

g. La mayoría de veces _____

h. Algunas veces_____

i. Casi nunca_____

j. Nunca_____

11. ¿La forma de agrupar las tareas facilita el logro de los objetivos para los equipos de trabajo?

e. Siempre_____

f. Regularmente_____

g. Nunca_____

h. ¿Por qué?_____

12. ¿Cuenta la organización con un organigrama?

c. Si_____

d. No_____

13. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es no, trasládese a la pregunta 16, si fue si, responde a las necesidades de la organización el organigrama?

a. Siempre_____

b. Casi siempre_____

c. Algunas veces_____

d. Nunca_____

14. ¿El organigrama se tiene en un lugar visible en la organización?

c. Si _____

d. No_____

15. ¿Puede identificar el lugar de su puesto dentro del organigrama?

a. Si____

b. No____

Indicador: Cadena de mando

16. ¿Recibe órdenes de otras personas además de su jefe inmediato?

a. Siempre_____

b. Casi siempre_____

c. Algunas veces_____

d. Nunca_____

17. ¿Identifica usted a quien tiene que darle parte de su trabajo en la organización?

- a. siempre_____
- b. Casi siempre_____
- c. Algunas veces_____
- d. Nunca_____

18. ¿La autoridad que le delegan sus superiores le permite cumplir de manera eficiente las funciones de su puesto de trabajo?

- a. Si _____
- b. No_____
- c. ¿Por qué?_____

19. ¿Quién le indica cuáles son sus obligaciones en su puesto de trabajo?

- a. Gerente_____
- b. Asistente_____
- c. Supervisor_____
- d. Otros _____

20. ¿Considera que existe una duplicidad en el mando y en las funciones en los puestos de la organización?

- e. Siempre_____
- f. Casi siempre_____
- g. Algunas veces _____
- h. Nunca_____

Indicador: Amplitud de control

21. ¿Las responsabilidades que tiene responden al grado de autoridad que posee?

- a. Si____

- b. No____
- c. ¿Por qué?_____

22. ¿Su jefe inmediato responde a todas las necesidades que demandan su puesto?

- e. Siempre_____
- f. Casi siempre_____
- g. Algunas veces____
- h. Nunca _____

23. ¿Qué tipo de apoyo le proporciona su jefe inmediato para el cumplimiento de sus tareas?

- a. Orientación oral_____
- b. Información escrita____
- c. Otros _____

24. ¿Cómo califica la solución que le da a las problemática su jefe inmediato?

- e. Excelente_____
- f. Buena_____
- g. Regular_____
- h. Mala_____

Indicador: Centralización o descentralización

25. ¿Da sugerencias a su jefe inmediato a cerca de mejoras que puedan realizarse en su puesto de trabajo?

- a. Siempre _____
- b. Casi siempre_____
- c. Algunas veces_____
- d. Nunca_____

26. ¿Si su respuesta fue si, de qué manera da sus sugerencias?

- a. Oral _____

- b. Escrita_____
- c. Otros _____

27. ¿Cuándo se presenta algún problema en la organización le permiten dar su opinión para darle solución a la situación?

- e. Siempre_____
- f. Casi siempre_____
- g. Algunas veces_____
- h. Nunca_____

28. ¿Cómo consideraría que se le diera la oportunidad de brindar siempre su punto de vista ante las problemáticas de la organización?

- a. Excelente_____
- b. Bueno_____
- c. Regular_____
- d. Malo_____

Indicador: Formalización

29. ¿Qué tanto conocimiento posee acerca de los procedimientos necesarios para llevar a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo?

- e. Menos del 50%____
- f. 50%_____
- g. 75%_____
- h. 100%_____

30. ¿Son supervisadas las funciones que desempeña los empleados dentro de la organización?

- e. Siempre_____
- f. Casi siempre_____
- g. Algunas veces_____
- h. Nunca_____

31. ¿Con que frecuencia le supervisan las tareas que realiza en su puesto de trabajo?

- a. Más de una vez al día_____
- b. Una vez al día_____
- c. Semanalmente_____

32. ¿Quién supervisa las actividades de su puesto?

- a. Jefe inmediato_____
- b. Supervisor _____
- c. Gerente _____

33. ¿Comunican los resultados, de lo supervisado?

- e. Siempre_____
- f. Casi siempre_____
- g. Algunas veces_____
- h. Nunca_____

34. ¿La organización valora que usted desempeñe su trabajo con precisión?

- a. Si_____
- b. No_____

35. ¿Cuenta la organización con normas claras para el comportamiento de los trabajadores?

- c. Si_____
- d. No_____

36. ¿De qué forma las dan a conocer a los empleados?

- d. Oral_____
- e. Escrita_____
- f. Otros_____

¡Gracias por su colaboración!

FICHA TÉCNICA

Nombre del instrumento:	Cuestionario de análisis y descripción de puestos.
Autor:	Astrid BÁCAMA
Año de elaboración:	2008
Objetivo:	Servir de herramienta para obtener información necesaria de los trabajadores de la organización para el análisis y descripción de puestos,
Dirigido a:	Personal administrativo y operario de la Asociación de Semilleristas de Jocotán

	ASEJO
Contenido:	El cuestionario está conformado con trece preguntas; nueve de ellas directas y cuatro de selección múltiple, todas con relación a los puestos que desempeñan los trabajadores de la asociación.
Forma de aplicación:	Individual
Tiempo de aplicación:	Indefinido
Administración:	Individual

ANEXO 3



Campus Regional San Luis Gonzaga S. J., Zacapa

Universidad Rafael Landívar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Licenciatura en Administración de empresas

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de preguntas relacionadas a su puesto de trabajo dentro de la empresa, por lo cual se requiere de su apoyo respondiendo de forma clara a cada una de las mismas. La información que usted proporcione es exclusivamente para fines académicos de investigación, por su colaboración y facilitación en el desarrollo de la misma, muy agradecida.

Cuestionario de análisis y descripción de puestos

Nombre de su puesto: _____ Departamento/área: _____

Nombre de su jefe superior inmediato: _____

1. Escriba con sus propias palabras todas las actividades que usted realiza en su área de trabajo:

2. ¿Cuál es el objetivo de su trabajo?

3. Especifique los conocimientos que utiliza en su trabajo:

4. Indique cuáles son las máquinas o instrumentos que forman parte de su trabajo:

5. Detalle en orden de importancia las responsabilidades que se requieren en su puesto y el porcentaje que les dedica durante su horario de trabajo:

6. Elabore una lista de los contactos que tiene su puesto con otros departamentos/áreas o empresas, y defina los deberes y responsabilidades implicados con estos contactos internos o externos:

7. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

SI () NO () Si la respuesta es SI, relacione en seguida los cargos bajo su supervisión directa:

8. ¿Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior?

() Frecuentemente () A veces () Raras veces () Nunca

9. Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto:

10. Describa las condiciones en que usted trabaja

() Ruidos () Temperaturas altas () Temperaturas bajas
() Trabajo externo () Condiciones desagradables:

¿Cuáles? _____

11. Indique los requisitos mínimos necesarios para desempeñar su puesto:

¿Qué grado de escolaridad debe poseer? _____

¿Cuánta experiencia? _____

¿Qué conocimientos específicos debe tener? _____

¿Qué habilidades se debe poseer? _____

12. ¿Evalúan constantemente su desempeño?

() Frecuentemente () A veces () Raras veces () Nunca

13. Describa enseguida toda la información adicional que usted considere que no está incluida en los ítems anteriores y que es valiosa en su puesto de trabajo:

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 4

*Manual de
organización para la
Asociación de
Semilleros de Jocotán*

ASEJO



2015

Índice



Contenido	página
Introducción.....	2
Justificación.....	3
Antecedentes históricos de ASEJO.....	3
Información general.....	4
Antecedentes legales.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Filosofía y valores de la organización.....	6
Visión.....	6
Misión.....	6
Valores.....	6
Estructura organizacional.....	7
Organigrama.....	8
Descripción y análisis de puestos.....	12
Políticas generales de la organización.....	44
Normas y procedimientos del manual.....	44
Referencia bibliográfica que se utilizó para el manual	45

Introducción



El manual de organización tiene como fin reacomodar la estructura de la organización, creando un diseño organizacional que se adecue a esta, coordinando eficientemente todas las actividades dentro de la asociación, mostrando claramente la líneas de autoridad que existen para realizar las actividades de manera coordinada y minimizando errores.

Este manual es una herramienta de apoyo que beneficiará a la asociación, pues facilita la orientación a los trabajadores, brindándoles un documento de consulta a cerca de las responsabilidades, instrucciones y atribuciones de cada puesto dentro de la organización, presentando la información en forma ordenada y sistemática; definiendo además, las relaciones ascendentes y descendentes de comunicación y el perfil que debe llenar cada trabajador al momento de ocupar determinado puesto.

El diseño organizacional para la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, muestra la creación de un código para cada puesto que existe y el nivel que tiene de autoridad dicho puesto, además de la actualización del organigrama actual a fin de establecer la clara identificación de las líneas de autoridad, relaciones entre los diferentes departamentos y su posición jerárquica dentro de la organización.

Además se presenta la descripción de cada uno de los puestos para dar a conocer a los empleados por escrito cada una de las atribuciones que tiene su puesto, facilitándoles el desarrollo de sus funciones y obligaciones, la aplicación de esta herramienta de apoyo ayuda a que se tenga la orientación necesaria para una mayor coordinación en el desempeño de actividades de los empleados y reducir la duplicidad de funciones, mejorando la eficiencia y eficacia dentro de la organización.



Justificación del manual

La creación de un manual de organización es importante, pues las organizaciones deben apoyarse en documentos que les sirvan como medio de consulta para la correcta realización de las actividades, en donde encuentren un respaldo a la orientación oral que se les brinda para la realización eficiente de las tareas y ayudar al personal nuevo a identificar cada una de sus obligaciones por medio la señalización y secuencia de las actividades a su cargo, además que les permita identificar el objetivo de su puesto en la organización, la implementación este manual de organización permite que sirva como herramienta de apoyo para mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la organización y ayudar así todos los empleados a reconocer las funciones que les corresponde hacer.

Antecedentes históricos de ASEJO

La Asociación de Semilleristas de Jocotán fue creada en el año 2002, en el municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula, constituyéndose legalmente bajo iniciativa de un grupo de productores, con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Seguridad Alimentaria en Guatemala, que se identifica por sus siglas en inglés FAO/PESA (Food and Agriculture Organization). Está conformada como una organización no gubernamental, que contribuye al desarrollo de la región Chortí, produciendo semillas de maíz, certificadas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación MAGA.

La Asociación de Semilleristas de Jocotán, que se identifica con las siglas ASEJO actualmente cosecha y comercializa semillas registradas de maíz de la variedad ICTA B-7 y de frijol ICTA ligero, el mercado que cubre se localiza principalmente en el nororiente del país, salvo los casos de Petén y los de otros destinos por la misma proyección que tienen los compradores como es el Programa Nacional de Granos Básicos y el Proyecto de Emergencia de la FAO (El corredor seco y en Las Verapaces), además de abastecer a agroservicios locales.

Para el año 2013 se proyectó una producción de 2,625 quintales de semilla de maíz y 350 quintales de semilla de frijol, teniendo ya la producción negociada con diferentes entidades y empresas de la república.

La producción de semilla de maíz y frijol que realiza la organización se inició en el año 2002, pero dicha asociación dejó de funcionar debido a la mala organización de los asociados en ese entonces, en 2009 se retomó la actividad de producción de semilla de maíz y frijol, apoyados por FAO, un nuevo grupo de socios con nueva administración (junta directiva) que es con la que se cuenta en la actualidad.

Como organización con un enfoque empresarial brinda además, el servicio de acondicionado de semillas a asociaciones de toda la región oriental en su centro de acopio, en donde se lleva a cabo el proceso de recepción, selección, maquilado, secado y empaque de la semilla, teniendo como objetivo la comercialización de semillas registradas.

Información general

Nombre: Asociación de Semilleristas de Jocotán

Nombre comercial: ASEJO

Tipo de Personería jurídica: Asociación civil

Año de fundación: 2002

Nombre del Representante legal: José Cupertino Vásquez

Teléfono (s): 53788502, 55215455, 57871536

Correo electrónico: semilleristas.jocotan@yahoo.com y abuezoc@gmail.com

Ubicación: Barrio San Sebastián, de Jocotán, de Chiquimula

Número de socios productores activos: 122



Porcentaje de socios productores indígenas: 80%

Número de Personas beneficiarias indirectamente: 1500

Antecedentes legales

La Asociación de Semilleristas de Jocotán, que se identifica con las siglas ASEJO, es una Asociación Civil, con domicilio fiscal ubicado en la calle principal, Barrio San Sebastián, del municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula.

Dicha asociación se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, con el Número de Identificación Tributaria NIT: 4520045-9. Con base al acta notarial autorizada en la ciudad de Esquipulas departamento de Chiquimula, de fecha 17 de enero del año 2012, por el Notario Edgar Luis Espinoza Escobar, se inscribe en el registro bajo la partida número 42741, folio 42741, del libro 1 del Sistema único del Registro Electrónico de Personas Jurídicas y registro civil de la municipalidad de Jocotán departamento de Chiquimula bajo la partida 85-2005, folio 63 del libro 03 de personas jurídicas.

Objetivos

Objetivo General

Ayudar a que la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, cuente con una herramienta que sirva de guía, en donde el personal defina las tareas que deben hacerse y quien debe encargarse de su realización.

Objetivos específicos

- Definir la correcta acomodación de actividades y del personal dentro de la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO.

- Evitar la duplicidad de tareas y funciones por medio de la correcta distribución y descripción de tareas y responsabilidades para cada puesto de trabajo.
- Ahorrar tiempo y recursos por medio de instrucciones claras para la asignación de funciones a cada empleado.
- Establecer el perfil que debe tener cada persona al ser contratada para desempeñar un puesto, para ayudar a facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como un medio de control y apoyo en el desempeño laboral de los empleados.
- Facilitar la incorporación del personal de nuevo ingreso, por medio de la correcta orientación acerca de sus funciones y obligaciones en su puesto.

Filosofía y valores de la organización

Visión

Posicionarnos en el mercado nacional como los productores y certificadores de semillas de mejor calidad en la variedad ICTA-B7 e ICTA-LIGERO, con el aval del Instituto de Ciencias y Tecnología Agrícola y el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, ayudando a mejorar la calidad de vida de las personas de las áreas más pobres del país.

Misión

Somos una organización autosostenible que ofrece al mercado guatemalteco semillas de maíz y frijol seleccionadas y certificadas con un alto nivel de calidad y potencial productivo, resistentes a suelos áridos (pobres/marginales).

Valores

- Compromiso: Con nuestros clientes y socios para el cumplimiento de los compromisos acordados en el tiempo establecido.
- Honestidad: brindando un producto con los mejores estándares de calidad cumpliendo con las normas y procedimientos requeridos, a un precio adecuado.
- Confianza: cumpliendo con los pedidos a clientes y ofreciendo el mejor trato para generar confianza en la asociación y así continuar con negociaciones futuras.

Estructura Organizacional

Listado de puesto de trabajo de ASEJO

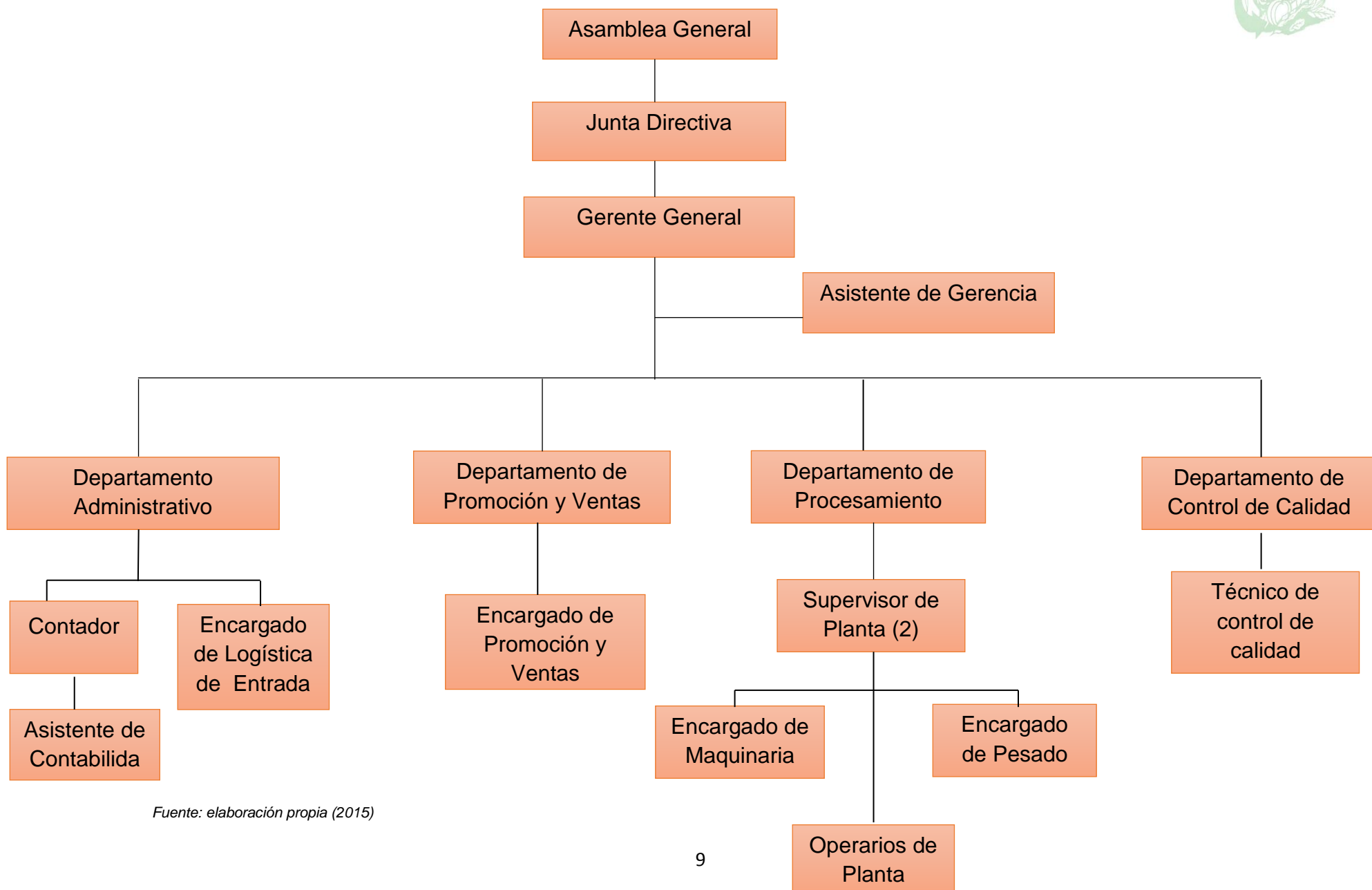
Código	Puesto
AG011	Asamblea general
JD021	Junta directiva
GG031	Gerente general
AG041	Asistente de gerencia
EPV051	Encargado de promoción y ventas
ELE061	Encargado de logística de entrada
CG0071	Contador
AC081	Asistente de contabilidad
SP091 (2)	Supervisor de planta
TCC0101	Técnico de control de calidad
OPM0102	Encargado de maquinaria
OPP0103	Encargado de pesado
OP0104	Operarios de planta

Fuente: elaboración propia (2015)

El código propuesto es representativo para cada puesto, esta conformado de las iniciales del nombre de los puestos seguido de la numeración según jerarquía, en donde corresponde al nivel jerárquico más alto el lado izquierdo y el más bajo el lado derecho.



Organigrama propuesto por el investigador para la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO



Fuente: elaboración propia (2015)

Departamentalización funcional

La departamentalización funcional permite la agrupación de las unidades que conforman la estructura organizacional, en grupos con objetivos afines; consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de la organización, da a conocer lo que se hace regularmente; partiendo de la idea de que toda empresa tiene como razón de ser, la creación de algo útil, estando en sus principales funciones:

- Producción: que se refiere a la creación y agregación de utilidad al bien o servicio.
- Ventas: se refiere a las personas que van a adquirir el bien o el servicio que se brinda, pagando determinado costo por él.

Estas actividades son las que se agrupan en departamentos, aunque es necesario mencionar que no en todos los organigramas aparecen de la misma manera, pues no se generaliza a todas las organizaciones.

La autoridad máxima en la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, es la asamblea general en conjunto, mientras que después de esta los encargados de dirigir la asociación son los miembros de la junta directiva seguido por el gerente general, que cuenta con un asistente para facilitar el trabajo; los departamentos en que se divide la organización son los siguientes:

1. Departamento administrativo
2. Departamento de promoción y ventas
3. Departamento de procesamiento
4. Departamento de control de calidad

De los departamentos se deriva cada uno de los puestos que los conforma y las divisiones entre ellos que muestra la organización interna de la asociación, las unidades que la conforman, los niveles jerárquicos y líneas de autoridad; se utilizó un organigrama vertical, porque representa las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, mostrando las líneas de dependencia de manera integrada.

Se recomienda que el organigrama propuesto se tenga en un lugar a la vista de todos y actualizarlo las veces que sea necesario según los cambios que surjan dentro de la

organización, o bien según su crecimiento o la creación de un nuevo departamento, para que siga cumpliendo con su finalidad que es el servir de orientación a los empleados.

Es recomendable que la asociación implemente además, una estructura más mecanicista en el desempeño de las funciones para que sus actividades se lleven a cabo de manera más formalizada y se tenga un mayor control de la manera de desempeñar las tareas los empleados; según el enfoque de Amaru (2009), “la organización mecanicista o burocratizada hace énfasis en las reglas e intenta imitar el funcionamiento estandarizado de una máquina. Las personas tienen poca autonomía y no hay espacio para improvisar. Las organizaciones que siguen este modelo tienden a ser impersonales, rígidas, y a estar reglamentadas. Dan importancia a la jerarquía y al cumplimiento de las normas”, (pp.255).

Entre las características que siguen el modelo mecanicista esta que la filosofía de administración hace énfasis en criterios de desempeño como la eficiencia, la previsibilidad, la seguridad y la aversión al riesgo, las reglas, las normas y los procedimientos están bien definidos y por escrito, la organización procura prever todas las posibilidades de comportamiento y someterlas a las normas, las personas desempeñan tareas de corto alcance, al ocupar cargos con responsabilidades específicas y bien definidas, las tareas son muy especializadas, los criterios de departamentalización son homogéneos, la organización busca simetría y uniformidad en su organigrama y la jerarquía es rígida. La fuente de autoridad es la posición de la persona en la estructura organizacional.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
GERENTE GENERAL	GG031	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Coordinar, planificar, dirigir, proponer, evaluar el desarrollo de las actividades inherentes, supervisando las actividades encaminadas al logro de los objetivos.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
-	Administrativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Asamblea general y junta Directiva	
SUPERVISA A:	Personal operativo y administrativo	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACION
ASCENDENTE:	Junta directiva	Junta directiva
DESCENDENTE:	Personal operativo y administrativo	Personal operativo y administrativo
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel licenciatura.	
SEXO:	Masculino o femenino	
EDAD:	De 30 a 45 años de edad	
EXPERIENCIA:	Cinco años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Interpersonales y determinación para la toma de decisiones	

INICIATIVA:	Innovar, buscar siempre la mejora	
CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO	
-	En el interior	
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:	
Computadora	-	
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:	
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses	
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:	
Personal administrativo y operario	Clientes, autoridades públicas y privadas	

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

Planificación:

- Participación en la elaboración de planificación de actividades de la asociación.
- Elaborar un plan de trabajo personal y para las distintas áreas.
- Verificar y garantizar la gestión del personal según los procedimientos y normas aplicables en el trabajo dentro de la asociación.
- Llevar a cabo cambios menores o mayores que sean necesarios, para mejorar la manera de realizar el plan operativo de la asociación.
- Garantizar el manejo financiero y contable de la asociación.
- Proponer según sea necesario, cambios menores o mayores con su justificación en el plan financiero de la asociación.
- Elaborar informes regulares de la asociación para la junta directiva.
- Verificar el uso adecuado de máquinas, equipos, vehículos y diferentes y herramientas y materiales utilizados por el personal.
- Gestionar los avances que tiene la asociación y evaluar el desempeño del personal.
- Lleva la representación de la asociación ante entidades públicas, privadas, clientes, instituciones y otras asociaciones.
- Llevar a cabo la revisión de informes de subordinados y elaborar observaciones y comentarios de estos.
- Ayudar a llevar a cabo la logística para el plan de operaciones de la asociación.
- Apoyar al equipo operativo y administrativo para que las metas se cumplan.
- Llevar a cabo la supervisión y coordinación general de las distintas áreas de la asociación.

Realizar actividades inherentes a su puesto de trabajo según sean encomendadas por junta directiva o asamblea general.

Fuente: elaboración propia (2015)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
ASISTENTE DE GERENCIA	AG041	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Evitar contratiempos en el área administrativa con las ocupaciones que debe realizar el gerente y en el tiempo en que están agendadas, como en su orden específico.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
-	Administrativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Gerente general	
SUPERVISA A:	No aplica	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACION
ASCENDENTE:	Gerente general	Gerente general
DESCENDENTE:	No aplica	Personal administrativo
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel medio.	
SEXO:	Masculino o femenino	
EDAD:	De 21 a 35 años de edad	
EXPERIENCIA:	Dos años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Interpersonales, de coordinación de tiempo y recursos, buena presentación y excelente ortografía.	
INICIATIVA:	Innovar, estar siempre dispuesto a realizar las tareas a la mayor brevedad. Entusiasmo para realizar su trabajo.	

CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO
-	En el interior
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:
Computadora	-
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:
Personal administrativo	Clientes, autoridades públicas y privadas

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Seguir a cabalidad las instrucciones del gerente.
- Tener la papelería legal de la asociación en orden. (pago de impuestos entre otros)
- Actualizar el listado de clientes
- Tener en orden los pedidos de cada cliente y la fecha de entrega.
- Archivar cada uno de los documentos a su responsabilidad.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas que tenga que ver con la asociación
- Elaborar informes que sean solicitados por el gerente.
- Atender a los clientes que se presenten en las instalaciones.
- Tener actualizada la agenda de actividades del gerente.
- Realización de cheques para pago de planilla.
- Verificar que estén al día el pago de impuesto y la emisión de licencias de la asociación.

Llevar a cabo las tareas inherentes a su puesto de trabajo, según sean encomendadas por el gerente general.

Fuente: elaboración propia (2015)

Asociación de semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
ENCARGADO DE PROMOCIÓN Y VENTAS	EPV051	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Velar por las negociaciones de la asociación como de la publicidad que se lleve a cabo por cualquier medio de comunicación para dar a conocer la asociación.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
Departamento de promoción y ventas	Administrativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Gerente general	
SUPERVISA A:	No aplica	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACIÓN
ASCENDENTE:	Gerente general	Gerente general
DESCENDENTE:	No aplica	Personal administrativo y clientes
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel universitario	
SEXO:	Masculino o femenino	
EDAD:	De 25 a 40 años de edad	
EXPERIENCIA:	Cuatro años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Interpersonales y de coordinación de tiempo y recursos.	
INICIATIVA:	Innovar, realizar nuevas propuestas para dar a conocer la asociación, dirigir y organizar el contenido de cualquier campaña publicitaria.	

CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO
-	En el interior y exterior
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:
Computadora	-
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:
Personal administrativo	Clientes, autoridades públicas y privadas


FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Mantener informado al gerente de las diferentes campañas publicitarias a llevar a cabo para dar a conocer a la asociación y los lugares y clientes que se pretende cubrir.
- Planear, organizar y dirigir todo lo relacionado a la mercadotecnia de la asociación.
- Realizar un presupuesto de los recursos financieros a utilizarse para publicidad.
- Mantenerse informado al gerente del impacto que tiene la publicidad para la asociación.
- Coordinar en conjunto con el gerente la búsqueda de posibles clientes.
- Llevar a cabo negociaciones y acuerdos relacionadas con ventas a clientes.
- Realizar informes de estudio de mercado cada cierto tiempo, dependiendo de lo indicado por gerencia.
- Encargarse de llevar la imagen de la asociación en general.
- Identificar el gusto y preferencia del cliente en cuanto a estándares de calidad e imagen del producto.

Llevar a cabo las tareas inherentes a su puesto de trabajo, según sean encomendadas por su superior.

Fuente: elaboración propia (2015)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
ENCARGADO DE LOGÍSTICA DE ENTRADA	ELE061	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Que todas las actividades de recepción del producto se realicen de manera secuencial y ordenada de acuerdo a lo planificado para lograr mayor eficiencia.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
Departamento administrativo	Administrativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Gerente general	
SUPERVISA A:	No aplica	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACIÓN
ASCENDENTE:	Gerente general	Gerente general
DESCENDENTE:	No aplica	Personal administrativo y operativo
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel medio, como mínimo.	
SEXO:	Masculino	
EDAD:	De 25 a 40 años de edad	
EXPERIENCIA:	Cuatro años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Interpersonales, ser perceptivo y de coordinación de tiempo y recursos	
INICIATIVA:	Innovar y buscar siempre la mejora para la eficiencia absoluta.	

CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO
-	En el interior y exterior
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:
Camiones y computadora y/o agenda	-
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:
Personal administrativo y operativo.	Socios activos.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Coordinar la forma ordenada de recepción de semillas sin certificar.
- Monitorear la secuencia de entrega del producto para evitar congestión y confusiones.
- Tener un listado de todos los socios activos que llevan su producto a la planta.
- Realizar informes para el gerente general de que cantidad de producto que entra a la planta por cada productor.
- Planificar dirigir y controlar toda actividad relacionada los medios más eficientes para transportar el producto.
- Mantener un trato respetuoso y efectivo con los socios activos.
- Realizar la supervisión necesaria de todo el producto que entra a bodega.
- Realizar un presupuesto de los costos por fletes, cuando se solicita contratación de este servicio.

Llevar a cabo las tareas inherentes a su puesto de trabajo, según sean encomendadas por su superior.

Fuente: elaboración propia (2015)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
CONTADOR	CG0071	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Llevar a cabo todo el registro contable de la asociación, elaborar los informes de estados financieros solicitados por el gerente general.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
Departamento administrativo	Administrativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Gerente general	
SUPERVISA A:	Asistente de contabilidad	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACIÓN
ASCENDENTE:	Gerente general	Gerente general
DESCENDENTE:	Asistente de contabilidad	Asistente de contabilidad
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel universitario	
SEXO:	Masculino	
EDAD:	De 30 a 45 años de edad	
EXPERIENCIA:	Seis años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Ser organizado para llevar el manejo contable de la asociación y poseer habilidades con los números y estados financieros.	
INICIATIVA:	Actuar bajo iniciativa propia para realizar actividades trascendentes. Iniciativa en el diseño de procedimientos administrativos de	

	paquetes de computación que simplifiquen el sistema de trabajo.
CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO
-	En el interior
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:
Computadora	-
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:
Personal administrativo	-


FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Operar, registrar y actualizar libros contables.
- Realizar pago de honorarios contra factura.
- Llevar a cabo análisis financieros en cuanto a las decisiones que se toman en la asociación.
- Verificar si las ventas esperadas son las necesarias de acuerdo a la inversión realizada.
- Realizar compra con base a normas administrativas y financieras.
- Realizar sugerencias al gerente general de cómo llevar una buena administración financiera dentro de la asociación.
- Autorizar los presupuestos para cada departamento, para que sean aprobados por gerencia.
- Informar mensualmente las ejecuciones presupuestarias de la asociación.
- Asesorar al gerente en aspectos de los controles internos que tengan relación con los aspectos contables de los productos financieros.
- Realizar los inventarios físicos de todos los bienes de la asociación.
- Solicitar cotizaciones de material, equipos, herramientas, personal, con lo cual se verificará financieramente los recursos.
- Almacenar copias de seguridad de datos de la contabilidad y datos digitales.
- Brindar apoyo logístico en reuniones de trabajo, con relación al área financiera de la asociación.

Así mismo, otras actividades inherentes a su puesto que le sean asignadas en el futuro por el gerente general.

Fuente: elaboración propia (2015)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	AF081	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Servir de apoyo al contador general en el control los recursos financieros de la asociación, conforme las disposiciones legales y vigentes llevar el control en conjunto con el contador del presupuesto de todo lo relacionado al área crediticia de ASEJO.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
Departamento administrativo	Administrativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Contador	
SUPERVISA A:	No aplica	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACIÓN
ASCENDENTE:	Contador	Contador
DESCENDENTE:	-	Área administrativa
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel medio o universitario de preferencia.	
SEXO:	Masculino	
EDAD:	De 21 a 30 años de edad	
EXPERIENCIA:	Tres años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Ser organizado, receptivo y poseer habilidades con los números y estados financieros.	

INICIATIVA:	Actuar bajo iniciativa propia para sugerir mejoras e Iniciativa en las labores encomendadas.	
CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO	
-	En el interior	
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:	
Computadora	-	
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:	
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses	
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:	
Personal administrativo	-	

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Seguir a cabalidad las instrucciones y tareas encomendadas por el contador general.
- Ayudar al contador con los análisis financieros de la asociación.
- Realizar sugerencias al contador de cómo mejorar la administración de las finanzas en la organización.
- Colaborar con el contador en la realización de presupuesto asignado a cada departamento.
- Elaborar evaluaciones mensualmente de las ejecuciones presupuestarias de la asociación.
- Ayudar a realizar los inventarios de todos los bienes de la asociación.
- Garantizar el almacenamiento de copias de seguridad de datos de la contabilidad y datos digitales.

Realizar actividades inherentes a su puesto que le sean asignadas en el futuro por el contador.

Fuete: elaboración propia (2015)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
SUPERVISOR DE PLANTA	SP091	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Supervisar las actividades diarias de operarios y asegurarse que todo funcione bien dentro de la planta.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
Departamento operario	Administrativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Gerente general	
SUPERVISA A:	Operarios	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACION
ASCENDENTE:	Gerente general	Gerente general
DESCENDENTE:	Operarios	Operarios
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel medio universitario.	
SEXO:	Masculino	
EDAD:	De 25 a 45 años de edad	
EXPERIENCIA:	Cuatro años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Ser organizado, perceptivo y poseer habilidades para relacionarse con los trabajadores a su cargo.	
INICIATIVA:	Actuar bajo iniciativa propia, realizar cambios para mejorar la eficiencia en el trabajo de operarios.	

CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO
Ruidos y temperaturas altas.	En el interior
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:
Limpiadora, Clasificadora de tamaños, clasificadora por peso, tratadora de semillas y pesadora.	Intoxicación y/o accidentes en máquinas si no se utiliza el equipo de protección adecuado.
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:
Personal administrativo y operativo	Clientes y técnicos de control de calidad ajenos a la asociación.


FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Supervisar el trabajo de operarios en la planta.
- Asegurar que los procesos de certificado se llevan a cabo de acuerdo a los métodos y normas establecidas por el ministerio de agricultura, ganadería y alimentación MAGA.
- Cumplir a tiempo con los pedidos solicitados por los clientes.
- Verificar el buen funcionamiento de la maquinaria.
- Cumplir con la delegación de tareas de acuerdo a los conocimientos específicos de cada operario.
- Supervisar en control del estandarizado del llenado de bolsas en cuando al peso que deben llevar.
- Revisar la estética en el empaque de cada bolsa de producto antes de que salga de bodega, para evitar errores y disgustos por parte de los clientes.
- Presentar informes al gerente general de las actividades que se realizan en la planta, cuando se soliciten o bien sea necesario.
- Ayudar con la logística al gerente de como simplificar y mecanizar los procesos para tener una mayor eficiencia en la realización del trabajo.
- Planear, administrar y dirigir las actividades que se lleven a cabo en bodega en conjunto con otros compañeros supervisores.
- Participar en las reuniones a las que sea convocado por el gerente general.

Llevar a cabo las tareas inherentes a su puesto de trabajo, según sean encomendadas por su jefe inmediato.

Fuente: elaboración propia (2015)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
TÉCNICO DE CONTROL DE CALIDAD	TCC0101	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Verificar que los granos a tratar cumplan con los entandas de calidad necesarios, estipulados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación MAGA; además del proceso de tratado cumpla con los procesos y métodos adecuados.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
Departamento de control de calidad	Administrativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Gerente general	
SUPERVISA A:	No aplica	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACIÓN
ASCENDENTE:	Gerente general	Gerente general
DESCENDENTE:	-	Operarios
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel universitario	
SEXO:	Masculino	
EDAD:	De 25 a 45 años de edad	
EXPERIENCIA:	Cuatro años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Tener conocimiento de cada proceso y norma a llevarse a cabo al momento de tratar la semilla.	

INICIATIVA:	Actuar bajo iniciativa propia y de acuerdo a sus conocimientos.
CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO
Ruidos y temperaturas altas.	En el interior y exterior
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:
-	Intoxicación sino se utiliza el equipo de protección adecuado.
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:
Personal administrativo y operario	-

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Verificar la calidad del producto en el proceso de certificado de la semilla.
- Garantizar que los procesos de certificado se llevan de acuerdo a las normas impuestas por el ministerio de agricultura, ganadería y alimentación MAGA.
- Verificar y el grado de humedad de la semilla al momento de comenzar a procesarla es el adecuado.
- Velar por la correcta distribución por tamaño de grano para ofrecerlos al mercado.
- Verificar que los procesos de empacada se realicen de con las mayores normas de higiene y calidad.
- Garantizar que el producto en almacenado en bodega por periodos más largos se mantenga bajo las temperaturas necesarias o bien en el cuarto de refrigerado.
- Elaborar informe de lo observado y las sugerencias correspondientes al gerente cada que se solicite o por lo menos una vez cada mes.

Llevar a cabo las tareas inherentes a su puesto de trabajo, según sean encomendadas por su superior.

Fuente: elaboración propia (2015)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
ENCARGADO DE MAQUINARIA	OPM0102	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Mantener las maquinas operando de manera adecuada, llevando a cabo el mantenimiento constante de estas.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
Departamento operario	Operativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Supervisor	
SUPERVISA A:	No aplica	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACIÓN
ASCENDENTE:	Supervisor	Supervisor
DESCENDENTE:	-	Operarios
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel medio.	
SEXO:	Masculino	
EDAD:	De 23 a 35 años de edad	
EXPERIENCIA:	Tres años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Tener conocimientos del manejo y funcionamiento de maquinaria de este tipo.	
INICIATIVA:	Actuar bajo iniciativa propia, según sea conveniente realizar cambios para mejorar la eficiencia en las máquinas.	

CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO
Ruidos y temperaturas altas.	En el interior
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:
Limpiadora, Clasificadora de tamaños, clasificadora por peso, tratadora de semillas y pesadora.	Accidentes en máquinas si no se utiliza el equipo de protección adecuado.
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:
Supervisores y operarios	Asesoría mecánica (si fuera necesario).


FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Velar por el correcto funcionamiento de la maquinaria de planta.
- Realizar el mantenimiento general de las maquinas cada que sea acordado con el supervisor.
- Solucionar los inconvenientes que presenten las maquinas durante las jornadas de trabajo.
- Estar al pendiente de que las maquinas estén funcionando correctamente en cada proceso.
- Acatar las órdenes que el supervisor de, inherentes a las actividades propias del puesto.
- Reportar al supervisor fallas en maquinarias.
- Pasar informe de los problemas técnicos a los que se les brindo solución a los supervisores.

Llevar a cabo las tareas inherentes a su puesto de trabajo, según sean encomendadas por los supervisores de la planta.

Fuente: elaboración propia (2015)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
ENCARGADO DE PESADO	OPP0103	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Mantener un estándar en el peso de cada empaque del producto, dependiendo las cantidades para cada pedido, como mantener en control en el peso del producto de entrada (granos sin certificar).		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
Departamento operario	Operativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Supervisor	
SUPERVISA A:	No aplica	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACIÓN
ASCENDENTE:	Supervisor	Supervisor
DESCENDENTE:	-	Operarios
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Título que acredite una carrera a nivel medio.	
SEXO:	Masculino	
EDAD:	De 23 a 35 años de edad	
EXPERIENCIA:	Tres años de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Tener habilidades con los números, como receptivas y de organización.	

INICIATIVA:	Actuar bajo iniciativa propia, según sea necesario.
CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO
Ruidos y temperaturas altas.	En el interior
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:
Pesadora y básculas.	Intoxicación y/o accidentes en máquinas si no se utiliza el equipo de protección adecuado.
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:
Supervisores y operarios	-


FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Velar por la estandarización de peso en cada pedido y en la semilla recibida.
- Procurar que cada pedido lleve la cantidad de producto acordado.
- Verificar que la semilla que se recibe de los productores sea pesada antes de introducirla a bodega.
- Cumplir con las indicaciones que da el supervisor.
- Llevar un listado por escrito de las pesas realizadas al producto que recibe y que se empaca.
- Realizar informes al supervisor de todo el producto pesado de bodega como el de los pedidos completados.

Llevar a cabo las tareas inherentes a su puesto de trabajo, según sean encomendadas por los supervisores de la planta.

Fuente: elaboración propia (2015)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Asociación de Semilleristas de Jocotán –ASEJO-		
IDENTIFICACION DEL PUESTO:	CÓDIGO	
OPERARIO	OP0104	
PROPOSITO DEL PUESTO		
Encargarse de las tareas de procesos de certificado de semilla, según las normas establecidas y las órdenes de los supervisores.		
DEPARTAMENTO:	NIVEL JERÁRQUICO:	
Departamento operario	Operativo	
TRAMO DE CONTROL		
REPORTA A:	Supervisor	
SUPERVISA A:	No aplica	
	RELACIONES	
	DE AUTORIDAD	DE COMUNICACIÓN
ASCENDENTE:	Supervisor	Supervisor
DESCENDENTE:	-	-
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES		
ESCOLARIDAD:	Nivel básico	
SEXO:	Masculino	
EDAD:	De 18 a 40 años de edad	
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia sumando la adquirida en el puesto que desempeña.	
HABILIDADES:	Ser receptivos y realizar las tareas que son encomendadas o que les corresponde realizar.	
INICIATIVA:	Tener iniciativa y realizar sugerencias a su jefe inmediato para	

	mejoras que se puedan realizar en su área de trabajo.	
CONDICIONES AMBIENTALES:	UBICACIÓN DEL TRABAJO	
Ruidos y temperaturas altas.	En el interior	
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:	RIESGOS EN LA SALUD Y SEGURIDAD:	
Limpiadora, Clasificadora de tamaños, clasificadora por peso, tratadora de semillas y pesadora.	Intoxicación y/o accidentes en máquinas si no se utiliza el equipo de protección adecuado.	
HORARIO DE TRABAJO:	EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO:	
De 8:30 am a 5:00 pm	Cada seis meses	
RELACIONES INTERNAS:	RELACIONES EXTERNAS:	
Supervisores y operarios	-	

FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO

- Seguir instrucciones de procesos de certificado de semilla, según indicaciones de supervisores.
- Llevar a cabo el secado de la semilla.
- Clasificar la semilla por tamaños en la clasificadora.
- Llevar a cabo según indicaciones de supervisores el tratado de la semilla.
- Embazado de la semilla.
- Pesado de la semilla.
- Sellado y etiquetado de los empaques con producto.

Llevar a cabo las tareas inherentes a su puesto de trabajo, según sean encomendadas por los supervisores de la planta.

Fuente: elaboración propia (2015)



Políticas generales de la asociación

- ASEJO se conforma como es una entidad privada, no lucrativa que se dedica a la producción y comercialización de semillas certificadas, promoviendo el desarrollo integral de sus asociados.
- La asociación se constituye por plazo indefinido.
- Toda persona que solicite ingreso a esta asociación debe ser aprobada por la junta directiva y cumplir con requisitos establecidos y aprobados por la asamblea general.
- Los asociados tienen derecho a tener voz y voto en las sesiones de la asamblea general, elegir y ser electo para desempeñar cualquier cargo en la asociación.
- La junta directiva es el órgano ejecutivo y administrativo de la asociación.
- Para poder solicitar ingreso a la asociación es necesario ser de nacionalidad guatemalteca, tener compromiso para acatar las disposiciones que se dispongan, cumplir con sus obligaciones y desempeñar fielmente las responsabilidades que le sean asignadas.

Normas y procedimientos del manual

- Este manual es aplicable únicamente para la Asociación de Semilleristas de Jocotán ASEJO, en caso contrario se deberá realizar un estudio previo en la organización.
- El manual se deberá actualizar las veces que sea necesario, según los cambios que surjan dentro de la asociación.
- Este manual se utilizará como herramienta en los procesos de reclutamiento e inducción del personal.

- El manual además, servirá en un futuro como apoyo para el departamento de recursos humanos.
- La aplicación del manual está a cargo del gerente general de la misma, con la aprobación anticipada de la junta directiva.
- El manual debe darse a conocer a todos los trabajadores de la asociación, para que se concluya el fin de este, que es servir como herramienta de orientación y apoyo.

Referencia bibliográfica que se utilizó para el manual de organización

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración, teoría general y proceso administrativo*. (1ª. ed.). Pearson Educación, S.A. de C.V.
- Bámaca, A. (2008). *Descripción y análisis de puestos, base adecuada para la estructura organizacional de las pequeñas empresas comercializadoras de equipos de computación en la ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis). Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de la organización*. (8ª. ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. (2ª ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración, Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.