

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO PRÁCTICO

**PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA
ASOCIACIÓN TLANEMANI MUJERES CON LIDERAZGO A.C.**

PRESENTA

L.A.E. Ilse Gabriela Munguía Esparza

PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

M.G.T.S. Astrid Vargas Vázquez

LECTORES

M.A. David Luján Hernández

Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera

Aguascalientes, Ags., abril del 2019

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Autorizaciones



DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **MUNGUÍA ESPARZA ILSE GABRIELA** con ID 96846 quien realizó el trabajo práctico titulado: "**Plan de mejoramiento organizacional para la asociación TLANEMANI MUJERES CON LIDERAZGO A.C.**", y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 16 de abril de 2019.


M. G. T. S. Astrid Vargas Vázquez
Tutor de Trabajo Práctico


M.A. David Luján Hernández
Primer asesor de Trabajo Práctico


Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera
Segundo asesor de Trabajo Práctico



c.o.p. - Interesado
c.o.p. - Secretaría de Investigación y Posgrado
c.o.p. - Jefatura del Depto. de Admon.
c.o.p. - Minuta Secretario Técnica





DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado "Plan de mejoramiento organizacional para la asociación TLANEMANI MUJERES CON LIDERAZGO A.C." de la estudiante MUNGUIA ESPARZA ILSE GABRIELA con ID 96846 egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 17 de Abril de 2019.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Sandra', with a blue arrow pointing to the right.

DRA. SANDRA YESEÑÍA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



Agradecimientos

Primeramente, a mis papás, por su gran apoyo durante la elaboración de este documento y en todas las etapas de mi vida, por su amor incondicional, enseñarme a tener metas y siempre cumplirlas, por su infinita paciencia y siempre escucharme, cada palabra de aliento y motivación las llevo presentes.

A mis hermanas, Roxana y Elizabeth, por su cariño, paciencia, por alegrar mi vida y siempre estar ahí cuando las necesito, siempre estaré para ustedes.

A mis queridas amigas Diana y Caro, cómplices de aventuras, gracias por su compañía y amistad, gracias por su aliento y momentos incomparables a su lado, siempre están conmigo en las buenas y en las malas.

A mi comité tutorial, M.G.T.S. Astrid, M.A. Luján y al Dr. Ismael, por su asesoría y consejos al elaborar este documento de caso práctico.

A la asociación Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C., gracias Karina por tu confianza, tu pasión por ayudar a las mujeres y a la sociedad mexicana.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes, por confirmar nuevamente en mí y permitirme actualizar mis conocimientos realizando un posgrado en mi alma mater.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo económico brindado para realizar la Maestría en Administración.

Dedicatorias

A mis padres, este trabajo es por y para ustedes, sin ustedes nada de esto hubiera sido posible, gracias por creer siempre en mí.



Índice General

Índice de tablas 3

Índice de Ilustraciones..... 4

Resumen español 5

English summary..... 5

Introducción..... 7

CAPÍTULO I 8

1 Planteamiento de la problemática 8

1.1 Antecedentes 8

1.2 Marco contextual 10

1.3 Descripción de la asociación 19

1.4 Diagnóstico 23

1.4.1 Diagnóstico preliminar 23

1.4.2 Diagnóstico de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C..... 24

1.5 Justificación..... 30

1.6 Sector poblacional o grupo afectado por la problemática 33

1.7 Objetivos de la intervención..... 34

1.7.1 Objetivos específicos..... 34

CAPÍTULO II 35

2 Marco teórico..... 35

2.1 Organización como agrupación..... 35

2.2 Administración..... 35

2.3 Proceso administrativo 36

2.4 Organización como etapa del proceso administrativo..... 38

2.4.1 Organigramas 39

2.4.2 Elementos del diseño organizacional 40

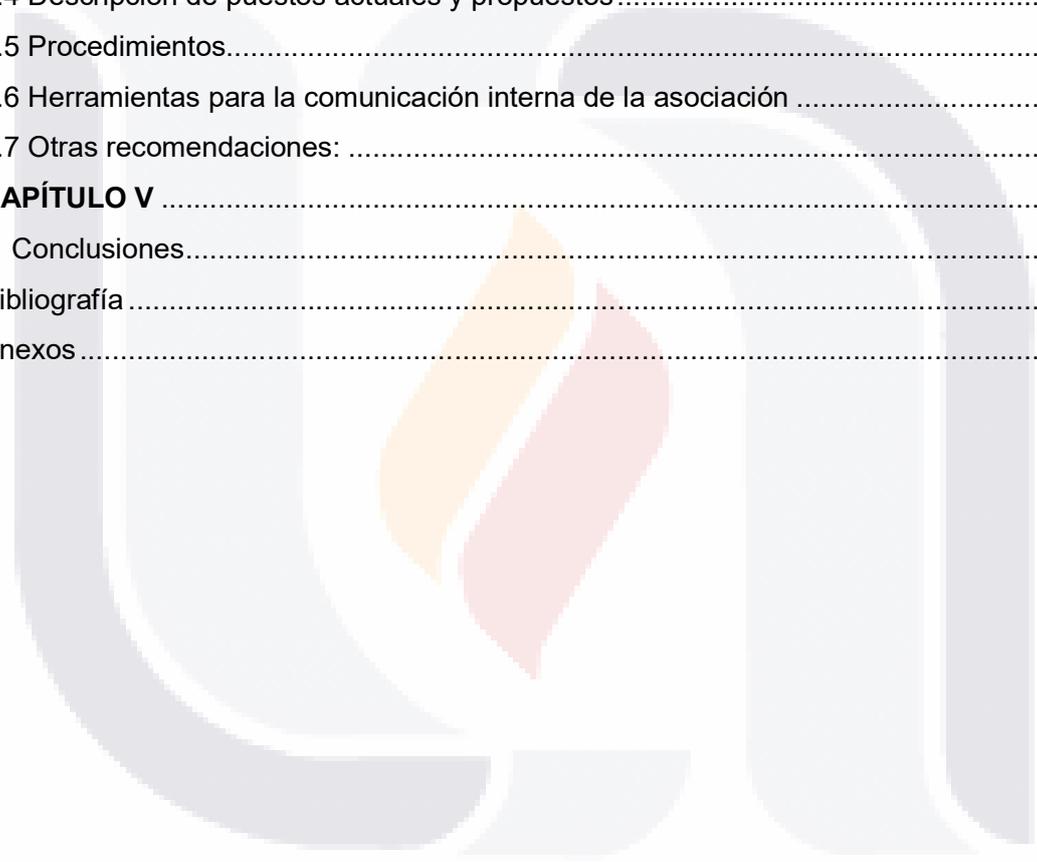
2.4.3 Análisis de puestos..... 41

2.4.4 Descripción de puestos..... 43

2.4.5 Procedimientos 43

2.5 Plan de mejoramiento..... 44

CAPÍTULO III	47
3. Metodología de la intervención o aplicación.....	47
CAPÍTULO IV	50
4. Plan de mejoramiento organizacional.....	50
4.1 Organigrama actual de la asociación.....	50
4.2 Organigrama ideal de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.....	51
4.3 Análisis de puestos de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.....	53
4.4 Descripción de puestos actuales y propuestos.....	71
4.5 Procedimientos.....	97
4.6 Herramientas para la comunicación interna de la asociación	106
4.7 Otras recomendaciones:	107
CAPÍTULO V	109
5 Conclusiones.....	109
Bibliografía	110
Anexos	118



Índice de tablas

Tabla 1 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en Reino Unido 11

Tabla 2 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en España 13

Tabla 3 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en Estados Unidos de América 14

Tabla 4 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en América Latina 15

Tabla 5 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en México 16

Tabla 6 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en Aguascalientes 18

Tabla 7 Técnicas para el diagnóstico 24

Tabla 8 Ocupación en Aguascalientes, primer trimestre 2018 33

Tabla 9 Etapas del proceso administrativo de diferentes autores 37

Tabla 10 Descripción de puestos de la Directora General 71

Tabla 11 Descripción de puestos Director de Planeación y Presupuesto 75

Tabla 12 Descripción de puestos Director Operativo 79

Tabla 13 Descripción de puestos Director de Relaciones Públicas 83

Tabla 14 Descripción de puestos Coordinador de Programas y comunidad Tlanemani ... 87

Tabla 15 Descripción de puestos Coordinador de Diplomados 91

Tabla 16 Descripción de puestos Becarios y Prestadores de servicio social 94

Tabla 17 Procedimiento: Reclutamiento y selección de socias Tlanemani para Programa Agentes de Cambio 97

Tabla 18 Procedimiento: Publicar publicidad y frases Tlanemani en redes sociales 100

Tabla 19 Procedimiento: Programar sesiones semanales del Programa Agentes de Cambio 102

Tabla 20 Procedimiento: Impartir sesiones del Programa Agentes de Cambio y Diplomado de emprendimiento y Liderazgo 104

Tabla 21 Herramientas para la comunicación interna de Tlanemani Mujeres con Liderazgo 106

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Filosofía de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.....20
Ilustración 2 Análisis FODA de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.27
Ilustración 3 Metodología del caso práctico.....47
Ilustración 4 Organigrama actual de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.....50
Ilustración 5 Organigrama ideal de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.....52



Resumen español

Las asociaciones civiles por tener objetivos sociales que benefician a la comunidad y sensibilizan a un sector en específico, son un elemento importante para el desarrollo de una comunidad y un país; como toda agrupación sufren problemáticas de todo tipo, sobre todo administrativas y organizativas. Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C. es una asociación en el estado de Aguascalientes que capacita e informa a la mujer de forma integral y posteriormente la dota de habilidades para emprender o liderar.

Al realizar un diagnóstico preliminar y uno de la asociación, se descubrieron las oportunidades de mejora que aportarán soluciones y caminos de acción no solo a Tlanemani, sino también a entidades con metas sociales, que sin darse cuenta están cometiendo el error de no prestar atención a aspectos administrativos básicos.

Actualmente la asociación sufre de problemas organizativos provocados por la falta de un organigrama, descripción de puestos, de procedimientos descritos en físico y por existir una informalidad en la aspecto de la comunicación; mediante un plan de mejoramiento organizacional presentado en este documento, se desea tener mayor organización, formalidad y comunicación que abonen al cumplimiento de objetivos, a la misión y visión institucional y el seguir brindando herramientas a la mujer hidrocálida y su entorno.

English summary

Civil associations, for having social objectives that benefit the community and sensitize a specific sector, are an important element for the development of a community and a country; as all groups suffer problems of all kinds, especially administrative and organizational. Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C. is an association in the state of Aguascalientes that trains and informs women in a comprehensive manner and then provides them with skills to undertake or lead.

When carrying out a preliminary diagnosis and one of the associations, the improvement opportunities were discovered that will provide solutions and paths of action

not only to Tlanemani, but also to entities with social goals, which without realizing are making the mistake of not paying attention to basic administrative aspects.

Currently the association suffers from organizational problems caused by the lack of an organizational chart, job descriptions, procedures described in physics and because there is an informality in the aspect of communication; Through an organizational improvement plan presented in this document, it is desired to have greater organization, formality and communication that pay to the fulfillment of objectives, to the mission and institutional vision and to continue providing tools to the Aguascalientes woman and her environment.



Introducción

Docenas de asociaciones a nivel mundial sensibilizan a la sociedad, y en especial al género femenino; el emprendimiento y liderazgo de las mujeres está tomando mayor fuerza y es un tema que se está apoyando y aprovechando más que nunca hoy en día.

El objetivo principal de este caso práctico es identificar las problemáticas y necesidades que aquejan a la asociación Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C., asociación que se encuentra en la ciudad de Aguascalientes, México y se dedica a informar, capacitar, orientar y vincular de manera integral a la mujer, brindando las herramientas para aumentar su autoconfianza y autoestima sana, una vez que cuentan con estas capacidades, desarrollan sus habilidades de emprendimiento y liderazgo.

Algunas de las problemáticas detectadas al llevar a cabo un diagnóstico de la asociación son: la poca delegación de actividades y exceso responsabilidades de la presidenta, abuso de centralización, falta de personal, duplicidad de actividades, comunicación informal, pocas herramientas para la comunicación interna, problemas de coordinación en las áreas, no hay organigrama diseñado ni mucho menos actividades bien definidas de cada puesto, entre otros hallazgos que se presentarán en el contenido de este caso práctico.

Se sugiere un diseño del organigrama actual e ideal, análisis de puestos de los empleados actuales y sugeridos, descripción de puestos que incluye todos los puestos del organigrama ideal, paso a paso de los procedimientos primordiales y por último sugerencia de herramientas de comunicación interna.

Este caso práctico está dividido en cinco capítulos, el primero de ellos contiene el planteamiento del problema que incluye todos aquellos puntos para entender la situación actual del asociacionismo y en específico de Tlanemani; el siguiente capítulo implica el marco teórico y todos los fundamentos teóricos, en el capítulo tres se describe la metodología de la intervención, siguiendo con el capítulo cuatro dónde se plasma el plan de mejoramiento organizacional para la asociación y por último la conclusiones obtenidas por la elaboración del presente documento.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento de la problemática

1.1 Antecedentes

Sirvieron como antecedentes del presente caso práctico estudios y tesis de autores que propusieron planes de mejoramiento a empresas o instituciones, con el fin de comprender la importancia de la implementación de aspectos organizativos, como lo es la creación de un organigrama, definición física de obligaciones y responsabilidades de un puesto (descripción de puestos), promoción del uso de herramientas de comunicación, etc.

En seguida se mencionan autores, sus objetivos, hallazgos y/o propuestas más importantes para conocer sus aportaciones.

Mediante un diagnóstico minucioso realizado por Ramos (2011) en una empresa dedicada al diseño y confección de artículos para cocina, se planteó los objetivos de formular e implementar un plan de mejoramiento para el área administrativa, producción, mercadotecnia y área de contabilidad financiera, enfrentándose con la necesidad de diseñar el organigrama y el manual de funciones de la empresa colombiana, entre otras sugerencias hechas por la autora.

El plan de mejoramiento administrativo elaborado por De La Rosa & Arregoces (2015) para reconocida empresa colombiana, presenta acciones correctivas en los diferentes procesos y procedimientos de su gestión administrativa, para garantizar una eficiencia, teniendo en cuenta los constantes cambios en un mundo globalizado en el que se vive hoy en día.

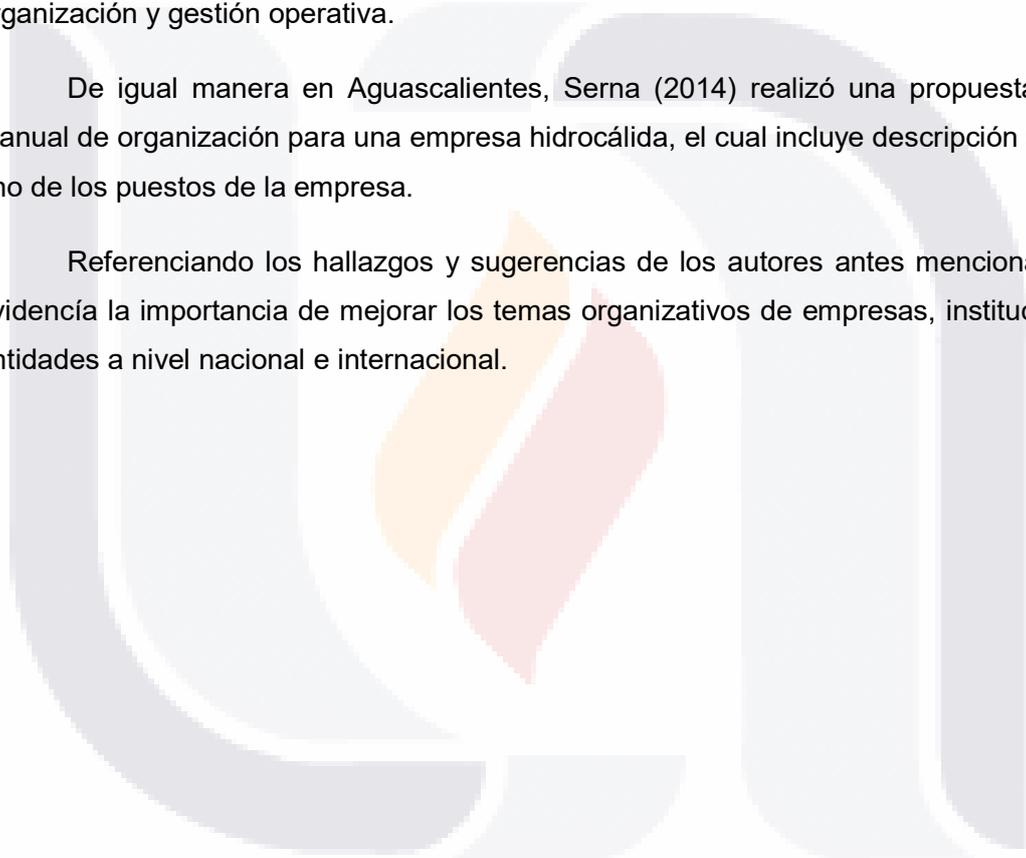
Calderón (2016), en su propuesta de plan de comunicación ofrece mejoras a la Dirección de Comunicación Social del Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza, detectó problemas que no se les daban la debida importancia como el ambiente físico, la rotación de personal, comunicación organizacional, entre otros. Su intervención incluye juntas semanales, tableros de avisos, elaboración de manual de bienvenida, rediseño del organigrama, entre otras mejoras que beneficiarían el funcionamiento de la dirección.

El objetivo de la investigación realizada por Amorin (2013) fue conocer cómo funciona el personal de la asociación Q´Omaneel, y sugerir una estructura organizacional y capacitaciones con el fin de mejorar la operación de la institución.

En la Universidad Autónoma de Aguascalientes se realizó la tesis de la autora Montes (2014) generando una propuesta administrativa para mejorar la implementación de los programas de posgrado de la UAA con base a los lineamientos del Modelo de Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), descubriendo que se necesita una mejor organización y gestión operativa.

De igual manera en Aguascalientes, Serna (2014) realizó una propuesta de un manual de organización para una empresa hidrocálida, el cual incluye descripción de cada uno de los puestos de la empresa.

Referenciando los hallazgos y sugerencias de los autores antes mencionados se evidencia la importancia de mejorar los temas organizativos de empresas, instituciones y entidades a nivel nacional e internacional.



1.2 Marco contextual

La mujer ha sido discriminada históricamente por sus derechos civiles y democráticos; las mujeres empiezan a pelear por sus derechos de forma organizada en el siglo XIX, exigiendo su liberación como personas y solicitando derechos como el voto o la igualdad legal. Posteriormente surgen movimientos sobre el recinto laboral, las mujeres que lo realizaron sufrieron engaño, humillación y desprecio, imposibilitando la igualdad del género femenino; mucho tiempo pasó para que la mujer tuviera un lugar en la sociedad (Puñal, 2001).

En este sentido, una asociación es un conjunto de personas con la necesidad de cambiar algo y luchan contra alguna discriminación, las asociaciones enfocadas en las mujeres generalmente realizan las siguientes actividades:

“-Las ideas, circunstancias o necesidades comunes del colectivo de mujeres.

-La necesidad e importancia de transmitir las al resto de la sociedad y del entorno.

-Concienciar y sensibilizar a la sociedad sobre los objetivos y fines de la liberación de las mujeres.

-Reivindicar en las instancias correspondientes todas las medidas necesarias para que sus fines sean alcanzados, consiguiendo así que tanto sus socias, como toda la colectividad se beneficie de los logros sociales conseguidos” (Puñal, 2001, p. 114).

Las asociaciones feministas surgieron por la Ilustración y la Revolución Francesa, desarrollándose en países occidentales con regímenes parlamentarios; la revolución burguesa y la inserción de la mujer en el ambiente laboral fueron componentes para el origen del feminismo, quien lo dirigía eran mujeres que provenían de la burguesía ilustrada. En el siglo XIX, aumentaron los clubes de mujeres y se convierten en un movimiento reivindicativo; en Estados Unidos el movimiento es en relación al abolicionismo y sufragismo, ligando los derechos de la mujer enfocado al logro de los derechos universales (Puñal, 2001).

En términos internacionales, las asociaciones han realizado grandes aportaciones y avances para el género femenino “La organización de grandes eventos mundiales, para analizar la situación de las mujeres en el mundo y plantear soluciones para superarlas, ha

sido enormemente importante y han aportado mucho a la liberación de las mujeres” (Puñal, 2001, p. 124).

Dando lugar a las grandes diferencias que aún existen entre los hombres y mujeres y lo mucho que queda por promover respecto a conciencia social.

Los temas empresariales, de emprendimiento y liderazgo de la mujer, se han visto fuertemente favorecidos mediante la creación de asociaciones civiles que buscan el reconocimiento, apoyo y solución de inconvenientes del género femenino “Los esfuerzos regionales se han centrado considerablemente en la capacitación y en la educación, así como en la creación de redes de mujeres, que en general han funcionado bien. Los avances en educación han creado más oportunidades y confianza entre las mujeres” (Informes Redemprendia, 2015, p. 16). Brindando capacitación a las mujeres y sensibilizando a la comunidad a nivel mundial.

Por ello, se considera importante mencionar las principales asociaciones en diversas regiones del mundo como Reino Unido, España, Latinoamérica y México, así como las del estado de Aguascalientes, con el fin conocer el contexto del asociacionismo en aquellos países y regiones, reflexionando su lugar en la sociedad.

En Reino Unido existen asociaciones y organizaciones que promueven, potencian y conciencian el espíritu femenino, algunas de ellas se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 1 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en Reino Unido

Nombre de la asociación	Funciones
Colectivo AllBright	Brinda cursos para apoyar el desarrollo empresarial, un fondo de inversión y club de miembros para mujeres trabajadoras.
Blooming Founders	Red social para emprendedoras de etapa temprana en Londres. Mujeres de negocios se reúnen para ayudarse mutuamente a progresar.

Nombre de la asociación	Funciones
British Association of Women Entrepreneurs	Es una organización profesional sin fines de lucro para mujeres empresarias afiliada a la asociación mundial de mujeres empresarias.
Everywoman	Es una organización para mujeres en los negocios con de más de 20,000 miembros.
Frederick women’s network and fund	Vincula empresarias de ideas afines y recolecta dinero para un fondo de préstamos para las mujeres.
Prowess	Brinda apoyo empresarial entre mujeres y promueve la igualdad sexual en los negocios.

Fuente: Elaboración propia obtenido de Wayment (2018).

En Reino Unido:

“El flujo de nuevas mujeres que ingresan en el emprendimiento está determinado por una variedad de factores que incluyen condiciones macroeconómicas, oportunidades competitivas en el mercado laboral, la presencia de conjuntos de habilidades que fácilmente se pueden convertir en trabajo por cuenta propia, factores demográficos y políticas que brindan el máximo apoyo y aliento mientras se minimizan las restricciones externas” (Carter & Shaw, 2006, p. 11).

El número de mujeres que emprenden se ve reflejado en la gran cantidad de asociaciones británicas que apoyan el emprendimiento femenino y día con día logran explotar y promover el talento femenino.

En las últimas décadas, las asociaciones conformadas por mujeres se han desarrollado de manera trascendente en España, en el área rural se han convertido en protagonistas de la participación social de las mujeres en el entorno público (Sánchez-Muros Lozano & Jiménez Rodrigo, 2013).

Algunas de las asociaciones en España que cumplen con la función de capacitar e impulsar a las emprendedoras, profesionistas y empresarias son las siguientes (ver tabla 2).

Tabla 2 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en España

Nombre de la asociación	Funciones
Asociación Española de Mujeres Empresarias (ASEME)	Vinculación de mujeres empresarias españolas a través de citas, cursos, asesoramiento con nuevas oportunidades.
Asociación Española de Mujeres Profesionales de los Medios de Comunicación (AMECO)	Mujeres de distintos medios que busca impulsar la imagen femenina en medios escritos y audiovisuales.
Ánima	Empresarias españolas y directivas que colaboran para impulsar el liderazgo femenino en España.
Asociación de Mujeres Emprendedoras ODAME	Promover la igualdad laboral entre hombres y mujeres, tiene reconocimiento a nivel nacional y europeo.
IBWomen	Busca la igualdad económica y laboral de la mujer en España, impulsando el cambio social, el entorno legal de la conciliación, talento femenino y la influencia en agentes gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia, obtenido de López (2017).

Se ha presentado un avance respecto al ambiente de igualdad entre hombres y mujeres, aún queda mucho por hacer, las asociaciones juegan un papel importante al brindar capacitación y apoyo a la mujer; el autor Ferreiro mediante su estudio en Galicia, España, menciona que "...todavía no podemos hablar de una situación de igualdad, que se reconoce desde el punto de vista jurídico, pero la realidad sigue demostrando que todavía existen elementos discriminatorios que le impiden, en el mundo del trabajo, desarrollar su actividad en las mismas condiciones que el hombre (Ferreiro, 2013, p. 16).

Una vez presentado las asociaciones de dos países europeos, uno de idioma inglés y otro de español, se investigó sobre Estados Unidos de América, y se encontró que existen organizaciones que tienen objetivos en común, y a continuación se presentan algunas asociaciones para conocer el contexto anglosajón respecto a este tipo de entidades (ver tabla 3).

Tabla 3 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en Estados Unidos de América

Nombre de la asociación	Funciones
Make Mine a Million	Contacta a mujeres creativas con mujeres exitosas en sus negocios
Asociación de Centros Empresariales para Mujeres	Brinda a las mujeres propietarias y emprendedoras servicios y apoyos incluyendo ayuda para asegurar rondas de capital de riesgo.
La Asociación Nacional de Mujeres Dueñas de Empresas	Asociación que auxilia a las mujeres emprendedoras a convertirse en esferas de poder económico, social y político.
Asociación Nacional de Mujeres Ejecutivas	Asociación comprometida con la excelencia de las mujeres en el mundo empresarial con beneficios que incluyen historias de éxito, boletines informativos, descuentos en servicios y equipo.
El centro de investigación de los negocios propiedad de mujeres	Ofrece acceso a fuentes de investigación sobre la iniciativa empresarial del género femenino.

Fuente: Elaboración propia, obtenido de U.S. Small Business Administration (2018).

La Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA) y la Oficina de Mujeres Empresarias en Estados Unidos colaboran con las organizaciones y asociaciones antes mencionadas, contando con las mejores fuentes de ayuda e información a la disposición de mujeres, incluyendo las asociaciones mencionadas en la tabla anterior.

Continuando en el mismo Continente Americano, se mencionan tres asociaciones que apoyan el emprendimiento y liderazgo de la mujer de toda la región de América Latina, sus funciones se describen en la siguiente tabla.

Tabla 4 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en América Latina

Nombre de la asociación	Funciones
Mujer Emprendedora de Latino América y el Caribe	Inspira a más mujeres a desarrollar su potencial personal y profesional, creando empresas de alto impacto, que se conviertan en el motor de crecimiento de América Latina y el Caribe.
Red We Américas	Reforzar el espíritu emprendedor a nivel personal, profesional y regional para crear oportunidades y diferenciar a las mujeres latinoamericanas.
Technoserve	Mediante el programa “Impulsa tu empresa” acelera negocios con el objetivo es ayudar a 850 empresas pequeñas y en crecimiento en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Burkina Faso. Otorga asesoría a empresas, conexiones de mercado y acceso a capital.

Fuente: Elaboración propia, obtenido de Mujer Emprendedora de Latino América y el Caribe (2018), Red We Américas (2018) y Technoserve (2018).

Las tres asociaciones gestionan y generan oportunidades para las mujeres que deseen emprender y liderar su comunidad generando un impacto positivo en la región latinoamericana.

Congregar asociaciones y redes de contactos ayudará a obtener mayores beneficios en conjunto “la inclusión de capacitación empresarial en las escuelas podría evitar la quiebra de empresas, también se podría diseñar programas de formación innovadores, con

la participación de empresarios exitosos que compartan sus experiencias fomentando así una mayor interacción con asociaciones y redes” (Saavedra & Camarena, 2015, p. 140).

En el caso de México, son seis las asociaciones más reconocidas que impulsan el emprendimiento y liderazgo de la mujer.

Tabla 5 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en México

Nombre de la asociación	Funciones
Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, A.C.	Con más de 48 años en de haberse fundado, reúne a mujeres empresarias, propietarias o accionistas de la mayor parte de la República Mexicana que participan en la operación de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, cumpliendo uno de sus objetivos que es estimular y apoyar a las mujeres empresarias, avivando la competitividad de la mujer empresaria y su éxito.
Asociación Mexicana de Mujeres Jefes de Empresa, A.C	Se creó desde 1965, teniendo como meta la unión y superación de la mujer empresaria mexicana fomentando su desarrollo y vinculándolas con otras mujeres emprendedoras en México y el extranjero.
Comunidades de Emprendedoras Sociales, A.C.	Fundada en 2008, desarrolla y lleva a cabo programas únicos y personalizados para impulsar a las mujeres emprendedoras y empresarias de zonas social y económicamente marginadas.
Mujeres Moviendo México	Red de Centros de Desarrollo Empresarial que ofrece acceso a información, asesorías y servicios empresariales a mujeres emprendedoras. Con la misión de empoderar y

Nombre de la asociación	Funciones
Victoria 147	<p>apoyar a mujeres, emprendedoras que quieren crear, crecer o consolidar sus negocios.</p> <p>Brinda educación y capacitación sobre negocios, emprendimiento y el sector corporativo. Incluye desarrollo personal, empoderamiento profesional y la creación de la Comunidad Victoria147 que es una red de negocios.</p>
Crea, emprendedoras sociales	<p>Compartir conocimiento mediante programas educativos que robustecen habilidades blandas y duras.</p> <p>Impactan la vida de mujeres emprendedoras que desean crear una idea de negocio, o progresar la que ya tienen.</p>

Fuente: Elaboración propia, obtenido de Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, A.C., (2018), Asociación Mexicana de Mujeres Jefes de Empresa (2018), Instituto Nacional de las Mujeres (2018), Mujeres Moviendo Mexico (2018), Victoria 147 (2018) y Crea (2018).

Observando una preocupación evidente por las mujeres y sus intereses mediante los colectivos de mujeres y el desarrollo de la sociedad mexicana.

Dado que el presente caso de estudio se lleva a cabo en el estado de Aguascalientes, en México, se presenta a continuación el listado de las asociaciones que capacitan a mujeres emprendedoras, profesionistas y empresarias.

Tabla 6 Asociaciones que promueven el emprendimiento y liderazgo femenino en Aguascalientes

Nombre de la asociación	Funciones
Mujeres Empresarias Mexicanas, 2018 (MEMAC)	Desarrollar en las mujeres una visión de liderazgo, potencializar su perfil, ayudar a su crecimiento y establecer vínculos con empresas e instituciones públicas.
Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.	Forma mujeres líderes que sean agentes de cambio de su vida y de su comunidad, mediante la capacitación y orientación, promueve la igualdad de género, las nuevas masculinidades y los derechos humanos de la mujer y convoca a mujeres hidrocálidas para ayudarlas a transformarse en agentes de cambio.
Mujeres Moviendo México	Su misión es empoderar y apoyar a mujeres emprendedoras que quieren crear, crecer o consolidar sus negocios. Las capacitaciones que brinda son: desarrollo de habilidades empresariales, iniciativa personal y herramientas digitales.

Fuente: Elaboración propia, obtenido de Líder Empresarial (2017), Mujeres Empresarias Mexicanas (2018), Mujeres Moviendo México (2018).

La investigación de asociaciones enfocadas únicamente a mujeres y que apoyan el empoderamiento y liderazgo en Aguascalientes, son las tres antes mencionadas; también existen programas que brindan instituciones o secretarías, como el programa Clave Incubación Productiva, que brindó la Secretaría de Economía Social y Turismo Municipal en el que se capacitó y asesoró a cien proyectos para mujeres emprendedoras de la ciudad (La Jornada Aguascalientes, 2017).

1.3 Descripción de la asociación

Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C., agrupación en la cual se desarrolla la propuesta del presente caso práctico, es una organización civil apartidista que participa en la creación de una sociedad equitativa a través del empoderamiento de las mujeres y su intervención en los procesos de toma de decisiones; es un sitio para mujeres que buscan crecer e impactar positivamente su alrededor; se especializan en el desarrollo del talento de mujeres, estimulan su liderazgo, habilidades para dirigir y en el emprendimiento.

Tlanemani informa, capacita, orienta y vincula de manera integral a la mujer; da a las mujeres las herramientas para aumentar su autoconfianza y autoestima sana, por lo que se brinda un lugar en donde se rencuentren con ellas mismas, reconozcan su valor como personas y puedan tener claridad de su misión y visión en la vida e independencia económica (Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C., 2018).

Con fecha de fundación del 23 de septiembre de 2015, Tlanemani ha obtenido logros importantes. Sus fundadoras Karina Barba, Mónica Cortés y Elia González han reunido a casi 5000 personas en talleres no solo para sus socias, sino también de manera semanal para público en general, los cuales más del 50% han sido mujeres; cumpliendo día con día con su misión, visión y valores. En la siguiente imagen se presenta su filosofía.

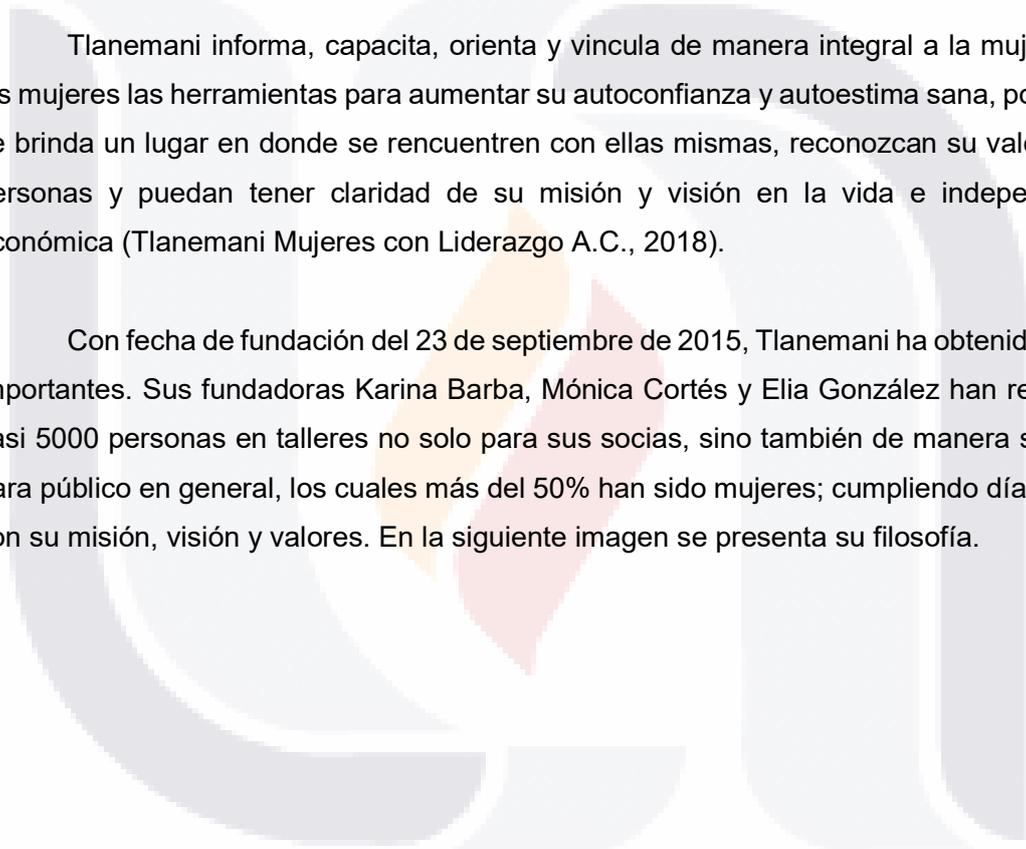
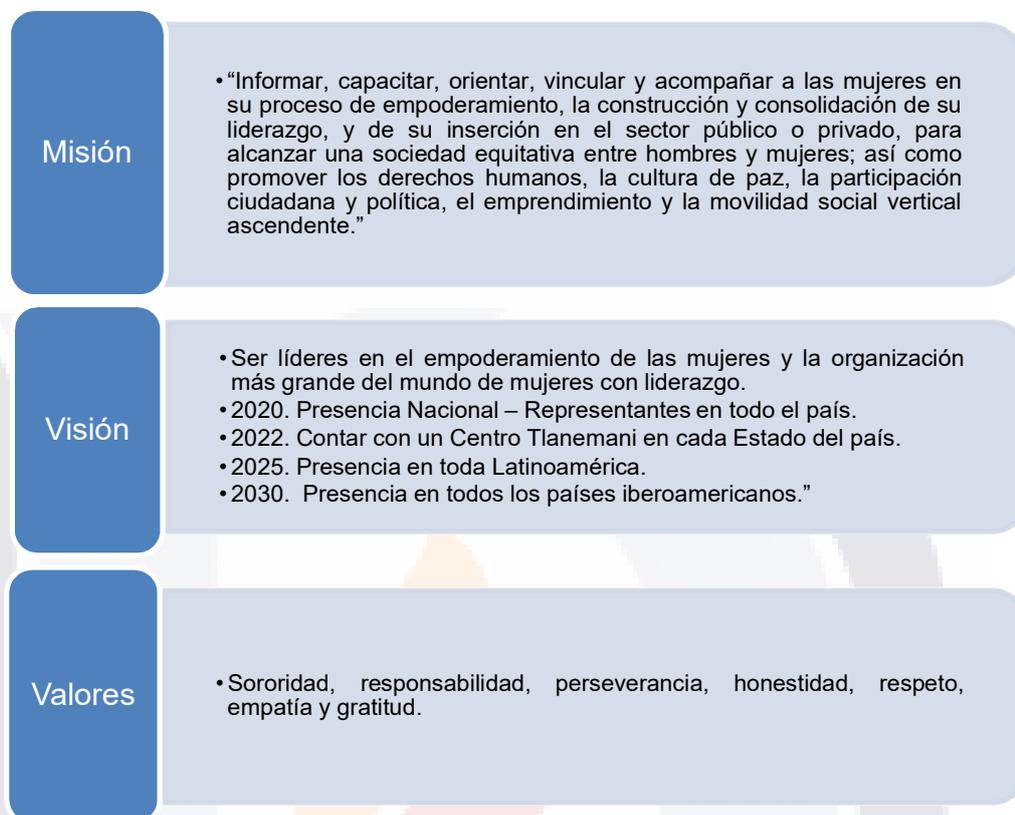


Ilustración 1 Filosofía de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.



Fuente: Elaboración propia, obtenido de (Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C., 2018).

El programa POSiBLE¹ reconoció nacionalmente a Tlanemani como uno de los cien proyectos de alto impacto de fomento al emprendedor; además de obtener acreditación de beneficencia pública de acoso callejero en Aguascalientes, ya que realizaron el proceso de investigación y una campaña de sensibilización.

Tlanemani ha consolidado alianzas con instituciones públicas y privadas como lo son: Comisión Nacional de Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Instituto Nacional Electoral, Instituto Estatal

¹ POSiBLE es un programa que brinda los instrumentos, contactos y recursos necesarios para propulsar el emprendimiento innovador en México.

Electoral, Mujeres Empresarias, Instituto Aguascalentense de las Mujeres, Secretaría de la Juventud, etc. (Líder Empresarial, 2017).

Actualmente no cuentan con organigrama, los puestos que conforman la asociación son:

- Directora General (presidenta de la asociación).
- Director de Planeación y Presupuesto.
- Directora Operativa.
- Auxiliares de Área.
- Becarios y prestadores de servicio social.

Quienes imparten los talleres y cursos son ponentes expertos en la materia y son invitados por la presidenta y lo hacen sin cobrar honorarios por impartirlos.

Las socias, es decir, las beneficiarias de la asociación, quienes reciben el servicio de cursos y talleres, se seleccionan mediante una convocatoria y deben cumplir los requisitos de edad (más de dieciocho años), preparatoria terminada, que cuenten con cierto nivel de conciencia ya que son entrevistadas previamente antes de ser seleccionadas, deben ser profesionistas, emprendedoras o empresarias además de estar interesadas por temas como el liderazgo, generación de emprendimiento o mejorar su empresa.

El costo del programa es una cuota significativa de inscripción y mensualidad que incluye el programa Mujeres Agentes de Cambio, y que a continuación se describe:

El programa consta de empoderamiento interno y externo, fortalecer su liderazgo a través de un programa de capacitación y mentoría con duración de veinticuatro meses, la participante podrá gestionar sus emociones, fortalecerá su autoconocimiento, autoconfianza y autoconcepto, desarrollará habilidades psicosociales y habilidades directivas y de liderazgo.

Dicho programa incluye:

- Etapa 1. Empoderamiento Interno: Desarrollo humano con perspectiva de género Tlanemani durante veintidós sesiones semanales.

- Etapa 2. Empoderamiento Externo: Diplomado de liderazgo o diplomado en emprendimiento con duración de doce sesiones semanales.
- Etapa 3. Mentoría: Durante dieciocho semanas el personal de Tlanemani, previamente capacitado, dan la mentoría a las beneficiarias en apego al plan de vida que diseñaron en la etapa 1.



1.4 Diagnóstico

1.4.1 Diagnóstico preliminar

Las organizaciones no lucrativas son un elemento significativo para su entorno:

“Conforman un tejido económico y social de indudable importancia, en atención a su tamaño, caracterización, y su impacto en la generación de riqueza y empleo. Además, desempeñan un significativo papel de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores, que presentan y promueven valores sociales como la democracia y la participación ciudadana” (Fuentes, 2007, p. 3).

Las organizaciones no lucrativas tienen que operar únicamente con los recursos disponibles, debido a que suelen brindar bienes o servicios por debajo de su valor de mercado, sus recursos son limitados (Barbosa, 2013). Presentándose problemas financieros para su administración y expansión.

Uno de los tantos retos para las Organizaciones No Gubernamentales o lucrativas (ONG) mencionados por Moro (2009) y de acuerdo con el Proyecto TQM-ONG 2003-2008² es primeramente aprovechar las redes de trabajo creadas por las mismas organizaciones, contar con mejores técnicas de planificación estratégica y de diseño organizativo, explotar las tecnologías de información y comunicación, aprovechar a su capital humano, mayor capacitación sobre temas de calidad, entre otras oportunidades que las ONG deberían tomar en cuenta.

Este tipo de organizaciones son particularmente difíciles de gestionar, están administradas de personas idealistas, muchas tendrán poca experiencia en la gestión de personas, trabajar en equipo o cumplir doble papel de gestoras y desarrollar responsabilidades importantes (Hudson, 2007).

Las ONG también requieren de una administración, y sus integrantes ponen escasa energía en planearla, organizarla, controlarla y dirigirla “las organizaciones no solo funcionan por el idealismo; las responsabilidades necesitan ser divididas y los individuos

² Proyecto brindado por la Fundación Luis Vives, fundación privada con la misión del apoyar y fortalecer las ONG. El proyecto Total Quality Management (TQM) otorga asistencia en la implantación de sistemas de gestión de la calidad.

ser responsables. Los equipos necesitan trabajar en línea con la estructura de gestión; los empleados necesitan ser gestionados” (Hudson, 2007, p. 174).

En México existe un bajo nivel de desarrollo de las sociedades civiles, comparando con países latinoamericanos; la mayoría de las asociaciones civiles mexicanas tienen un ciclo de vida corto, desaparecen por año aproximadamente la mitad de todas las organizaciones existentes, y se suman ligeramente un mayor número de nuevas entidades; además de ser de tamaño micro y pequeño (Durán & Fernández, 2010).

Los resultados de la Segunda Encuesta Nacional sobre la Filantropía y la Sociedad Civil efectuada en 2008 arrojaron el bajo nivel de desarrollo organizativo que tienen las asociaciones civiles en México (Durán & Fernández, 2010). Por ello la importancia de prestar atención en las asociaciones y disminuir las problemáticas que lo aquejan, ya sea administrativas o de origen.

1.4.2 Diagnóstico de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.

Para conocer la situación actual de la asociación Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C., se llevó a cabo un diagnóstico que arrojó las problemáticas y necesidades de la organización, en seguida se presenta una tabla con las técnicas y actividades desarrolladas como parte del diagnóstico.

Tabla 7 Técnicas para el diagnóstico

Técnica-Actividad	Problemática identificada
Entrevista con actor clave de Tlanemani	Se sufre de un nivel considerable de deserción de las socias. Toma de decisiones y fuerte responsabilidad recaen en una sola persona, saturación de actividades en la presidenta.
Observación directa en la oficina de la asociación	Falta de personal, duplicidad de actividades, mucha comunicación informal, pocas herramientas para la comunicación interna, problemas de coordinación en las áreas, toma de decisiones centralizada, poca delegación de autoridad, la presidenta se concentra en problemas operativos y no en los de mayor trascendencia.

Técnica-Actividad	Problemática identificada
Análisis documental	Carencia de organigrama, no hay funciones definidas por escrito, no hay minutas ni circulares o algún documento formal.
Análisis FODA	Número considerable de debilidades: aspectos administrativos, de gestión, capacitación de las socias, impacto no deseado en redes sociales, entre otros.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describen a detalle cada una de las actividades realizadas en el diagnóstico.

1) Entrevista con actor clave de Tlanemani: El primer encuentro formal con Tlanemani fue mediante una entrevista con la presidenta de la asociación, Karina Barba, quien es el actor clave. Se dieron a conocer algunos puntos de interés mediante una entrevista semiestructurada (ver anexo A).

Cada una de las preguntas ayudó para completar los antecedentes de la asociación y conocer a mayor profundidad su razón de ser.

Una preocupación que dio a conocer la presidenta de la asociación es el nivel de deserción de las socias, ya que en esta tercera generación cincuenta fueron las socias que iniciaron el programa agentes de cambio y únicamente la mitad, es decir veinticinco de ellas finalizó la primera etapa.

También se reconoció que la presidenta, por tener múltiples tareas además de dirigir la asociación, está saturada de actividades, por lo que el personal subordinado tiene que esperar autorización de ciertas tareas para avanzar, la toma de decisiones y fuertes responsabilidades recaen en una sola persona.

2) Observación directa en la oficina de Tlanemani: Asistiendo a la oficina de la asociación ubicada en el centro de la ciudad de Aguascalientes, se detectaron las siguientes deficiencias:

- Falta de personal: Se observa claramente la saturación de actividades y tareas en el área de trabajo, se ven con la necesidad de reclutar más personal, debido a la falta de recurso monetario, se imposibilita considerablemente esa opción.
- Duplicidad de actividades: Debido a la falta de un documento por escrito que contenga las funciones de cada persona subordinada, existe duplicidad en tareas, se observa pérdida de tiempo en el área de trabajo y retraso en el cumplimiento de tareas diarias y objetivos a corto y largo plazo.
- Los trabajadores y la presidenta no cuentan con correo oficial: El correo que usan los empleados es su cuenta personal, los empleados pierden el tiempo revisando temas personales, presentándose una informalidad.
- Las tareas se realizan en el orden que acontecen y nivel de urgencia, no hay organización de tareas o algún cronograma.
- Bastante comunicación informal: Reuniones improvisadas, falta de planeación, la mayoría de la comunicación es por medio de mensajería instantánea y llamadas telefónicas, presentándose entendimiento dudoso o erróneo del mensaje, además de existir informalidad y distorsión (en algunas ocasiones) del mensaje.
- Pocas herramientas para la comunicación interna: existe un tablero de avisos, pero no se le da el uso adecuado y funcional, no hay memorándums, minutas y circulares.

A pesar de los aspectos negativos observados, se cuenta con una excelente relación de trabajo, hay buena colaboración en equipo, la presidenta trata de mantener al tanto a su equipo, hay un buen liderazgo, las instalaciones son buenas, amplias, están en un excelente estado, cuentan con el equipo de cómputo adecuado y se respira un ambiente de trabajo saludable y cordial.

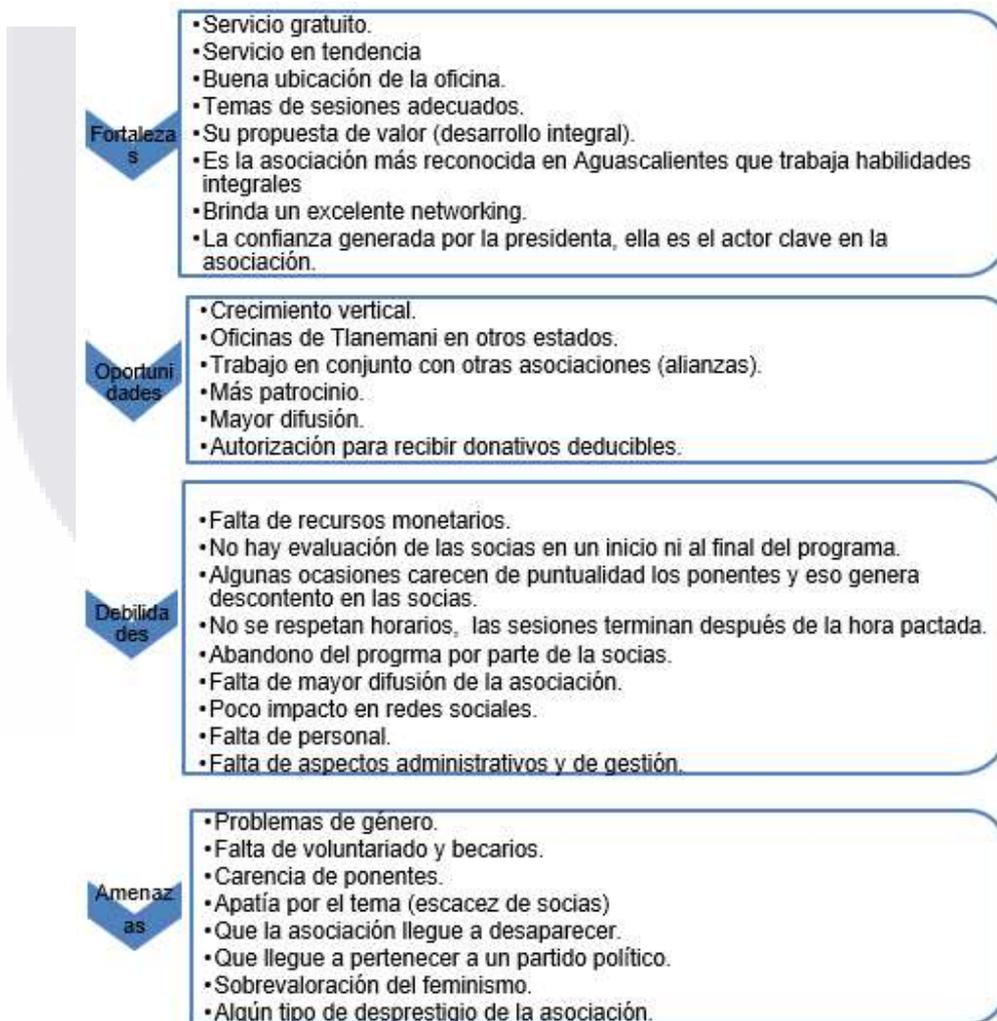
3) Análisis documental: Se hizo una revisión de los documentos que la asociación utiliza como formatos, como se mencionaba anteriormente en la técnica de observación, no

cuenta con algún documento formal, no hay minutas ni circulares o aquellas herramientas que ayuden a la comunicación interna.

Aquellos documentos que debería contar para su correcto funcionamiento, como lo es un organigrama, el análisis de puestos o descripción de puestos por escrito, no existen para Tlanemani, no se conoce la importancia de ellos o bien las consecuencias que provocan su inexistencia.

4) **Análisis FODA:** A partir de toda la información recabada por los tres puntos anteriores se integró un FODA de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C. y se presenta a continuación.

Ilustración 2 Análisis FODA de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.



La asociación tiene áreas de oportunidad que debe poner especial atención y se trabajar en los factores perjudiciales, generando estrategias y planes de acción.

El análisis y resultados arrojados por las cuatro técnicas utilizadas en este diagnóstico de caso práctico ayudaron a la elaboración del plan de mejoramiento organizacional que beneficie a la asociación Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.

Se puede concluir que el aspecto a mejorar en la asociación es la organización, la reciente creación de Tlanemani, la concentración de las responsabilidades y toma de decisiones en una sola persona, la presidenta de la asociación, han dado presencia a problemas de coordinación entre los integrantes de ésta.

Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C. desde su fundación y hasta la fecha, ha estado operando con recursos monetarios reunidos por las cuotas de recuperación que otorgan las socias. Debido a que es una cantidad muy significativa, se requiere de mayor recurso.

La presidenta es quien brinda más ingresos para cubrir gastos de la asociación, presentándose un obstáculo para su expansión, ya que los recursos son restringidos y un delimitante para contratar personal, entre otras situaciones.

La asociación está en espera de obtener la autorización por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para recibir donativos deducibles sin límite, podrá recibirlos de personas físicas y morales, en efectivo o en especie, mientras tanto existen aspectos a mejorar antes mencionados y que deben solucionarse para su correcto funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos.

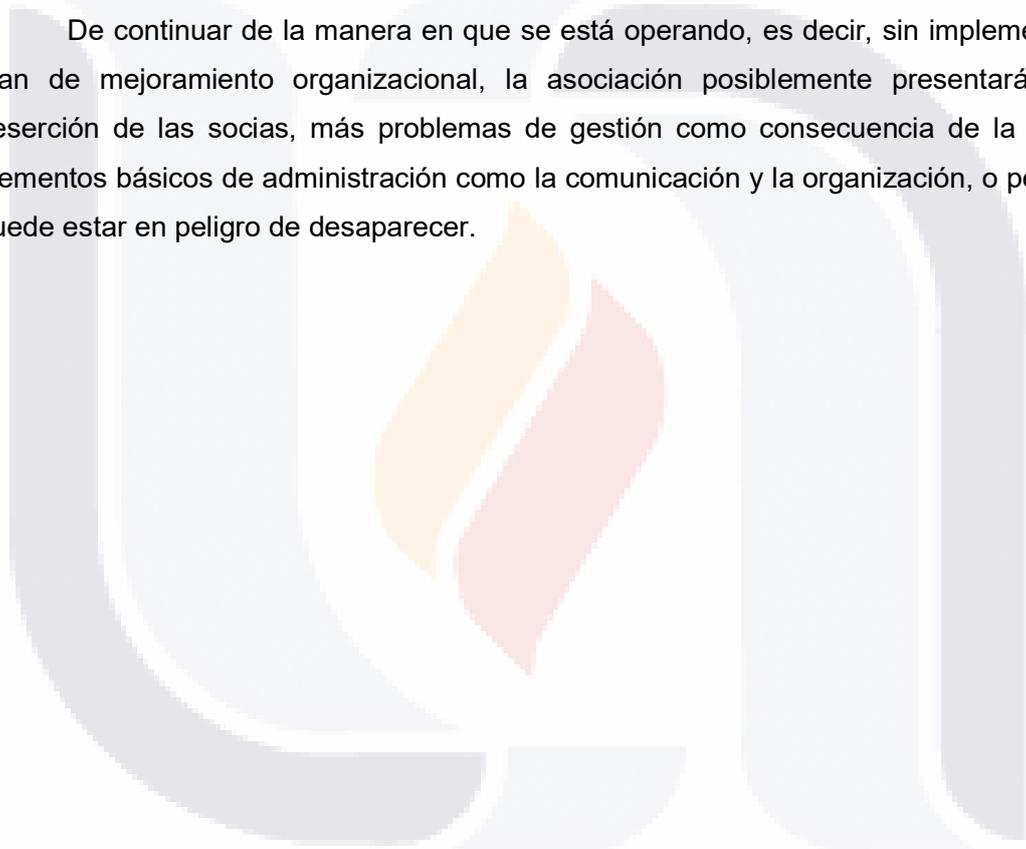
La asociación presenta bastante comunicación informal: reuniones improvisadas, falta de planeación, la mayoría de la comunicación es por medio de mensajería instantánea y llamadas telefónicas; además de contar con escasas herramientas para la comunicación interna.

Además, la carencia de un organigrama, que conlleva a la falta de cierto orden, problemas con las líneas de mando y falta de coordinación en las funciones de cada integrante de la asociación, presentándose la duplicación de tareas y retraso en el cumplimiento de estas.

Lo mismo sucede por la falta de un análisis de puesto, la descripción de puestos y procedimientos, no hay un documento por escrito que contenga las funciones de cada subordinado y de la presidenta, así como los procedimientos de la asociación.

Actualmente la asociación cuenta con un considerable nivel de deserción de las socias, un alto número de ellas abandonan la primera etapa del programa de capacitación, brindando mayor organización en la asociación se desea reducir dicho nivel para contar con máximo aprovechamiento posible de los talleres y cursos.

De continuar de la manera en que se está operando, es decir, sin implementar un plan de mejoramiento organizacional, la asociación posiblemente presentará mayor deserción de las socias, más problemas de gestión como consecuencia de la falta de elementos básicos de administración como la comunicación y la organización, o peor aún, puede estar en peligro de desaparecer.



1.5 Justificación

En el sector gubernamental existen iniciativas que impulsan las políticas que propician la autonomía económica y generación de ingresos de las mujeres, sin embargo, el apoyo no es suficiente, las organizaciones y asociaciones brindan más apoyo, sustento y empoderamiento a mujeres (Rao & Kelleher, 2005). Las asociaciones son entidades que están más comprometidas al auxiliar a la mujer en comparación al gobierno.

Las asociaciones buscan aportar un beneficio individual y social debido a que “las personas involucradas en estos procesos liberan potencialidades inhibidas e intervienen en decisiones que afectan a su entorno social inmediato modificándolo” (Corona, 2004, p. 343). Tienen un lugar primordial debido al apoyo, capacitación, asesoría y vinculación que brindan a muchas mujeres.

El inconveniente se presenta cuando estos apoyos e iniciativas por parte de las asociaciones no son normas o son oficiales y se consideran como excepcionales (Rao & Kelleher, 2005). Buscando la transformación regional y mundial, las asociaciones civiles trabajan con el objetivo de apoyar y reconocer el género femenino, convirtiéndose en pieza clave del proceso de cambio social.

En ese sentido las asociaciones cumplen funciones que empresas o instituciones no cubren:

“Las asociaciones como espacio social de participación, son además, un recurso polivalente para aquellos colectivos que se encuentran en riesgo de exclusión social. Además, tienen una finalidad funcional e instrumental (dar información, apoyo individual y familiar, formación, apoyo terapéutico, canalizar los intereses del colectivo, manifestar sus necesidades, financiación, etcétera), pero también tienen unas funciones lúdicas, de interacción y relación social (de ocio y tiempo libre)” (Rubio, 2008, p. 1)

Además, la existencia de asociaciones y colectivos sociales genera vinculaciones entre instituciones públicas, empresas y cualquier colectivo que tenga los mismos objetivos:

“La creación de redes e interconexiones entre los grupos puede resultar una estrategia que combata la atomización, la vulnerabilidad y la confrontación entre los diferentes grupos, y a la vez ayuden a establecer puentes y alianzas que afiancen esa ciudadanía activa tan necesaria en el mundo en el que estamos, para construir ese otro mundo posible” (Corona, 2004, p. 345).

Al final, la intención de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A. C. es que la mujer cuente con las herramientas internas y externas necesarias para emprender su idea de negocio y trascienda en su comunidad, región o país.

En base a lo anterior, el emprendimiento es un elemento valioso en un país, algunos autores están de acuerdo en que éste busca continuamente crear riqueza, generar beneficios sociales y desarrollar los territorios (Castiblanco, Moreno, 2013; Briseño, Briseño, & Lira, 2016; Duarte & Tibana, 2009; Santamaría Hernández & Tapia Quintana, 2013). El emprendedor es un componente que facilita la economía, cambia potenciales oportunidades de beneficio en productos y servicios a mercantilizar, el emprendimiento se vincula con el autoempleo, iniciativas start-ups, empresas de nueva creación y con las pequeñas empresas, siendo generadoras de riqueza económica (Minniti, 2012).

La tendencia a nivel mundial exhibe que las mujeres fundan empresas en menor número que los hombres, sin embargo esta proporción ha estado aumentando (Ortiz Riaga, Duque Orozco, & Camargo Mayorga, 2008). El interés de fomentar y procurar el emprendimiento femenino es más común y cada vez hay más asociaciones que se fundan y trabajan para coadyuvar a otras mujeres.

En resumen, las empresas y organizaciones con fines de lucro no son las únicas que sufren de problemas o tienen necesidades administrativas, es importante prestar atención a las asociaciones civiles y enfocar esfuerzos y conocimiento en ellas para que sigan alcanzando sus objetivos, ya que cumplen un papel importante en la sociedad.

Las asociaciones fueron creadas para auxiliar grupos desprotegidos como las mujeres, Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C. está comprometida con el género femenino para que emprenda y cumpla sus metas de liderazgo.

Las mujeres están evolucionando los negocios modernos, se encuentran a la vanguardia de los servicios, han concebido organizaciones que benefician a sus clientes y sus empleados (Winn, 2005). La mujer está ganando un papel como un nuevo actor social que lucha constantemente contra su nuevo rol y aquellos roles tradicionales.

Realizando un plan de mejoramiento organizacional en Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C. se implementarán cambios y mejoras la organización, para que se brinde un mejor servicio, gestión y goce de mayor productividad.



1.6 Sector poblacional o grupo afectado por la problemática

Quienes sufren las consecuencias de las problemáticas e inconvenientes relacionados con el tema de organización, son los trabajadores de la asociación, la presidenta, becarios y prestadores de servicio social y no menos importante, las socias.

Todos los participantes de Tlanemani desarrollan responsabilidades y labores valiosas dentro de la asociación, quienes tendrán un alcance y efecto más trascendental de alto impacto son las socias, por ello se muestran datos demográficos de las mujeres en México para conocer el lugar que ocupan en el país.

Acorde a las proyecciones de población estimadas por el Consejo Nacional de Población (CONAPO), el número de personas que residía en México en 2017 era de 123.5 millones, 51.2% mujeres y de hombres 48.8% (CONAPO, 2017). Observándose una pequeña mayoría del género femenino en territorio mexicano.

La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) refiere que en el tercer trimestre de 2016 en México “De las mujeres ocupadas, 23.3% trabajan por cuenta propia, 2.3% son empleadoras y 7.5% no recibe remuneración por su trabajo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016).

Respecto a Aguascalientes, se presenta la siguiente tabla donde se observa la participación de las mujeres siendo empleadoras.

Tabla 8 Ocupación en Aguascalientes, primer trimestre 2018

Concepto	Total	Hombres (%)	Mujeres (%)
Ocupados por posición en el trabajo	548,446	61.5	38.5
Empleadores	25,159	61.5	38.5
Trabajadores Asalariados	437,226	61.0	39.0

Concepto	Total	Hombres (%)	Mujeres (%)
Trabajadores por su cuenta	74,982	61.7	38.3
Trabajadores sin pago	11,079	38.6	61.4
Otros trabajadores	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía & Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2018).

Según se observa en la tabla, las mujeres empleadoras representan un 38.5% a comparación de los hombres, más de un 60% del total son hombres empleadores en Aguascalientes, reflejándose una clara mayoría.

1.7 Objetivos de la intervención

Identificar las problemáticas y necesidades que aquejan a la asociación Tlanemani Mujeres con Liderazgo A. C. e intervenir con un plan de mejoramiento que contribuya al óptimo desarrollo de la asociación.

1.7.1 Objetivos específicos

- Llevar a cabo un diagnóstico preliminar y diagnóstico de la asociación que arroje las problemáticas actuales.
- Estudiar y analizar las asociaciones civiles que promueven e impulsan el emprendimiento y liderazgo femenino nivel mundial y aterrizarlo en Aguascalientes.
- Presentar una propuesta que ayude a disminuir las problemáticas organizativas de la asociación.

CAPÍTULO II

2 Marco teórico

2.1 Organización como agrupación

Para Hammer (1998) la organización es más que un conjunto de productos y servicios, es una sociedad humana que origina su cultura, es decir una “cultura empresarial”. La organización, es la agrupación que mejora las capacidades y destrezas de los individuos:

La organización es ante todo social. Es la gente. Por eso su objetivo debe ser volver eficientes las aptitudes de las personas y anular sus debilidades. En realidad, esa es la única tarea que solo la organización puede realizar: es el motivo por el cual la tenemos y la necesitamos (Drucker, 1998, p. 22).

El cumplimiento de fines específicos es la característica que define a las organizaciones y la diferencia de otras agrupaciones sociales; la organización debe procurar que sus fines sean logrados por su personal haciendo uso de sus habilidades y esfuerzos, idealmente los objetivos de la organización y de los miembros deben ser objetivos en común (Pérez, Fernández de Arroyabe, Arranz & Ubierna 2012).

La organización cumple la función de ser intermediaria entre los deseos de la sociedad y su satisfacción “Una organización es una estructura donde se determinan y coordinan actividades, se delimita autoridad y hay interacción de las personas con los objetivos que se plantean en los convenios” (Müñch & García, 2015, p. 26) requieren ser administradas para el cumplimiento de un objetivo.

Las organizaciones están sujetas al cambio continuo del entorno que afecta sus procesos de adaptación e incluyen al mismo entorno, estas deben innovarse, es decir reaccionar a un cambio inevitable, mejorar para sobrevivir en el entorno (Rodríguez, 1999).

2.2 Administración

Una de las actividades más viejas, interesantes y admirables, usada desde tiempos primitivos, es la administración; cuando el hombre cazaba en grupo “al prepararse para matar un mamut, las tribus planeaban el acto antes de actuar, es decir, cómo y quién haría cada actividad; elaboraban lanzas, cavaban para empujar al animal a alguna fosa, etc.”

(Hernández y Rodríguez, 2008, p. 5) Al finalizar hablaban sobre sus aciertos y errores para enriquecer la hazaña.

La definición etimológica extraída del libro de Ponce (1992) dice que la palabra administración se forma del prefijo *ad*, que significa hacia y *ministratio* que proviene de *minister*, del vocablo *minus*, de inferioridad y el sufijo *ter*, que es un término de comparación, es decir significa una función que se realiza bajo el mando de otro y un servicio que se presta.

La administración es fundamental para llevar a cabo un adecuado esfuerzo individual “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Cannie, Koontz, & Wehrich, 2012, p. 4) encaminada al cumplimiento de objetivos en una organización, empresa o asociación.

Otro concepto se describe como “(...) proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (Maximiano, 2009, p. 6) aquellas organizaciones adecuadamente administradas influyen en la calidad de vida de una sociedad, quienes ejecutan la administración se convierten en elementos básicos en una sociedad.

Fayol (1961) fue el primero en determinar cinco actividades fundamentales para administrar: previsión, organización, mando, coordinación y control, y los nombra elementos de la administración.

2.3 Proceso administrativo

El proceso administrativo es una sistematización de actividades para el cumplimiento de objetivos, primeramente, se determinan los objetivos, se definen los medios para lograrlos, posteriormente se organizan las funciones y por último vigilar su ejecución (Blandez, 2016).

Se le llama proceso o ciclo administrativo a la agrupación de responsabilidades y tareas que se realizan en la empresa, encaminadas al cumplimiento de objetivos y metas; dicho proceso lo componen cinco etapas o fases básicas y tres etapas inferiores a las primeras (Paolini & Álvarez, 2013). Las etapas básicas fueron determinadas por Fayol.

El proceso administrativo brinda la metodología para planear, organizar, dirigir y controlar una empresa “(...) es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización). Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc.” (Hernández y Rodríguez, 2008, p. 129). Se le llama proceso porque tiene un principio y un fin, aunque conlleva una secuencia.

Para Fayol la primera función del gerente es planear, donde se realizan pronósticos y planes de acción, el segundo paso es organizar e incluía la estructura y composición de la empresa; la siguiente función es ordenar y es poner en marcha la organización. En cuarto lugar, la coordinación, un proceso armonizador que compone las piezas de una organización, y por último el control, descrito como un procedimiento donde se revisa si lo ocurrido es lo mismo a lo planeado (Miner, 1978).

A continuación, se presenta una tabla de las etapas del proceso administrativo que adoptan diferentes autores, ya que tomaron como base la aportación de Henry Fayol y fueron adaptando el proceso.

Tabla 9 Etapas del proceso administrativo de diferentes autores

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando/ Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Organización	Comando	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización/ Obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización	-	Control
Koontz y O'Donell	1955	Planeación	Organización/ Integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Luis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación/ Coordinación /Guiar	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión/ Planeación	Organización		Control
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización/ Integración	Dirección/ Ejecución	Control
J. Antonio Fernández Arenas	1967	Planeación	Implementación		Control

Autor	Año		Etapas		
Peter F. Drucker	1967	Objetivo establecido	Organización	Motivar/ Comunicar	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Flippo	1973	Planeación	Organización	Guiar	Control
Sisk y Sverdik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leon Kazmeir	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación/ Toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Munch García	1982	Planeación	Organización	Dirección	Control
Rue y Byars	1990	Planeación	Organización	Motivación	Control

Fuente: Fernández, 1991 (citado en Luna, 2014, p. 38).

Se puede identificar que la mayoría de los autores coinciden con el proceso administrativo de Henry Fayol, para este caso práctico se concuerda que las etapas básicas son la planeación, organización, dirección y control.

2.4 Organización como etapa del proceso administrativo

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo, organizar una empresa es brindarle todos los componentes para su marcha: materias primas, instrumentos y útiles, recursos monetarios y capital humano Fayol (1961). Tanto los elementos materiales y sociales.

Organizar es identificar y clasificar las actividades requeridas para cumplir objetivos, delegando actividades y tareas por medio de una coordinación vertical y horizontal en la estructura organizacional (Koontz & Wehrich, 1990).

Mediante una organización adecuada se puede lograr un trabajo eficiente y es un peldaño más para el cumplimiento de objetivos “Es necesario, por tanto, implantar una estructura para que la información que la empresa utilice sea información racional, respetando la organización formal (jerarquías, órdenes, instrucciones, políticas, reglamento), simplificando las funciones para la comprensión del personal del grupo social al que pertenece” (Pinto, 2012, p. 11).

La organización debe cumplir con dos labores más importantes, el primero es brindar a la empresa una forma de funcionamiento idónea, en dónde el aprovechamiento de los recursos genere resultados, y el segundo encamina la conducta del personal

mediante procedimientos, reglas, normas, la dirección y liderazgo, siendo benéficos para la obtención de resultados (Giner & Gil, 2014). La organización tiene dos grupos de competencia, brindar una estructura y el diseño de procesos de la empresa.

Las técnicas que se utilizan comúnmente en la etapa de la organización son los organigramas, manuales, procedimientos, diagramas de flujo, formas y análisis de puestos (Münch & García, 2015).

Para la reorganización de una empresa, la comunicación se considera un aspecto básico y que no debe faltar en dicho proceso “para los analistas modernos, la comunicación en forma conjunta con otros factores sociales representa un factor importante para reorganizar: su análisis y concordancia con las estructuras y funciones existentes es importantísimo elemento de decisión para la reubicación o cambio de jerarquía de una unidad” (Franklin, 1998, 247-248). Apoyado de herramientas de comunicación se puede lograr un trabajo exitoso.

2.4.1 Organigramas

Conocidos como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones de manera gráfica de la estructura formal de una organización; muestran las relaciones funciones, niveles, obligaciones y autoridad en la empresa (Münch & García, 2015).

Es la estructura que brinda la coordinación de los miembros de una organización “mediante el instrumento del diseño organizativo se procede a crear la estructura de la empresa y por lo tanto a dotarla de un sistema formal de división del trabajo, un sistema de órdenes y decisiones y un sistema de información” (Giner & Gil, 2014, p. 56). El organigrama muestra el puesto que ocupa cada persona en una empresa.

Se debe realizar la distribución de puestos y las funciones elementales que realizan los miembros de la organización “el organigrama es la representación formal de la estructura de la organización” (Martí & Casillas, 2014, p. 108) el organigrama puede complementarse con la descripción de procedimientos más comunes o generales, y en algunos casos con los procedimientos de circunstancia especial.

Ver un organigrama de manera física brindará la ubicación de puestos, tareas y líneas de autoridad en la organización “Para trabajar de manera efectiva en las organizaciones, los gerentes deben tener un claro entendimiento de la estructura

organizativa” (Ivancevich & Matteson, 1996, p. 17) las estructuras organizativas tienen su complejidad.

Es necesario contemplar los siguientes factores para definir la estructura ideal de una organización, Pérez *et al.* (2012) los enlistan:

- Tamaño de la empresa: Dependerá si es micro hasta una gran empresa con variados departamentos y áreas.
- Su estrategia: Según la estrategia que desee desarrollar.
- Entorno organizativo: Proveedores, clientes, competidores etc.
- Tipo de actividad: Según la complejidad de sus procesos.
- Personas: Personal que interviene en sus actividades.

2.4.2 Elementos del diseño organizacional

El diseño organizacional es establecer por primera vez un organigrama o modificarlo y sus elementos según Robbins & Coulter (2018) se describen a continuación:

La **especialización** es el trabajo de dividir las actividades en tareas determinadas para los diferentes puestos de trabajo, el proceso completo se divide para, los empleados se especializan en una parte de este, también se le puede llamar división del trabajo. La especialización aumenta la eficiencia y productividad de los empleados.

La **departamentalización** es la forma en que se asocian las actividades en un área de trabajo definida, puede ser por funcional, geográfica, por productos, por procesos y por clientes.

La **cadena de mando** define la línea de autoridad desde los niveles jerárquicos más altos hasta los subordinados, así saber quién le reporta a quién. Se establece la autoridad de personal, ya que conforme va creciendo la empresa es más complejo manejar todas las situaciones, por ello se delega autoridad.

El **tramo de control** se refiere al número de empleados que puede manejar un gerente de manera eficaz y eficiente. Mediante este elemento se pueden determinar el número de niveles y gerentes de la organización.

Respecto a la **centralización** la toma de decisiones se concentra en los niveles altos de la organización y la **descentralización** es cuando los niveles inferiores hacen aportaciones para la toma de decisiones o recae en ellos la responsabilidad de tomarlas.

La **formalización** es la estandarización de los puestos de trabajo de una empresa o institución y el nivel de conducta de los empleados está determinada por reglas o instrucciones.

2.4.3 Análisis de puestos

El análisis de puestos es el documento que contiene los pasos para determinar las responsabilidades, obligaciones, características de los puestos que ocupan los empleados en una empresa u organización Clifford (1994).

Al realizar un análisis de puestos, éste arrojará deberes, responsabilidades, ubicación en el organigrama, entre otros aspectos “El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)” (Dessler, 2009, p. 126). Es un proceso de recolección de información de los puestos de una empresa.

Algunos de los datos que se pueden recolectar en el análisis de puestos que propone Mondy & Noe (2005) son:

1.- Actividades de trabajo:

- a) Actividades y proceso de trabajo.
- b) Registro de actividades.
- c) Procedimientos que usa.
- d) Responsabilidad de personas.

2.- Actividades orientadas hacia los trabajadores:

- a) Comportamiento humano.
- b) Acciones elementales.
- c) Exigencias personales del puesto.

3.- Máquinas, herramientas, equipos de trabajo que usa el puesto.

4- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto

- a) Conocimientos que se requieren.
- b) Materiales.
- c) Productos elaborados o servicios prestados.

5.-Desempeño laboral

- a) Análisis de errores.
- b) Estándares laborales.
- c) Mediciones de las labores.

6.- Contenido del puesto

- a) Programa de trabajo.
- b) Incentivos financieros y no financieros.
- c) Condiciones laborales físicas.
- d) Contextos organizacionales y sociales.

7.- Requisitos personales para el puesto

- a) Características personales.
- b) Educación y capacitación requerida.
- c) Experiencia laboral.

El proceso para llevar a cabo el análisis de puestos consiste en los siguientes pasos:

- 1.- Identificación del puesto: Mediante el organigrama, nóminas, investigación directa o usando de referencia el análisis de puesto anterior.
- 2.- Desarrollo del cuestionario para identificar el puesto: Labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño.
- 3.- Niveles de identificación: Identificar su ubicación en el departamento y organigrama.
- 4.- Deberes y responsabilidades: Conocer sus actividades y responsabilidades.
- 5.- Requerimientos humanos y entorno laboral: Describir conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios dentro del puesto.

6.- Niveles del desempeño: Niveles mínimos y máximos de rendimiento que son necesarios para el puesto.

7.- Recolección de datos: Entrevista, comité u observación (Chao, 2012).

2.4.4 Descripción de puestos

El análisis de puestos arroja el contenido de la descripción del puesto de trabajo y los requisitos de este (Villalpando, 2016).

La descripción de puestos es el documento por escrito que obligaciones y responsabilidades, es una reseña del puesto:

“(...) es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace)” (Chiavenato, 2007, p. 226-227).

Los puntos que suelen incluir la descripción de puestos son: tareas principales, porcentaje de tiempo a cada tarea, estándares de desempeño, condiciones laborales y posibles riesgos, cantidad de empleados que realizan el trabajo y a quién le reportan, máquinas y equipo para el puesto (Mondy & Noe 2005).

Según Benavides (2004) la descripción de puestos consta de los siguientes elementos:

- Encabezado: Contiene todos los que identifiquen al puesto, se detalla su ubicación en la organización: de quien depende, subordinados y quien coordina sus funciones
- Descripción genérica: Breve descripción de la función sustantiva del puesto (objetivo básico del puesto).
- Descripción detallada: Reseña detallada, precisa y clara de las responsabilidades y condiciones donde se realiza el puesto.

2.4.5 Procedimientos

La definición de procedimiento según Consejo de Seguridad Vial (2018) es la representación escrita, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones

que integran un trabajo, describiendo cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando responsabilidades.

Son los pasos estructurados y sistematizados que se llevan a cabo con el fin de cumplir con una actividad de la manera más correcta y satisfactoria posible “Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo” (Torres, 1996, p. 35) el procedimiento incluye quienes intervienen, ya sea, personas, departamentos o entidades.

Los procedimientos en una empresa son en su mayoría informales y se observan por las costumbres y rutinas de las personas; los procedimientos por escrito manifiestan una repetibilidad de una actividad, la persona sigue un camino que ya fue probado y además podrá mejorarlo (Torres, 1996).

Un manual de procedimientos es el documento administrativo que incluye de manera estructurada y ordenada los procedimientos para realizar actividades a seguir para el cumplimiento de un manual de organización, así mismo menciona quienes intervienen, determinando una responsabilidad y colaboración (Instituto Politécnico Nacional, 2014).

De acuerdo con Franklin (1998) un manual de procedimientos debe contener la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma.

2.5 Plan de mejoramiento

Una vez conociendo las necesidades de la empresa o institución a mejorar, se deben realizar correcciones pertinentes “Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento” (Departamento de Educación del Gobierno de Navarra, 2018, p. 1) estas medidas deben ser ordenadas y no inciertas o arriesgadas, deben estar planeadas.

El plan de mejora tiene como objetivo fundamental modificar alguna o todas las áreas o procesos de una institución o empresa, el plan no debe enfocarse en todo el ciclo de la empresa “El plan se debe circunscribir a la mejora de la gestión de los recursos o a uno de los servicios finalistas que presta o a las actividades de la organización” (Parrado, 2007, p. 46).

El plan de mejoramiento plasma las acciones que la entidad debe implementar para brindar un producto o servicio mejorado:

“El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas” (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2018, p. 4)

El presente caso práctico únicamente planeará el proceso de mejoramiento para la asociación, Gutiérrez & Rafael (2014) menciona las actividades que pertenecen a la fase de planeación de un plan de mejoramiento:

- Identificar las áreas de mejora.
- Analizar las razones que dan lugar a la situación de la empresa, asociación o institución.
- Buscar opciones viables.
- Priorizar las actividades de mejora.
- Elaboración de proyectos de mejora, entre otras.

Se debe determinar y poner en marcha un plan de mejora para que en un futuro la organización pueda continuar desarrollándose, este plan contará con acciones que se puedan implantar de manera sencilla (Membrado, 2002).

Previamente se debe realizar un análisis de la situación actual para conocer con certeza las áreas que requieren mejorar y corregir su gestión “Todo plan de mejora debe estar precedido de un diagnóstico de la entidad evaluada con relación al área o áreas

consideradas prioritarias, sobre las que se centrará el plan” (Gutiérrez & Rafael, 2014, p. 17).

Los conceptos y definiciones mostrados en este capítulo servirán de fundamento para el plan de mejoramiento propuesto a Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V., implementando una mejor organización se identificarán y clasificarán las actividades requeridas para cumplir objetivos.

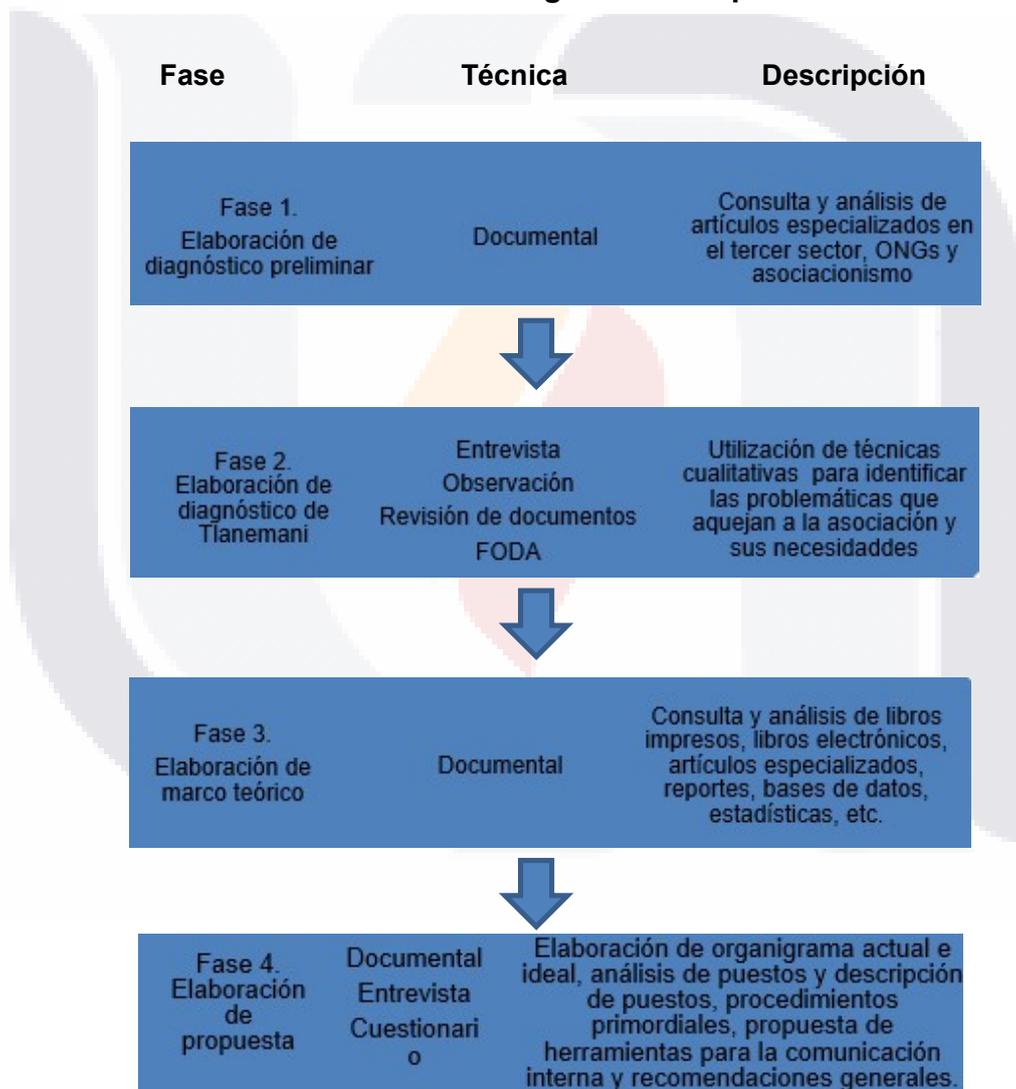


CAPÍTULO III

3. Metodología de la intervención o aplicación

A continuación, se presenta la metodología que se llevó a cabo para el cumplimiento del objetivo principal del presente caso práctico y que beneficiará a Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.

Ilustración 3 Metodología del caso práctico



Fuente: Elaboración propia.

Se describirán cada una de las fases que comprenden la elaboración del caso práctico:

Fase 1. Elaboración de diagnóstico preliminar: Primeramente se averiguó a de cerca de la situación actual de las organizaciones con fines sociales y en específico de las asociaciones civiles, resaltaron problemas de todo tipo como la presencia de recursos limitados, poca planeación estratégica y diseño organizacional, quienes dirigen este tipo de organizaciones tienen poca experiencia en capital humano, creen que todo se desarrollará por su ideología, carecen de estructura, gestión y trabajo de línea, además de que en México tienen un lapso de vida corto y bajo desarrollo.

Evidenciando que las asociaciones requieren de conocimientos administrativos.

Fase 2. Elaboración de diagnóstico de Tlanemani: Se investigó y analizó la situación actual de la asociación mediante las técnicas cualitativas como lo es una entrevista, observación, revisión de documentos y un análisis FODA, de esta manera se detectaron las problemáticas y necesidades de la asociación.

La entrevista es una conversación entre un entrevistador y un informante, está dirigida y registrada por el entrevistador, con el propósito de mantener una plática continua sobre un tema en específico (Alonso, 1995).

La técnica de observación es de gran utilidad, brinda elementos básicos para comprender la realidad del objeto de análisis, permite un análisis en profundidad sobre los aspectos más relevantes. Acciones de la observación son: conocer condiciones del entorno físico y social, averiguar las interacciones sociales e identificar las consecuencias de los comportamientos observados (Quintana, 2006).

Para Martí & Casillas (2014) el FODA es una herramienta de gestión que resumidamente y claramente arroja la situación interna y externa de una empresa. Las oportunidades se encuentran en el entorno de la organización, son oportunidades para el sector y la competencia. Las amenazas son situaciones externas que se espera que sucedan y afectarían a la empresa, se intentan disminuir mediante la planeación. Las fortalezas son aquellos puntos internos que facilitan el logro y éxito de la empresa; por último, las debilidades son internas que obstaculizan el desarrollo de la empresa (Martí & Casillas, 2014).

Fase 3. Elaboración de marco teórico: Se realizó una investigación bibliográfica para obtener datos e información a través de los libros, artículos, bases de datos, reportes, libros electrónicos y en general documentos relacionados con el tema de estudio.

Fase 4. Realización de intervención o propuesta: a elaboración del organigrama actual que servirá para conocer la estructura del presente.

Posteriormente se muestra el organigrama ideal que se recomienda su aplicación cuando la asociación reciba donativos autorizados una vez que obtengan la autorización de donativos por parte del SAT y contraten más personal para su expansión.

De igual forma se diseñó el formato de análisis de puestos. después se recopiló su contenido mediante entrevistas y observación; este documento sirvió para vaciar información a las descripciones de puestos, los cuales serán los instrumentos que se presentarán a los puestos actuales y por contratar.

Como penúltimo paso se realizaron los cuatro procedimientos principales para la asociación por medio de una entrevista a la Directora General y los cuales se consideran primordiales.

Por último, se enlistaron herramientas de comunicación interna que beneficien la toma de decisiones, intercambio de información, mejores resultados, alcanzar los objetivos de la asociación, etc.

Debido a las técnicas de recopilación de información se detectaron puntos a mejorar y se enlistan recomendaciones generales para mejorar el funcionamiento de la asociación y de algunos procesos.

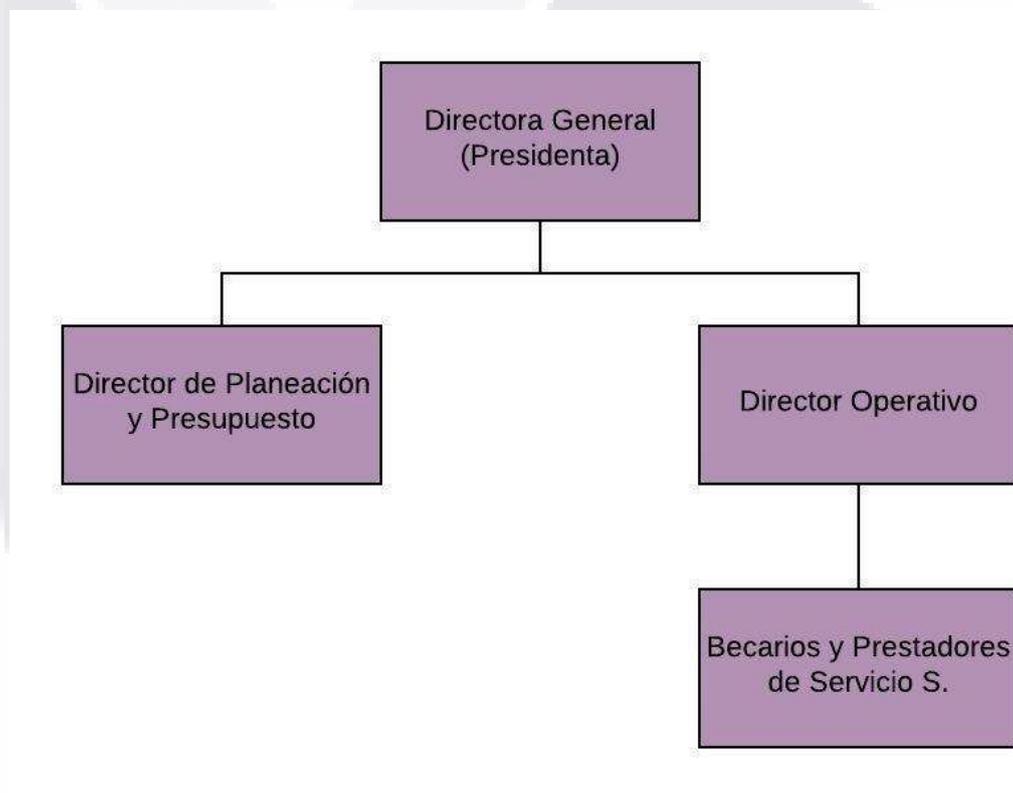
CAPÍTULO IV

4. Plan de mejoramiento organizacional

4.1 Organigrama actual de la asociación

Se presenta el organigrama actual de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C., así es como está operando hoy en día la asociación, poca departamentalización, tramos de control cortos y una gran centralización.

Ilustración 4 Organigrama actual de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.



Responsable de elaboración: Ilse Gabriela Munguía Esparza

Fecha: 01 de noviembre 2018

4.2 Organigrama ideal de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.

El siguiente organigrama es el que se presentará a la presidenta de la asociación, se le dará a conocer como la estructura ideal que deberá tener para mejorar la organización y comunicación en Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.

Una vez que reciba donaciones autorizadas y sus ingresos se multipliquen se dará lugar a la contratación de personal especializado, reasignación de áreas y mejor aprovechamiento de los becarios y prestadores de servicio social, delegando actividades a dicho personal.

En el organigrama ideal claramente se observa una mayor departamentalización, funciones delimitadas, cadena de mando bien definida, un amplio tramo de control para aumentar la eficiencia, aminorando la carga de trabajo a la presidenta, generando mayor agilidad y capacidad de reacción en la organización.

Se observan tres puestos nuevos cuyo objetivo es la especialización de actividades según su área y responsabilidades y como prioridad implantar una delegación de responsabilidades de la presidenta y todos los puestos actuales hacia los puestos propuestos.

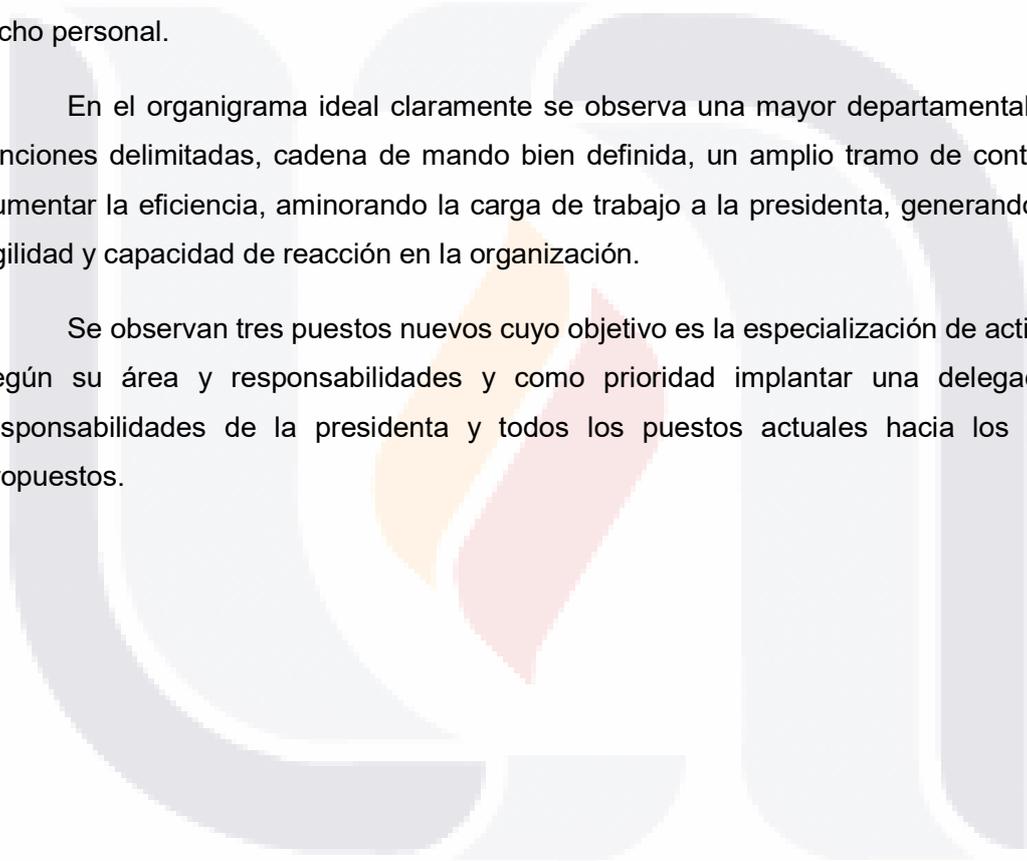
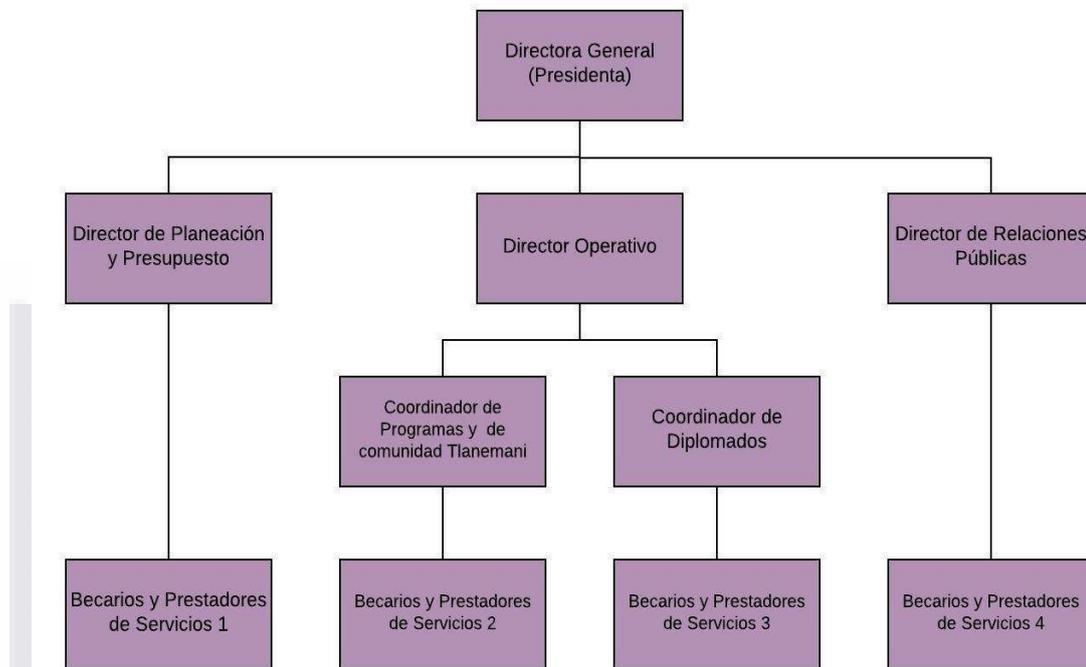


Ilustración 5 Organigrama ideal de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.



Responsable de elaboración: Ilse Gabriela Munguía Esparza

Fecha: 01 de noviembre 2018

En seguida se describe brevemente la razón de ser de cada puesto propuesto:

Director de Relaciones Públicas: Será el encargado de la imagen de la asociación, comunicación social, publicidad y alianzas estratégicas, debido a la importancia que tiene la imagen pública para una asociación, se optó por crear dicho puesto.

Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani: Será la persona encargada de gestionar, coordinar, controlar y llevar a cabo la logística del programa Agentes de cambio, así aminorará la carga de trabajo del Director Operativo y la presidenta.

Coordinador de Diplomados: Lograr la eficiente y eficaz ejecución y cumplimiento de los diplomados, apoyando directamente al Director Operativo.

4.3 Análisis de puestos de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.

Los cuestionarios que a continuación se presentan se aplicaron a los puestos actuales para conocer la información general, requerimientos, habilidades, responsabilidades y actividades de cada uno.

Cuestionario del análisis de puestos Directora General

Clave: AP-01

a) GENERAL

Nombre del Puesto: Directora General (presidenta)

Nivel del Puesto: Estratégico

Jornada de Trabajo: lunes a viernes de 9:00 am a 07:00pm.

Área que pertenece: Gerencia General

Jefe Directo: No tiene

Subordinado (s): Director de Planeación y Presupuesto y Director Operativo.

Propósito u objetivo del puesto: Dirigir y liderar la asociación, encargada de tomar las decisiones sobre el rumbo de la asociación.

Descripción genérica del puesto: Actor clave de la asociación que orienta y encausa los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos a través de una planificación estratégica, controla y mejora los procesos que permitan aumentar la productividad y el alcance de la asociación.

b) REQUERIMIENTOS

Escolaridad mínima requerida: Lic. en Ciencias Sociales

Edad: 30 a 45 años

Sexo: Mujer

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos necesarios:

Software: Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar.

Idiomas: 100% dominio de español y 70% conocimiento del inglés.

Experiencia: Experiencia previa en programas o instituciones con fines sociales.

Esfuerzo físico: No requiere

Esfuerzo mental y/o visual: Si

Riesgos de trabajo: Uso de automóvil

c) HABILIDADES

- Empatía.
- Comunicación asertiva.
- Relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones.
- Solución de problemas /Manejo de problemas y conflictos.
- Pensamiento creativo.
- Pensamiento crítico.

d) RESPONSABILIDADES

De personal: Toda la asociación, delega autoridad y responsabilidad a sus tres subordinados.

En trámites y procesos: Trámites legales y de suma importancia para el rumbo de la asociación.

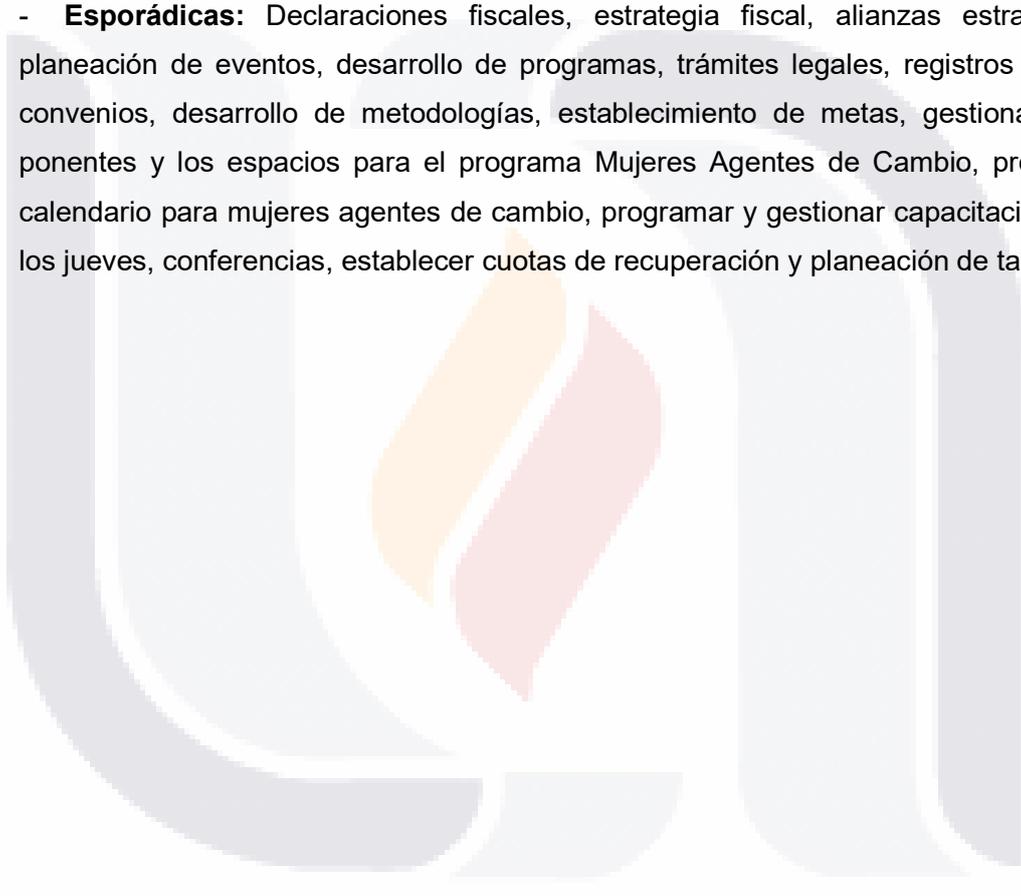
Condiciones de Trabajo: Prestaciones de ley.

Información confidencial: Alta confidencialidad: contable, financiera, etc.

Manejo de dinero: No maneja dinero como tal, toma la decisión a donde va destinado y cuánto.

e) ACTIVIDADES: indicar si es diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádicas.

- **Diarias:** Autorizar las compras, administrar el recurso financiero, representar a la asociación ante instituciones públicas y en eventos.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Semanales:** Presentar a los ponentes los sábados en el programa Mujeres Agentes de Cambio, autorizar publicaciones, confirmar ponentes, solicitar la impresión de las constancias, comprar los insumos necesarios para las sesiones sabatinas.
 - **Quincenales:** Pago de nómina.
 - **Esporádicas:** Declaraciones fiscales, estrategia fiscal, alianzas estratégicas, planeación de eventos, desarrollo de programas, trámites legales, registros legales, convenios, desarrollo de metodologías, establecimiento de metas, gestionar a los ponentes y los espacios para el programa Mujeres Agentes de Cambio, programar calendario para mujeres agentes de cambio, programar y gestionar capacitaciones de los jueves, conferencias, establecer cuotas de recuperación y planeación de talleres.
- 

Cuestionario del análisis de puestos Director de Planeación y Presupuesto

Clave: AP-02

a) GENERAL

Nombre del Puesto: Director de Planeación y Presupuesto

Nivel del Puesto: Táctico

Jornada de Trabajo: lunes a viernes de 10:00am a 06:00pm

Área que pertenece: Planeación y Presupuesto

Jefe Directo: Director General

Subordinado (s): Becarios y Prestadores de servicio social

Propósito u objetivo del puesto: Desarrollar plan anual, programas y proyectos, así como gestionar convocatorias para la gestión de recursos.

Descripción genérica del puesto: Encargado de realizar los presupuestos, controlar ingresos y egresos, planificar las compras: recursos, y materiales en la asociación además de establecer la planeación estratégica y operativa, que permita elaborar los proyectos de crecimiento y desarrollo sobre equipamiento, infraestructura y presupuestos.

b) REQUERIMIENTOS

Escolaridad mínima requerida: Lic. en Administración Financiera, Lic. en finanzas o afines.

Edad: 25 a 40 años

Sexo: Mujer

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos necesarios: Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar.

Idiomas: 100% Dominio español. 70 % inglés

Experiencia: Mínima 2 años en área financiera y administrativa.

Esfuerzo físico: No

Esfuerzo mental y/o visual: Si

Riesgos de trabajo: No

c) HABILIDADES

- Toma de decisiones.
- Solución de problemas /Manejo de problemas y conflictos.
- Pensamiento creativo.
- Pensamiento crítico.
- Habilidad numérica.

d) RESPONSABILIDADES

De personal: Tiene a cargo a los becarios y prestadores de servicio social 1.

En trámites y procesos: Trámites bancarios, fiscales, financieros, estatales, municipales, etc.

Condiciones de Trabajo: Prestaciones de ley

Información confidencial: Si

Manejo de dinero: Si

e) ACTIVIDADES: indicar si es diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádicas.

- **Diarias:** Revisar correo electrónico, contestar oficios, revisar convocatorias.
- **Semanal:** Control, seguimiento y cumplimiento de presupuesto.
- **Esporádicas:** Registrar convocatorias. Desarrollar plan de trabajo anual. Establecer objetivos. Trámites legales. Informes anuales en INDESOL (Instituto Nacional de Desarrollo Social).

Cuestionario del análisis de puestos Director Operativo

Clave: AP-03

a) GENERAL

Nombre del Puesto: Director Operativo

Nivel del Puesto: Táctico

Jornada de Trabajo: lunes a viernes 10:00 am a 06:00pm

Área que pertenece: Operativa

Jefe Directo: Director General

Subordinado (s): Becarios y prestadores de servicios social

Propósito u objetivo del puesto: Planear y operar los programas y proyectos de la organización, así como administrar los recursos humanos.

Descripción genérica del puesto: Es la persona encargada de coordinar y resolver todo lo relacionado con el programa Agente de Cambio y los diplomados, además de administrar los empleados de nuevo ingreso. Supervisa al Coordinador de Programas y Comunidad Tlanemani y al Coordinador de diplomados.

b) REQUERIMIENTOS

Escolaridad mínima requerida: Licenciatura – Administrativa o logística.

Edad: 25 a 45 años

Sexo: Mujer

Estado Civil: Indistinto

Software: Office (Word, Excel, Power Point, Visio)

Idiomas: 100% Domino español y 70% inglés

Experiencia: Mínima de 2 años en manejo de equipos, trabajo por objetivos, logística y gestión.

Esfuerzo físico: No

Esfuerzo mental y/o visual: Si

Riesgos de trabajo: No

c) HABILIDADES

- Habilidades administrativas.
- Empatía.
- Comunicación asertiva.
- Relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones.
- Solución de problemas /manejo de problemas y conflictos.
- Pensamiento creativo.
- Pensamiento crítico.
- Manejo de emociones y sentimientos.
- Manejo de tensión y estrés.

d) RESPONSABILIDADES

De personal: Becarios y Prestadores de servicio social.

En trámites y procesos: Alta de personal

Condiciones de Trabajo: Prestaciones de ley

Información confidencial: No

Manejo de dinero: No

e) ACTIVIDADES: indicar si es diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádicas.

- **Diarias:** Manejo de redes sociales, publicación diaria en redes sociales, contestar mensajes, mantener informadas a las socias, coordinar a las prestadoras de servicio social, comprar las cosas necesarias, responsable de la Red Tlanemani.
- **Semanales:** Revisar los insumos necesarios para las sesiones de los sábados, solicitar los insumos necesarios, hacer la publicación de las sesiones de los sábados.
- **Mensuales:** Realizar informes mensuales.

- **Esporádicas:** Hacer la publicidad de los eventos y proyectos, hacer cotizaciones.

Cuestionario del análisis de puestos Becarios y Prestadores de servicio social

Clave: AP-04

a) GENERAL

Nombre del Puesto: Becarios y Prestadores de servicio social

Nivel del Puesto: Operativo

Jornada de Trabajo: lunes, miércoles, viernes y sábado de 8:00 am a 2:00 pm

Área que pertenece: Planeación y Presupuesto u Operativa.

Jefe Directo: Director de Planeación y Presupuesto o Director Operativo

Subordinado (s): No aplica

Propósito u objetivo del puesto: Apoyar y auxiliar a sus superiores para el cumplimiento de actividades dentro del departamento.

Descripción genérica del puesto: Persona encargada de llevar actividades operativas en el área correspondiente, auxilia a su coordinador o director de área en tareas básicas del departamento.

b) REQUERIMIENTOS

Escolaridad mínima requerida: Lic. en Administración de empresas, ciencias políticas, mercadotecnia, relaciones industriales o afín.

Edad: 18 a 25 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos necesarios: Software: Word, Excel, Power Point.

Idiomas: 100% Dominio español, 70% inglés

Experiencia: No necesaria

Esfuerzo físico: No

Esfuerzo mental y/o visual: Si

Riesgos de trabajo: No

c) HABILIDADES

- Iniciativa
- Actitud
- Capacidad de aprendizaje
- Ambición
- Responsabilidad
- Proactivo

d) RESPONSABILIDADES

De personal: No

En trámites y procesos: Los encomendados según su superior.

En valores y/o equipo: Computadora de escritorio, papelería, impresora, telefonía, celular.

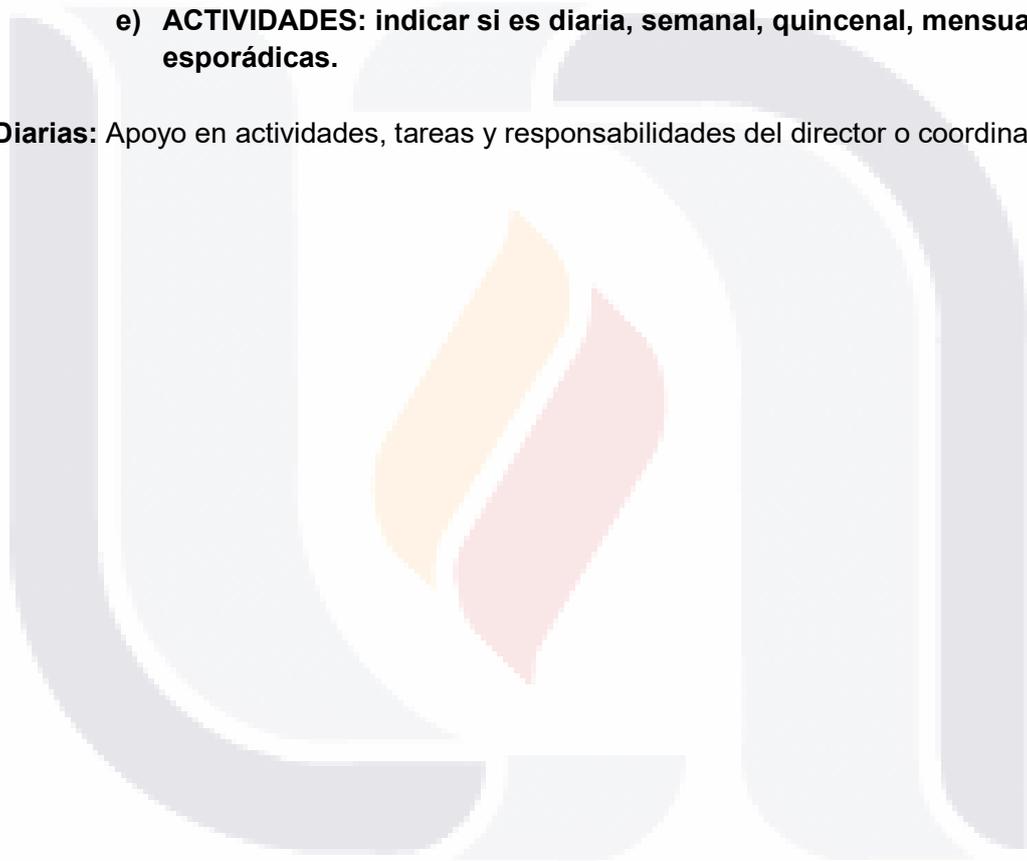
Condiciones de Trabajo: Prestaciones de ley

Información confidencial: No

Manejo de dinero: No

e) ACTIVIDADES: indicar si es diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádicas.

- **Diarias:** Apoyo en actividades, tareas y responsabilidades del director o coordinador.



Los análisis de puestos que se muestran en seguida son los documentos que sirvieron para recopilar la información necesaria para crear las descripciones de los puestos sugeridos en este caso práctico. Importante mencionar que dicha información se obtuvo por observación directa, según las necesidades de cada puesto y el análisis de los cuestionarios de los puestos actuales y así determinar qué actividades se estaban duplicando o no correspondían al puesto.

Cuestionario del análisis de puestos Director de Relaciones Públicas

Clave: AP-05

a) GENERAL

Nombre del Puesto: Director de Relaciones Públicas

Nivel del Puesto: Operativo

Jornada de Trabajo: lunes a viernes de 10:00 am a 06:00pm.

Área que pertenece: Relaciones Públicas

Jefe Directo:

Subordinado (s): Becarios y Prestadores de servicio social 4

Propósito u objetivo del puesto: Promover, cuidar y defender la imagen de la asociación.

Descripción genérica del puesto: Encargado de la comunicación social, campañas de publicidad, realiza convenios y alianzas estratégicas. Integra las destrezas de comunicación oral y escrita, de pensamiento crítico y discusión de temas mediante, anuncios, eventos y contingencias por periódicos, revistas, redes sociales, de manera presencial, entre otros.

b) REQUERIMIENTOS

Escolaridad mínima requerida: Lic. en comunicación, Lic. en Administración de empresas o afín.

Edad: 27 a 40 años

Sexo: Mujer

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos necesarios:

Software: Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar.

Idiomas: 100% dominio de español y 70% conocimiento del inglés.

Experiencia: Mínima en área de comunicación, relaciones públicas.

Esfuerzo físico: No requiere

Esfuerzo mental y/o visual: Si

Riesgos de trabajo: Uso de automóvil

c) HABILIDADES

- Buenas habilidades de comunicación verbal, de negociación, de presentación oratoria.
- Habilidades de investigación.
- Habilidades de TIC.
- Edición.
- Gestión del tiempo.

d) RESPONSABILIDADES

De personal: Tiene bajo su responsabilidad a los becarios y prestadores de servicio social 4.

En trámites y procesos: Apoyo en alianzas públicas y privadas.

Condiciones de Trabajo: Prestaciones de ley.

Información confidencial: No aplica

Manejo de dinero: No requiere

e) ACTIVIDADES: indicar si es diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádicas.

- **Diarias:** Soporte a becarios y prestadores de S.S. en el manejo de redes sociales: compartir publicaciones, responder mensajes. Promover alianzas y convenios. Mantenimiento de Red Tlanemani, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del departamento. Soporte a Responder dudas al público en general.

- **Quincenales:** Desarrollar buenos contactos con los medios de comunicación, construir buenas relaciones con las socias y la comunidad, buscar oportunidades para promover el servicio
- **Esporádicas:** Redacción de informes y discursos, la preparación de comunicados de prensa, responder a las preguntas que se les realicen en eventos, edición de videos publicitarios.



**Cuestionario del análisis de puestos Coordinador de Programas y comunidad
Tlanemani**

Clave: AP-06

a) GENERAL

Nombre del Puesto: Coordinador de Programas y comunidad Tlanemani

Nivel del Puesto: Operativo

Jornada de Trabajo: Martes a sábado de 8:00 am a 3:00 pm

Área que pertenece: Operativa

Subordinado (s): Becarios y Prestadores de servicio social 2

Propósito u objetivo del puesto: Es la persona encargada de reclutar y seleccionar a las socias, además de gestionar, coordinar, controlar y llevar a cabo la logística del programa Agentes de cambio: ubicación, hora, tema, recursos necesarios, ponente o conferencista.

Descripción genérica del puesto: Será la persona encargada de gestionar, coordinar, controlar y llevar a cabo la logística del programa Agentes de cambio, supervisa y coordina la correcta ejecución de todas las actividades que le competen. Además de planear todas las sesiones del programa, debe coordinar todos los recursos, actores, lugares, etc.

b) REQUERIMIENTOS

Escolaridad mínima requerida: Lic. en Administración de empresas, Lic. en Relaciones industriales o afín.

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Mujer

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos necesarios:

Software: Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar

Idiomas: 100% dominio de español y 70% conocimiento del inglés

Experiencia: Experiencia mínima en gestión y coordinación de equipos, área de recursos humanos

Esfuerzo físico: No requiere

Esfuerzo mental y/o visual: Si

Riesgos de trabajo: Uso de automóvil

c) HABILIDADES

- Proactividad.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Habilidad para interrelacionarse con gente de diferentes instituciones y diferentes perfiles sociales.
- Disposición para trabajar en equipo y resolver problemas
- Capacidad de manejar múltiples tareas.

d) RESPONSABILIDADES

De personal: Tiene bajo su responsabilidad a los becarios y prestadores de servicio social 2.

En trámites y procesos:

Condiciones de Trabajo: Prestaciones de ley.

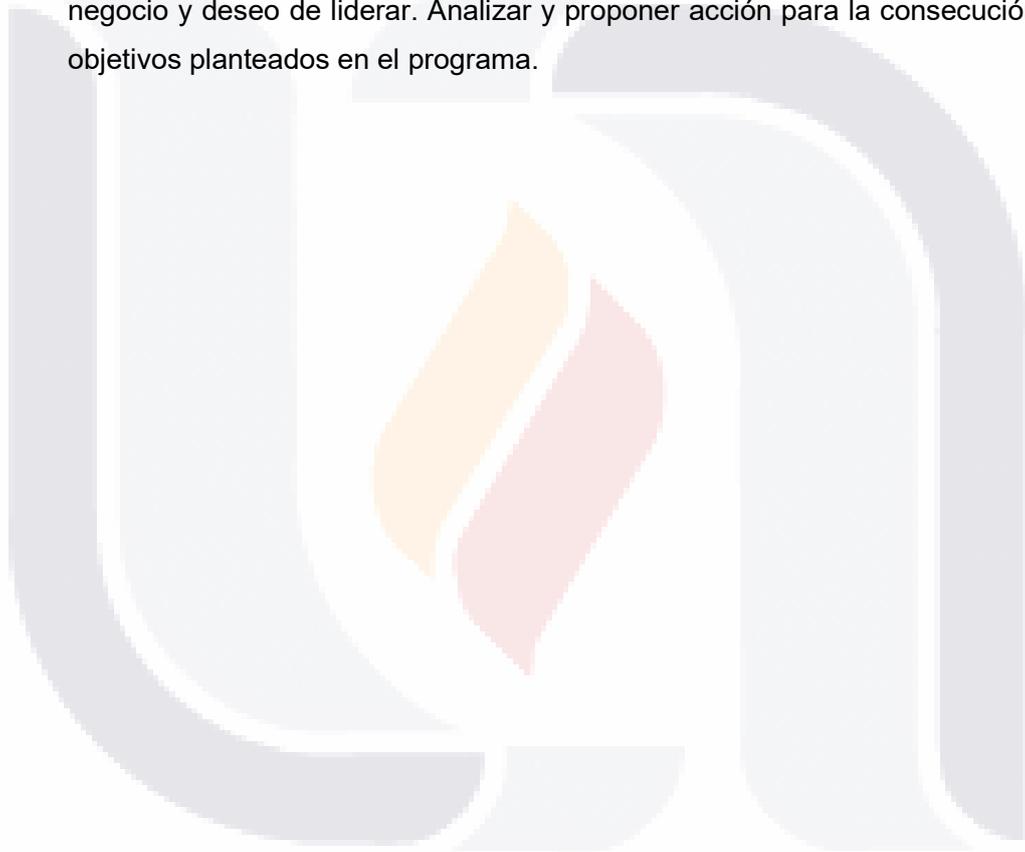
Información confidencial: No aplica

Manejo de dinero: No requiere

e) ACTIVIDADES: indicar si es diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádicas.

- **Diarias:** Gestionar sesiones del programa Agentes de Cambio, dar aviso a socias sobre temas relacionados con las sesiones, resolución de problemas, contingencias y situaciones sobre las sesiones, supervisar y coordinar la correcta ejecución de todas las actividades que le competen.
- **Semanal:** Confirmar asistencia de ponentes y socias a las sesiones, preparar todo lo relacionado con las socias, pedir recursos necesarios para la impartición de las sesiones, elaboración de constancias.
- **Semestral:** Planear todas las sesiones del semestre.

- **Quincenales:** Informar a la Directora Operativa de los avances y logros de las socias, buscar ponentes y conferencistas potenciales para la impartición de las sesiones.
- **Esporádicas:** Reunirse con las socias para realizar un seguimiento y monitorear el progreso sobre sus objetivos personales y profesionales con respecto a su idea de negocio y deseo de liderar. Analizar y proponer acción para la consecución de los objetivos planteados en el programa.



Cuestionario del análisis de puestos Coordinador de Diplomados

Clave: AP-07

a) GENERAL

Nombre del Puesto: Coordinador de Diplomados

Nivel del Puesto: Operativo

Jornada de Trabajo: Martes a sábado de 8:00 am a 3:00 pm

Área que pertenece: Operativa

Subordinado (s): Becarios y Prestadores de servicio social 3

Propósito u objetivo del puesto: Lograr la eficiente y eficaz ejecución y cumplimiento de los diplomados.

Descripción genérica del puesto: Es la persona encargada de gestionar, coordinar, controlar y llevar a cabo la logística de los diplomados: ubicación, hora, tema, recursos necesarios, ponente o conferencista, además de reunirse con las socias para realizar un seguimiento y monitorear el progreso sobre sus objetivos personales y profesionales con respecto a su idea de negocio y deseo de liderar.

b) REQUERIMIENTOS

Escolaridad mínima requerida: Lic. en Administración de empresas, Lic. en Relaciones industriales o afín.

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Mujer

Estado Civil: Indistinto

Conocimientos necesarios:

Software: Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar

Idiomas: 100% dominio de español y 70% conocimiento del inglés

Experiencia: Experiencia mínima en gestión y coordinación de equipos, área de recursos humanos

Esfuerzo físico: No requiere

Esfuerzo mental y/o visual: Si

Riesgos de trabajo: Uso de automóvil

c) HABILIDADES

- Proactividad.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Habilidad para interrelacionarse con gente de diferentes instituciones y diferentes perfiles sociales.
- Disposición para trabajar en equipo y resolver problemas
- Capacidad de manejar múltiples tareas.

d) RESPONSABILIDADES

De personal: Tiene bajo su responsabilidad a los becarios y prestadores de servicio social 3.

En trámites y procesos:

Condiciones de Trabajo: Prestaciones de ley.

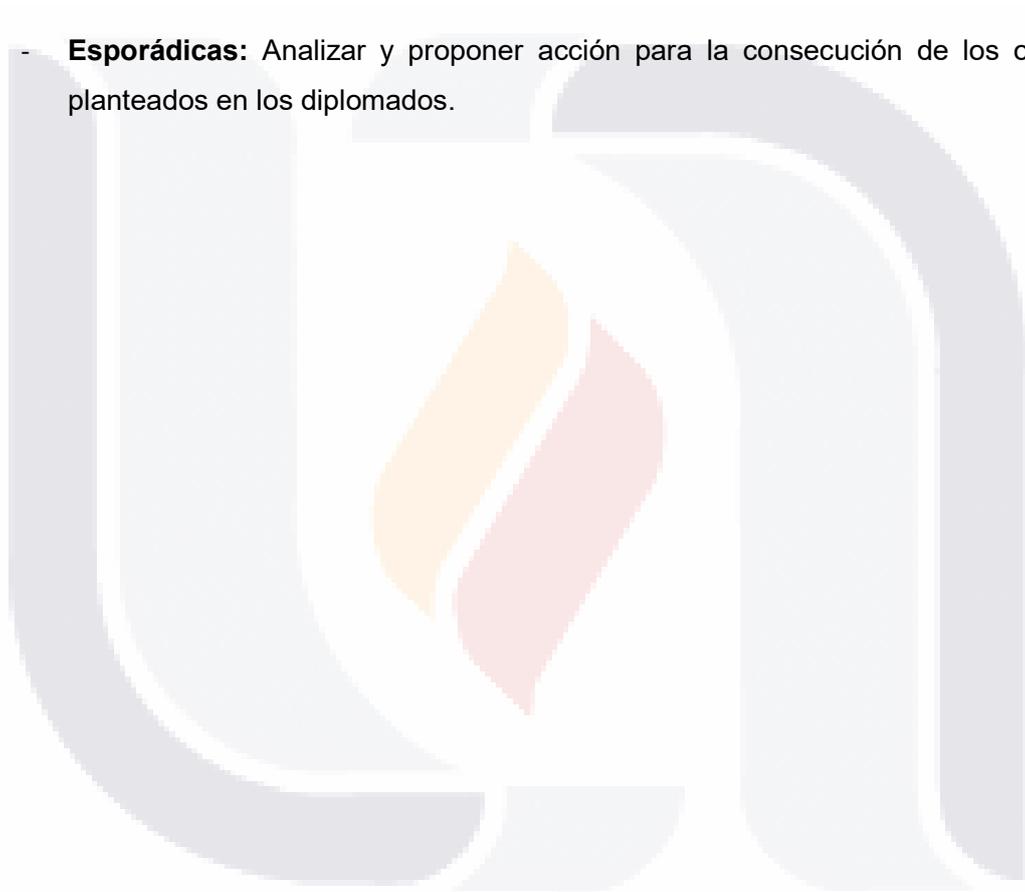
Información confidencial: No aplica

Manejo de dinero: No requiere

e) ACTIVIDADES: indicar si es diaria, semanal, quincenal, mensual, esporádicas.

- **Diarias:** Gestionar sesiones de los diplomados, dar aviso a socias sobre temas relacionados con las sesiones, resolución de problemas, contingencias y situaciones sobre las sesiones, supervisar y coordinar la correcta ejecución de todas las actividades que le competen.
- **Semanal:** Confirmar asistencia de ponentes y socias a las sesiones, preparar todo lo relacionado con las socias, pedir recursos necesarios para la impartición de las sesiones, elaboración de constancias.
- **Semestral:** Planear todas las sesiones del semestre.

- **Quincenales:** Reunirse con las socias para realizar un seguimiento y monitorear el progreso sobre sus objetivos personales y profesionales con respecto a su idea de negocio y deseo de liderar.
- **Mensuales:** Informar a la Directora Operativa de los avances y logros de las socias, buscar ponentes y conferencistas potenciales para la impartición de las sesiones.
- **Esporádicas:** Analizar y proponer acción para la consecución de los objetivos planteados en los diplomados.



4.4 Descripción de puestos actuales y propuestos

Observando los análisis de puestos, se confirma una duplicidad de actividades y tareas o responsabilidades que no corresponden al área y puesto desempeñado.

Con la información arrojada por los análisis de puestos del apartado anterior, se diseñaron y crearon las descripciones de los puestos del organigrama ideal de la asociación que se propone en este documento.

Tabla 10 Descripción de puestos de la Directora General

Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.			
Nombre del puesto: Directora General (presidenta)			Clave: DP-01
Área	Nivel del Puesto	Jefe Directo	Subordinado (s)
Gerencia General	Estratégico	-	Director de Planeación y Presupuesto, Director Operativo y Director de Relaciones Públicas
Propósito del puesto			
Dirigir y liderar la asociación, encargada de tomar las decisiones sobre el rumbo de la asociación.			
Descripción genérica del puesto			
Actor clave de la asociación que orienta y encausa los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos a través de una planificación estratégica, controla y mejora los procesos que permitan aumentar la productividad y el alcance de la asociación.			

Requerimientos del puesto	
Escolaridad:	Lic. en Ciencias Sociales
Indispensable:	Manejo de grupos
Edad:	30 a 45 años
Sexo:	Mujer
Estado Civil:	Indistinto
Conocimientos necesarios:	Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar.
Idiomas:	100% dominio de español y 70% conocimiento del inglés.
Experiencia:	Experiencia previa en programas o instituciones con fines sociales.
Jornada de trabajo:	Lunes a viernes de 9:00 am a 07:00pm.
Esfuerzo Físico:	No requiere.
Esfuerzo mental y/o visual:	Concentración mental y visual.
Riesgos de Trabajo:	Requiere movilidad en transporte dentro de la ciudad de Aguascalientes.
Habilidades del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades gerenciales. 2. Habilidades administrativas. 3. Empatía. 4. Comunicación asertiva. 	

<p>5. Relaciones interpersonales. 6. Toma de decisiones. 7. Solución de problemas /manejo de problemas y conflictos. 8. Pensamiento creativo. 9. Pensamiento crítico. 10. Manejo de emociones y sentimientos. 11. Manejo de Tensión y estrés.</p>	
Responsabilidades del puesto	
De personal:	Todo el personal está a cargo del Director General, delega autoridad al Director de Planeación y Presupuesto, Director Operativo y Director de Relaciones Públicas.
Trámites y procesos:	Trámites trascendentales para el rumbo de la asociación, alianzas con instituciones, programas públicos o privados.
Recursos necesarios:	Celular, laptop, equipo de cómputo, impresora, automóvil.
Condiciones de trabajo:	Prestaciones de ley.
Información confidencial:	Información financiera, contable, procedimientos trascendentales internos.
Manejo de dinero:	No maneja dinero, solo toma decisiones a donde va destinado.
Relaciones con externos:	Relación estrecha con las socias, ponentes y conferencistas.
Actividades (indicar si es diaria, semanal, quincenal, mensual o esporádicas)	
- Administrar el recurso financiero.	Diaria

- Representar a la asociación ante instituciones públicas y en eventos.	
- Atender al personal, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del departamento.	
- Presentar a los ponentes los sábados en MAC.	Semanales
- Autorizar nómina y compras.	Quincenal
- Declaraciones fiscales y seguimiento de estrategias fiscales.	Mensual
- Alianzas Estratégicas, planeación de eventos, trámites legales, registros legales, convenios, desarrollo de metodologías, establecimiento de metas, gestionar a los ponentes y los espacios para el programa Mujeres Agentes de Cambio.	Esporádicas
Elaborado por:	Autorizado por:
Ilse Munguía	Karina Barba

Tabla 11 Descripción de puestos Director de Planeación y Presupuesto

Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.			
Nombre del puesto: Director de Planeación y Presupuesto			Clave: DP-02
Área	Nivel del Puesto	Jefe Directo	Subordinado (s)
Planeación y Presupuesto	Táctico	Director General	Becarios y Prestadores de servicio social 1
Propósito del puesto			
<p>Desarrollar plan anual, programas y proyectos, así como gestionar convocatorias para la gestión de recursos.</p>			
Descripción genérica del puesto			
<p>Encargado de realizar los presupuestos, controlar ingresos y egresos, planificar las compras: recursos, y materiales en la asociación. Establecer la planeación estratégica y operativa, que permita elaborar los proyectos de crecimiento y desarrollo sobre equipamiento, infraestructura y presupuestos.</p>			
Requerimientos del puesto			
Escolaridad:		Lic. en Administración Financiera, Lic. en finanzas o afines.	
Edad:		25 a 40 años	

Sexo:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Conocimientos necesarios:	Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar.
Idiomas:	100% Domino español. 70% inglés
Experiencia:	Mínima 2 años en área financiera y administrativa.
Jornada laboral:	Lunes a viernes de 10:00am a 06:00pm.
Esfuerzo Físico:	No requiere.
Esfuerzo mental y/o visual:	Concentración mental y visual.
Riesgos de Trabajo:	No hay posibles riesgos de trabajo.
Habilidades del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones. 2. Solución de problemas /Manejo de problemas y conflictos. 3. Pensamiento Creativo. 4. Pensamiento Crítico. 5. Habilidad numérica. 	
Responsabilidades del puesto	
De personal:	Tiene a cargo a los becarios y Prestadores de servicio social 1.

Trámites y procesos:	Trámites bancarios, fiscales, financieros, estatales, municipales, etc.	
Recursos necesarios:	Celular, laptop, equipo de cómputo, impresora.	
Condiciones de trabajo:	Prestaciones de ley.	
Información confidencial:	Información monetaria y presupuestal, ingresos y egresos de la asociación.	
Manejo de dinero:	Si, alta responsabilidad.	
Relaciones con externos:	Proveedores, bancos, personal de instituciones.	
Actividades (indicar si es semanal, quincenal, mensual o esporádicas)		
- Contestar oficios, revisar convocatorias, seguimiento de presupuesto, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del departamento.		Diarias
- Surtir recursos y materiales necesarios, revisar inventarios de materias, papelería, etc.		Semanales
- Pago de insumos (agua, luz, etc.), elaborar los Informes programáticos presupuestales.		Mensual
- Registrar convocatorias. - Ayudar a la presidenta a establecer objetivos. - Trámites legales.		Esporádicas
- Pago a proveedores y de nómina a los empleados de la asociación.		Quincenal
- Elaborar el presupuesto anual de la asociación		Anual
Elaborado por:		Autorizado por:

Ilse Munguía	Karina Barba
--------------	--------------



Tabla 12 Descripción de puestos Director Operativo

<p>Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.</p>			
<p>Nombre del puesto: Director Operativo</p>			<p>Clave: DP-03</p>
<p>Área</p>	<p>Nivel del Puesto</p>	<p>Jefe Directo</p>	<p>Subordinado (s)</p>
<p>Operativa</p>	<p>Táctico</p>	<p>Director General</p>	<p>Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani y Coordinador de Diplomados</p>
<p>Propósito del puesto</p>			
<p>Planear y operar los programas y proyectos de la organización, así como administrar los recursos humanos.</p>			
<p>Descripción genérica del puesto</p>			
<p>Es la persona encargada de coordinar y resolver todo lo relacionado con el programa Agente de cambio y los diplomados, además de administrar los empleados de nuevo ingreso.</p>			
<p>Requerimientos del puesto</p>			
<p>Escolaridad:</p>		<p>Licenciatura – Administrativa o logística</p>	
<p>Edad:</p>		<p>25 a 45 años</p>	
<p>Sexo:</p>		<p>Mujer</p>	

Estado Civil:	Indistinto
Conocimientos necesarios:	Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar
Idiomas:	100% Domino español. 70% inglés
Experiencia:	Experiencia mínima de 2 años en manejo de equipos, trabajo por objetivos, logística y gestión.
Jornada de Trabajo:	Lunes a viernes 10:00 am a 06:00pm
Esfuerzo Físico:	No requiere
Esfuerzo mental y/o visual:	Concentración mental y visual.
Riesgos de Trabajo:	No hay posibles riesgos de trabajo.
Habilidades del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades Administrativas. 2. Empatía. 3. Comunicación Asertiva. 4. Relaciones Interpersonales. 5. Toma de decisiones. 6. Solución de problemas /Manejo de problemas y conflictos. 7. Pensamiento Creativo. 8. Pensamiento Crítico. 9. Manejo de emociones y sentimientos. 10. Manejo de Tensión y estrés. 	
Responsabilidades del puesto	

De personal:	Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani y Coordinador de Diplomados.	
Trámites y procesos:	Alta de personal.	
Recursos necesarios:	Celular, laptop, equipo de cómputo, impresora.	
Condiciones de trabajo:	Prestaciones de ley.	
Información confidencial:	No aplica	
Manejo de dinero:	No requiere	
Relaciones con externos:	Relación estrecha con las socias, ponentes y conferencistas.	
Actividades (indicar si es semanal, quincenal, mensual o esporádicas)		
- Atender dudas de mayor índole, respecto a temas del programa y los diplomados, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del departamento.		Diarias
- Revisar avances de sus subordinados.		Semanales
- Generar reportes de los resultados de su gestión, apoyar en la búsqueda de ponentes y conferencistas potenciales.		Mensuales
- Hacer la publicidad de los eventos y proyectos con las socias. Informes anuales en INDESOL.		Esporádicas

- Realizar trámites para el registro de la metodología de la asociación, diseñar el plan de trabajo del programa Agentes de Cambio y de los diplomados.	Semestral
Elaborado por:	Autorizado por:
Ilse Munguía	Karina Barba

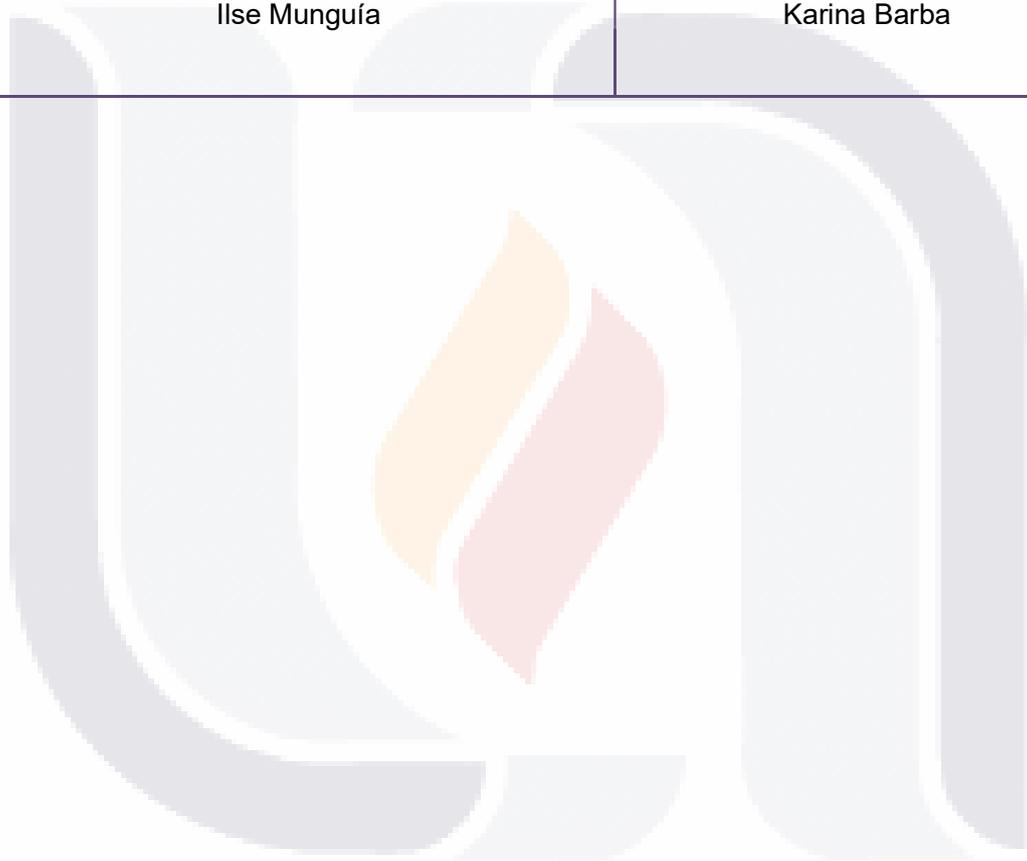


Tabla 13 Descripción de puestos Director de Relaciones Públicas

<p>Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.</p>			
<p>Nombre del puesto: Director de Relaciones Públicas</p>			<p>Clave: DP-04</p>
<p>Área</p>	<p>Nivel del Puesto</p>	<p>Jefe Directo</p>	<p>Subordinado (s)</p>
<p>Relaciones Públicas</p>	<p>Táctico</p>	<p>Director General</p>	<p>Becarios y Prestadores de servicio social 4</p>
<p>Propósito del puesto</p>			
<p>Promover, cuidar y defender la imagen de la asociación.</p>			
<p>Descripción genérica del puesto</p>			
<p>Encargado de la comunicación social, campañas de publicidad, realiza convenios y alianzas estratégicas. Integra las destrezas de comunicación oral y escrita, de pensamiento crítico y discusión de temas mediante, anuncios, eventos y contingencias por periódicos, revistas, redes sociales, de manera presencial, entre otros.</p>			
<p>Requerimientos del puesto</p>			
<p>Escolaridad:</p>		<p>Lic. en comunicación, Lic. en Administración de empresas o afín</p>	
<p>Edad:</p>		<p>27 a 40 años</p>	

Sexo:	Mujer
Estado Civil:	Indistinto
Conocimientos necesarios:	Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar, Canvas.
Idiomas:	100% Domino español 70% inglés
Experiencia:	Mínima en área de comunicación, relaciones públicas.
Jornada Laboral:	Lunes a viernes de 10:00am a 06:00pm
Esfuerzo Físico:	No requiere
Esfuerzo mental y/o visual:	Concentración mental y visual
Riesgos de Trabajo:	Requiere movilidad en transporte dentro de la ciudad de Aguascalientes.
Habilidades del puesto	
<p>1. Buenas habilidades de comunicación verbal, de negociación, de presentación oratoria.</p> <ul style="list-style-type: none"> f) Habilidades de investigación. g) Habilidades de TIC. h) Habilidades de edición. i) Habilidades de gestión del tiempo. 	
Responsabilidades del puesto	

De personal:	Tiene bajo su responsabilidad a los becarios y prestadores de servicio social 4.
Trámites y procesos:	Apoyo en alianzas públicas y privadas
Recursos necesarios:	Celular, laptop, equipo de cómputo, impresora.
Condiciones de trabajo:	Prestaciones de ley
Información confidencial:	No aplica
Manejo de dinero:	No requiere
Relaciones con externos:	Instituciones, encargados de programas públicos y privados, público en general.
Actividades (indicar si es semanal, quincenal, mensual o esporádicas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Soporte a Becarios y prestadores de S.S. en el manejo de redes sociales: compartir publicaciones, responder mensajes. - Promover alianzas y convenios. - Mantenimiento de Red Tlanemani, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión del departamento - Soporte a Responder dudas al público en general. 	Diarias
<ul style="list-style-type: none"> - Redacción de informes y discursos, la preparación de comunicados de prensa, responder a las preguntas que se les realicen en eventos, edición de videos publicitarios. 	Esporádicas

- Desarrollar buenos contactos con los medios de comunicación, construir buenas relaciones con las socias y la comunidad, buscar oportunidades para promover el servicio	Quincenal
Elaborado por:	Autorizado por:
Ilse Munguía	Karina Barba

Tabla 14 Descripción de puestos Coordinador de Programas y comunidad Tlanemani

Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.			
Nombre del puesto: Coordinador de Programas y comunidad Tlanemani			Clave: DP-05
Área	Nivel del Puesto	Jefe Directo	Subordinado (s)
Operativa	Táctico	Director Operativo	Becarios y Prestadores de servicio social 2
Propósito del puesto			
Lograr la eficiente y eficaz ejecución y cumplimiento del programa Agentes de Cambio			
Descripción genérica del puesto			
<p>Será la persona encargada de gestionar, coordinar, controlar y llevar a cabo la logística del programa Agentes de cambio, supervisa y coordina la correcta ejecución de todas las actividades que le competen. Además de planear todas las sesiones del programa, debe coordinar todos los actores, ubicación, hora, tema, recursos necesarios, ponente o conferencista.</p> <p>Se reúne constantemente con las socias para realizar un seguimiento y monitorear el progreso sobre sus objetivos personales y profesionales con respecto a su idea de negocio y deseo de liderar.</p>			
Requerimientos del puesto			
Escolaridad:		Lic. en Administración de empresas, Lic. en Relaciones industriales o afín.	
Edad:		25 a 35 años	

Sexo:	Mujer
Estado Civil:	Indistinto
Conocimientos necesarios:	Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar.
Idiomas:	100% Domino español. 70% inglés
Experiencia:	Experiencia mínima en gestión y coordinación de equipos, área de recursos humanos
Jornada Laboral:	Martes a sábado de 8:00 am a 3:00 pm
Esfuerzo Físico:	No requiere
Esfuerzo mental y/o visual:	Concentración mental y visual
Riesgos de Trabajo:	Requiere movilidad en transporte dentro de la ciudad de Aguascalientes.
Habilidades del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proactividad. 2. Buenas relaciones interpersonales. 3. Habilidad para interrelacionarse con gente de diferentes instituciones y diferentes perfiles sociales. 4. Disposición para trabajar en equipo y resolver problemas 5. Capacidad de manejar múltiples tareas. 	
Responsabilidades del puesto	
De personal:	Becarios y prestadores de servicio social 2

Trámites y procesos:	
Recursos necesarios:	Celular, laptop, impresora, automóvil.
Condiciones de trabajo:	Prestaciones de ley
Información confidencial:	No requiere
Manejo de dinero:	No aplica
Relaciones con externos:	Ponentes, socias, algunos proveedores.
Actividades (indicar si es semanal, quincenal, mensual o esporádicas)	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar sesiones del programa Agentes de Cambio, dar aviso a socias sobre temas relacionados con las sesiones, resolución de problemas, contingencias y situaciones sobre las sesiones, supervisar y coordinar la correcta ejecución de todas las actividades que le competen. 	Diarias
<ul style="list-style-type: none"> - Planear todas las sesiones del semestre. 	Semestral
<ul style="list-style-type: none"> - Confirmar asistencia de ponentes y socias a las sesiones, preparar todo lo relacionado con las socias, pedir recursos necesarios para la impartición de las sesiones, elaboración de constancias. 	Semanal
<ul style="list-style-type: none"> - Reunirse con las socias para realizar un seguimiento y monitorear el progreso sobre sus objetivos personales y profesionales con respecto a su idea de negocio y deseo de liderar. - Analizar y proponer acción para la consecución de los objetivos planteados en el programa. 	Esporádicas

-	
- Informar a la Directora Operativa de los avances y logros de las socias, buscar ponentes y conferencistas potenciales para la impartición de las sesiones.	Mensual
Elaborado por:	Autorizado por:
Ilse Munguía	Karina Barba

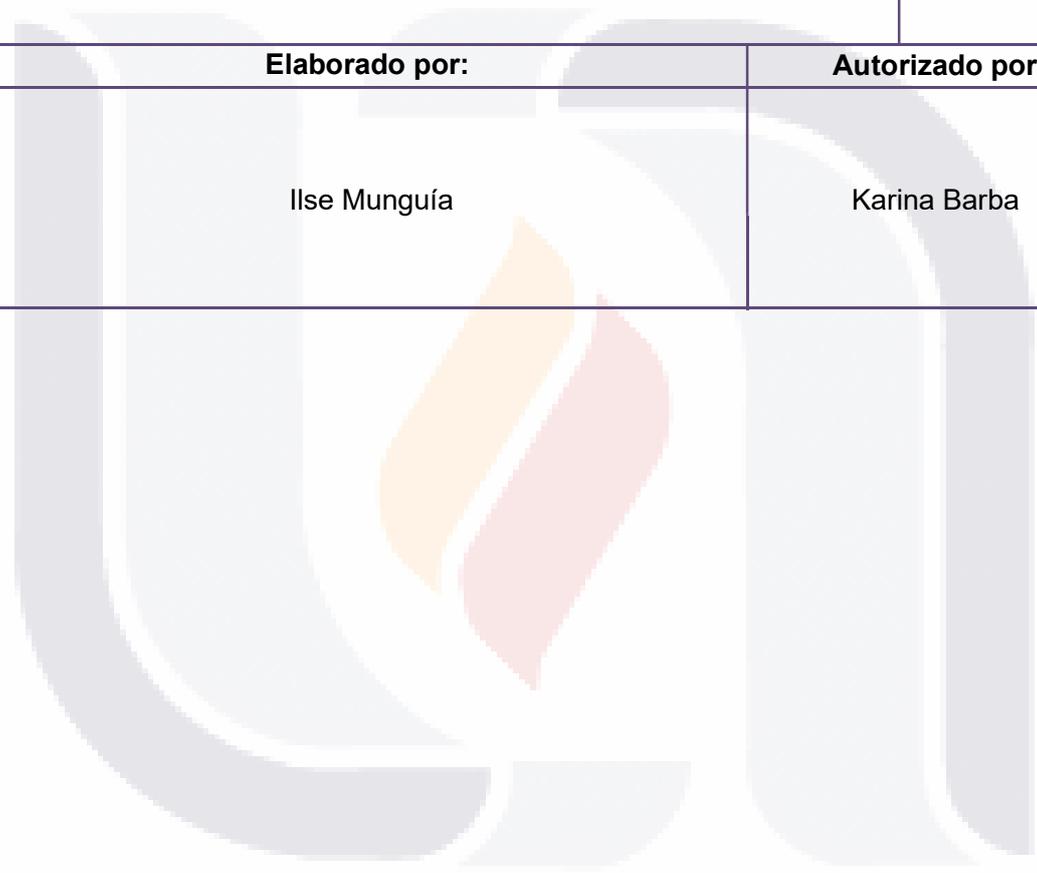


Tabla 15 Descripción de puestos Coordinador de Diplomados

Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.			
Nombre del puesto: Coordinador de Diplomados			Clave: DP-06
Área	Nivel del Puesto	Jefe Directo	Subordinado (s)
Operativa	Táctico	Director Operativo	Becarios y Prestadores de servicio social 3
Propósito del puesto			
Lograr la eficiente y eficaz ejecución y cumplimiento de los diplomados.			
Descripción genérica del puesto			
Es la persona encargada de gestionar, coordinar, controlar y llevar a cabo la logística de los diplomados: ubicación, hora, tema, recursos necesarios, ponente o conferencista.			
Requerimientos del puesto			
Escolaridad:		Lic. en Administración de empresas, Lic. en Relaciones industriales o afín.	
Edad:		25 a 35 años	
Sexo:		Mujer	
Estado Civil:		Indistinto	

Conocimientos necesarios:	Word, Excel, Power Point, Prezi, Google Form, Google Calendar.
Idiomas:	100% Domino español. 70% inglés.
Experiencia:	Experiencia mínima en gestión y coordinación de equipos, área de recursos humanos.
Jornada Laboral:	Martes a sábado de 8:00 am a 3:00 pm
Esfuerzo Físico:	No requiere
Esfuerzo mental y/o visual:	Concentración mental y visual.
Riesgos de Trabajo:	Requiere movilidad en transporte dentro de la ciudad de Aguascalientes.
Habilidades del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proactividad. 2. Buenas relaciones interpersonales. 3. Habilidad para interrelacionarse con gente de diferentes instituciones y diferentes perfiles sociales. 4. Disposición para trabajar en equipo y resolver problemas 5. Capacidad de manejar múltiples tareas. 	
Responsabilidades del puesto	
De personal:	Becarios y prestadores de servicio social 2
Trámites y procesos:	
Recursos necesarios:	Celular, laptop, impresora, automóvil.
Condiciones de trabajo:	Prestaciones de ley

Información confidencial:	No requiere	
Manejo de dinero:	No aplica	
Relaciones con externos:	Ponentes, socias, algunos proveedores.	
Actividades (indicar si es semanal, quincenal, mensual o esporádicas)		
- Gestionar sesiones de los diplomados, dar aviso a socias sobre temas relacionados con las sesiones, resolución de problemas, contingencias y situaciones sobre las sesiones, supervisar y coordinar la correcta ejecución de todas las actividades que le competen.		Diarias
- Planear todas las sesiones del semestre.		Semestral
- Confirmar asistencia de ponentes y socias a las sesiones, preparar todo lo relacionado con las socias, pedir recursos necesarios para la impartición de las sesiones, elaboración de constancias.		Semanal
- Reunirse con las socias para realizar un seguimiento y monitorear el progreso sobre sus objetivos personales y profesionales con respecto a su idea de negocio y deseo de liderar.		Quincenal
- Analizar y proponer acción para la consecución de los objetivos planteados en los diplomados.		Esporádicas
- Informar a la Directora Operativa de los avances y logros de las socias, buscar ponentes y conferencistas potenciales para la impartición de las sesiones.		Mensual
Elaborado por:		Autorizado por:
Ilse Munguía		Karina Barba

Tabla 16 Descripción de puestos Becarios y Prestadores de servicio social

<p>Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.</p>			
<p>Nombre del puesto: Becarios y Prestadores de servicio social</p>			<p>Clave: DP-07</p>
<p>Área</p>	<p>Nivel del Puesto</p>	<p>Jefe Directo</p>	<p>Subordinado (s)</p>
<p>Operativa</p>	<p>Operativo</p>	<p>Director de Planeación y Presupuesto, Director Operativo o Director de Relaciones Públicas</p>	
<p>Propósito del puesto</p>			
<p>Apoyar y auxiliar a sus superiores para el cumplimiento de actividades dentro del departamento.</p>			
<p>Descripción genérica del puesto</p>			
<p>Persona encargada de llevar actividades operativas en el área correspondiente, auxilia a su coordinador o director de área en tareas básicas del departamento.</p>			
<p>Requerimientos del puesto</p>			
<p>Escolaridad:</p>		<p>Lic. en Administración de empresas, ciencias políticas, mercadotecnia, relaciones industriales o afín.</p>	
<p>Edad:</p>		<p>18 a 25 años</p>	

Sexo:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Conocimientos necesarios:	Software: Word, Excel, Power Point,
Idiomas:	100% Domino español. 70% inglés
Experiencia:	No requiere
Jornada Laboral:	Lunes, miércoles, viernes y sábado de 8:00 am a 2:00 pm
Esfuerzo Físico:	No requiere
Esfuerzo mental y/o visual:	Concentración mental y visual.
Riesgos de Trabajo	No aplica
Habilidades del puesto	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa 2. Actitud 3. Capacidad de aprendizaje 4. Ambición 5. Responsabilidad 6. Proactivo 	
Responsabilidades del puesto	
De personal:	
Trámites y procesos:	Los encomendados según su superior

Recursos necesarios:	Computadora de escritorio, papelería, impresora, telefonía, celular.	
Condiciones de trabajo:	No se otorga apoyo económico	
Información confidencial:	No aplica	
Manejo de dinero:	No requiere	
Relaciones con externos:	Tramites con instituciones y procedimientos con socias	
Actividades (indicar si es semanal, quincenal, mensual o esporádicas)		
Apoyo en actividades, tareas y responsabilidades del director o coordinador		Diarias
Elaborado por:	Autorizado por:	
Ilse Munguía	Karina Barba	

4.5 Procedimientos

A continuación, se presentan los cuatro procesos primordiales para la asociación, los cuales están enfocados como pilares para el desarrollo de actividades. Importante mencionar que se incluyen los puestos propuestos en el organigrama ideal.

Esta información fue obtenida mediante una entrevista con la Directora General (presidenta).

Tabla 17 Procedimiento: Reclutamiento y selección de socias Tlanemani para Programa Agentes de Cambio

Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.			
Procedimiento: Reclutamiento y selección de socias Tlanemani para Programa Agentes de Cambio			
Departamento que ejecuta: Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani			Clave: MP-01
Responsable	Actividad	Descripción de actividades	Forma o documento
Director Operativo	1	Elaborar convocatoria para Programa Agentes de Cambio (incluyendo requisitos, lugar, correo, fecha límite)	Formato de convocatoria
Directora General	2	Autorizar convocatoria (Vo. Bo.)	Formato de convocatoria
En caso de existir alguna modificación a la convocatoria, se deberá regresar archivo al Director Operativo y realizar correcciones solicitadas por la Directora General.			

Director de Relaciones Públicas	3	Publicar convocatoria en Redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, Página web)	Formato de convocatoria (PDF)
Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	4	Recopilar datos de por lo menos 60 interesadas (requisitos obtenidos en redes sociales, llamada telefónica o correo electrónico)	Lista de candidatas (formato Excel)
	5	Realizar llamada a cada una de las candidatas para agendar entrevista presencial	Lista de candidatas (formato Excel)
	6	Recibir candidatas para la entrevista presencial (preguntar intereses, hobbies, objetivos personales y profesionales, visión, proyectos, etc.)	Formato de entrevista a candidatas Tlanemani
Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	7	Analizar información de cada una de las candidatas y seleccionar las idóneas	Formato de socias seleccionadas
	8	Enlistar por lo menos 50 socias seleccionadas y enviar vía correo electrónico al Director Operativo para obtener (Vo. Bo.)	Lista de socias preautorizada
Director Operativo	9	Dar Vo. Bo. a lista con los nombres de las socias seleccionadas y corroborar que no hay errores	Lista autorizada de socias seleccionadas
En caso de existir alguna modificación en la lista preautorizada de socias, enviar correo al Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani para que realice cambios pertinentes			
Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	10	Enviar lista autorizada de socias seleccionadas con Vo. Bo. del Director Operativo al Director de Relaciones Públicas	Lista autorizada de socias seleccionadas

Director de Relaciones Públicas	11	Publicar lista autorizada de socias seleccionadas en redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, Página web)	Lista autorizada de socias seleccionadas
Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	12	Confirmar vía telefónica la aceptación de las socias seleccionadas e indicar que visiten la oficina para firmar carta compromiso y pago de cuota de recuperación	Carta compromiso
Elaborado por:		Autorizado por:	
Ilse Munguía		Karina Barba	

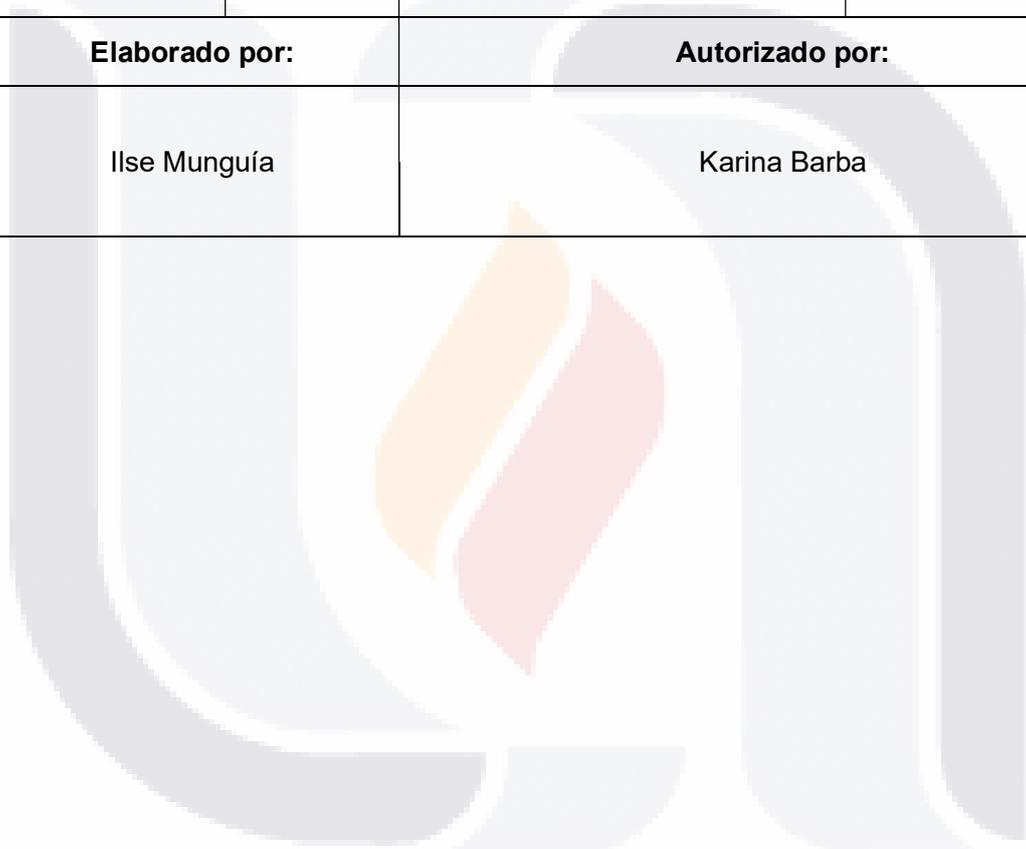


Tabla 18 Procedimiento: Publicar publicidad y frases Tlanemani en redes sociales

Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.			
Procedimiento: Publicar publicidad y frases Tlanemani en redes sociales			
Departamento que ejecuta: Relaciones Públicas			Clave: MP-02
Responsable	Actividad	Descripción de actividades	Forma o documento
Becario y Prestadores de servicio social	1	Lunes: seleccionar 5 frases del listado de frases Tlanemani para realizar 5 imágenes de la semana	Listado de frases Tlanemani
	2	Utilizar página https://www.canva.com/es_mx para crear publicación con frase e imagen (marcar en la lista las 5 que se utilizaron para no repetir frase)	Listado de frases Tlanemani
	3	Guardar 5 imágenes diseñadas y enviar a Director de Relaciones Públicas para Vo. Bo.	Imagen finalizada (formato JPG)
Director de Relaciones Públicas	4	Dar Vo. Bo. a las 5 imágenes de la semana	Imagen finalizada (formato JPG)

En caso de existir alguna modificación en las imágenes, enviar al Becario y prestador de servicio del Director de Relaciones Públicas para que realice cambios pertinentes			
Becario y Prestadores de servicio social	5	Recibir imágenes autorizadas y programar su publicación diaria en Hootsuite	Imagen autorizada (formato JPG)
	6	Monitorear publicaciones de imágenes con frases Tlanemani	Reglas para responder a público en redes sociales
Elaborado por:		Autorizado por:	
Ilse Munguía		Karina Barba	

Tabla 19 Procedimiento: Programar sesiones semanales del Programa Agentes de Cambio

Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.			
Procedimiento: Programar sesiones semanales del Programa Agentes de Cambio			
Departamento que ejecuta: Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani			Clave: MP-03
Responsable	Actividad	Descripción de actividades	Forma o documento
Directora Operativa	1	Definir los temas que se impartirán cada sábado	Lista de temas en Excel
	2	Presentar programa tentativo a la Directora General, incluyendo tema, día, hora, posible persona a impartir el tema	Programa tentativo
Directora General	3	Revisar programa tentativo y realizar cambios pertinentes, una vez modificado se envía al Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	Programa tentativo preautorizado
Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	4	Confirmar fecha, hora, tema y ubicación con el ponente y/o conferencista	Programa tentativo preautorizado
En caso de existir algún cambio o modificación por los expositores, realizar cambio pertinente.			

Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	5	Una vez que los expositores hayan confirmado su sesión, se envía documento al Director Operativo y la Directora General.	Programa tentativo preautorizado
Directora General y Director Operativo	6	Firmar, escanear y enviar documento a Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	Programa autorizado
Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	7	Confirmar de recibido, cumplir con el programa, supervisar su cumplimiento	Programa autorizado y firmado
En caso de existir cambio de expositor, tema, horario, ubicación, etc. Realizar modificaciones pertinentes, siempre avisando a la Directora Operativa y Directora General			
Elaborado por:		Autorizado por:	
Ilse Munguía		Karina Barba	

Tabla 20 Procedimiento: Impartir sesiones del Programa Agentes de Cambio y Diplomado de emprendimiento y Liderazgo

Tlanemani Mujeres con Liderazgo S.A. de C.V.			
Procedimiento: Impartir sesiones del Programa Agentes de Cambio y Diplomado de emprendimiento y Liderazgo			
Departamento que ejecuta: Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani y Coordinador de Diplomados			Clave: MP-04
Responsable	Actividad	Descripción de actividades	Forma o documento
Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani o Coordinador de Diplomados	1	Solicitar temario de la sesión a impartir (dos semanas antes de la sesión)	Temario del ponente o expositor
	2	Recibir temario y enviar vía correo electrónico a Director Operativo	Temario del ponente o expositor
Directora Operativo	3	Revisar temario y dar Vo. Bo	Temario autorizado
En caso de existir algún cambio o modificación en el temario, solicitarlo al expositor o ponente.			
Coordinador de Programas y de comunidad Tlanemani	4	Confirmar con el expositor y ponente fecha, hora, ubicación de la sesión (3 días antes)	Programa autorizado

Directora General y Director Operativo	5	Solicitar a becario y prestador de servicio social la constancia para el expositor o ponente (incluir firma digital de la Directora General)	Constancia
Becario y prestador de servicio social	6	Realizar e imprimir constancia para el expositor y ponente.	Constancia
Elaborado por:		Autorizado por:	
Ilse Munguía		Karina Barba	



4.6 Herramientas para la comunicación interna de la asociación

Para mejorar la comunicación en Tlanemani Mujeres con liderazgo A.C. se enuncian herramientas internas que beneficiarán a la asociación, enfocándose principalmente en las que son gratuitas o de bajo costo.

Tabla 21 Herramientas para la comunicación interna de Tlanemani Mujeres con Liderazgo

Herramienta	¿Para qué sirve?	Inversión monetaria	¿Dónde comprarlo/quién lo elabora?
Newsletters	Son noticias vía correo electrónico sobre el sector de la asociación para que los integrantes mantengan al día, pueden ser convenciones, eventos, valores o conceptos que se deseen transmitir.	No aplica	Elaborado por el director de R.P.
Reuniones planificadas	Informar al personal, toma de decisiones, mejorar el proceso organizacional, plantear diferentes puntos de vista	No aplica	Planeadas y dirigidas según los participantes.
Circulares/memorandum	Transmitir comunicación oficial o institucional a los empleados.	Hacer uso de la papelería que ya cuenta la asociación	Elaboradas por el puesto que desee dar a conocer la información, formato establecido por la presidenta.
Tablero de avisos	Brindar información para el día siguiente, sirven como motivadores e inspiradores.	Ya se cuenta con uno.	Todo empleado puede hacer uso del tablero.
	Medio de comunicación rápido con muchos interlocutores, envío de		Asignar a un encargado para

Herramienta	¿Para qué sirve?	Inversión monetaria	¿Dónde comprarlo/quié lo elabora?
Correo electrónico oficial	archivos, imágenes, información y caracteres de todo tipo.	Servicio gratuito mediante Gmail Profesional	elaborar los correos oficiales.
Videoconferencias	Establecer una comunicación entre empleados a distancia o se requiere información urgente.	Plataforma gratuita Skype	Planeadas y dirigidas según los participantes.
Minutas de reuniones	Descripción de la estructura de reuniones, lista de los presentes, planteamientos y las respuestas de asistentes y conclusiones arribadas.	No aplica	Elaboradas según los participantes de la reunión.

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Otras recomendaciones:

- ✓ Replantear la visión de la asociación, ya que es muy ambiciosa y posiblemente no se llegue a cumplir para el año que se propone.
- ✓ Incluir una carta de compromiso que incluya el periodo que las socias deben asistir a los cursos, generando un pacto de responsabilidad y obligación de ambas partes, causando que las socias estén conscientes del periodo y compromiso que tienen con la asociación.
- ✓ No hay evaluación al inicio ni al final del proceso de formación y capacitación, se recomienda la elaboración de un test de empoderamiento que permita medir el nivel de empoderamiento con el que ingresan las socias, de esta manera se planearán los talleres y cursos adecuadamente según las necesidades, con esfuerzos y herramientas adecuadas se puede hacer un proyecto aún más exitoso. Al finalizar el programa se aconseja aplicar una encuesta de salida para evaluar impacto obtenido en las socias.

- ✓ Dar a conocer la filosofía de la asociación a todos los actores que intervienen, se necesita institucionalidad en la organización y convergencia de valores.
- ✓ Respecto a la capacitación a las socias, se deben actualizar constantemente los temas, ser cada vez más novedosos para llamar la atención. Preparar y dar talleres de manera más dinámica. Algunas socias hacen recomendaciones que faltan pláticas de relaciones saludables, convivencia, armonía, autoconocimiento.
- ✓ Mejorar el impacto en sus redes sociales.



CAPÍTULO V

5 Conclusiones

Al realizar este caso práctico se puede evidenciar que la teoría sobre las problemáticas de las organizaciones no lucrativas y en específico de las asociaciones civiles, empata con la realidad, ya que Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C. sufre problemas organizativos, administrativos por su gestión, por la sobrecarga de actividades de la presidenta y el idealismo que impera en la asociación.

Se puede concluir que, durante el desarrollo de este documento, los empleados y la Directora General de la asociación, se preocupan por lograr los objetivos sin prestar atención al proceso, a la delegación de autoridad, división de tareas, a la estandarización, entre otros aspectos, es decir, a desplegar aspectos básicos de la etapa organizativa.

El brindar mejoras organizacionales a la asociación, logrará una mejor gestión y cumplimiento de los objetivos, maximizando de esa manera los recursos disponibles para su operación y a su vez, atacar temas secundarios con mayor facilidad.

La asociación debe estar preparada administrativamente, planear, coordinar y controlar, ya que está por obtener el permiso para recibir donaciones, por ello debe pensar en una mejor organización y delegación de actividades para tener un óptimo funcionamiento y reducir problemáticas administrativas y de gestión, como lo es la deserción de las socias durante el programa.

Tlanemani puede sostener la propuesta aquí presentada, sus ingresos aumentarán y como consecuencia las labores y la necesidad y contratar personal.

Por último mencionar que se cumplieron satisfactoriamente el objetivo general y los específicos, se logró detectar las problemáticas y necesidades, así se presentaron sugerencias para trabajar en los puntos débiles y de oportunidad de la asociación por medio de principios administrativos y herramientas.

Si se implementan las sugerencias y propuestas presentadas el desempeño de la asociación se verá mejorado, lo que genera un área de oportunidad para crecimiento de recursos económicos y recursos humanos.

Bibliografía

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2018). *Plan de mejoras, herramienta de trabajo*. ANECA. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Alonso, B. L. E. (1995). *Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa*. In *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. (p. 225-240). Síntesis.
- Amorin, R. A. (2013). *Diagnóstico y propuesta de mejora en la organización de la asociación Q´Omaneel, ubicada en San Juan la Laguna, Sololá*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, A. C. (2018). *La Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, A.C.* Recuperado el 4 de mayo de 2018 de <http://asociacionmexicanademujeresempresarias.org/quienes-somos/mision>
- Barbosa, D. M. A. (2013). *Entidades no lucrativas*. Segunda edición, México, D.F. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (1999). *Administración: una ventaja competitiva*. México, D.F. McGraw-Hill.
- Benavides, P. R. J. (2004). *Administración*. México, D. F. McGraw-Hill Interamericana.
- Blandez, R. M. D. G. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Briseño, O., Briseño, A., & Lira, A. (2016). *El emprendimiento femenino: un estudio multi-caso de factores críticos en el noreste de México (Female entrepreneurship: a multi-case study of critical factors in Northeastern Mexico)*. *Innovaciones de Negocios*, 13(25), 23–46. Retrieved from http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/13_25/13.25 A2.pdf
- Calderón, D. C. (2016). *Propuesta de un plan de comunicación que contribuya al mejoramiento de la Dirección de Comunicación Social del H. Ayuntamiento de Atizapán de Zaragoza*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de

México, Naucalpan, Edo. de México, México.

Cannie, M., Koontz, H. & Wehrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y Empresarial*. Recuperado de <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/04/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>

Carter, S. L., & Shaw, E. (2006). *Women's business ownership: Recent research and policy developments*. (Vol. 1).

Castiblanco, M. S. E. (2013). *La construcción de la categoría de emprendimiento femenino*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(2), 53–66.

Chao, G. M. M. (2012). *Análisis de puestos*. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/94/Lectura2Anlisisdepuestos.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. 8va Edición. México, D. F. McGraw-Hill Interamericana.

Clifford, J. P. (1994). *Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?*. *Public Personnel Management* . 23(2), 321-340.

CONAPO. (2017). *Estadísticas a Propósito Del Día Mundial De La Población (11 De Julio) Datos Nacionales*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 30 de septiembre de 2018 de http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones_Datos.

Consejo de Seguridad Vial. (2018). *Metodología para elaborar manual de procedimiento*. Recuperado el 8 de diciembre de 2018 de <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Metodologia+para+elaborar+un+Manual+de+Procedimiento.pdf/4a19ea22-4f8d-467c-856d-c6b0a449fa24>

Corona, A. A. (2004). *Si ganamos nosotras, gana todo el mundo: importancia de las asociaciones de mujeres en la lucha contra la exclusión social*. *Portularia*, 339–348. Retrieved from <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/234/b15137661.pdf?sequence=1>

Crea (2018). *Quiénes somos. Crea, emprendedoras sociales*. Recuperado el 3 de octubre de 2018 de <http://crea.org.mx/quienes-somos/>

De La Rosa, S. & Arregoces, A. (2015). *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa Buzca S. A., en la ciudad de Cartagena.* (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

Departamento de Educación del Gobierno de Navarra (2018). *Planes de mejora. Orientaciones para su elaboración.* Departamento de Educación del Gobierno de Navarra. Recuperado el 22 de octubre de 2018 de https://www.educacion.navarra.es/documents/27590/747966/Orientaciones_+Plan_d_e_Mejora.pdf/d871cda0-5057-4300-8a82-34b1226aba50

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos.* 11va edición. México. Pearson Educación.

Drucker, P. F. (1998). *Hacia la nueva organización.* En Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (Ed), *La organización del futuro* (p. 22). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica S. A.

Duarte, T. & Tibana, M. R. (2009). *Emprendimiento, una opción para el desarrollo.* Scientia et Technica, 3(43), 326–331.

Durán, B. P. & Fernández, F. M. B. (2010). Bravo, P. D., & Fuentes, M. B. F. (2010). *La comunicación en las organizaciones del tercer sector.* Revista Latina de Comunicación Social, (65).

Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general.* Buenos Aires, Argentina. El ateneo Pedro García S.A. Editorial.

Ferreiro, F. J. (2013). *Mujer y emprendimiento. Una especial referencia a los viveros de empresas en Galicia.* RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas. 12(3), 81–101. <https://doi.org/10.15304/RIPS.12.3.1631>

Franklin, F. E. B. (1998). *Organización de empresas, Análisis, diseño y estructura.* México, D. F. McGraw-Hill Interamericana Editores

Fuentes, P. F. (2007). *Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera.* Revista española del tercer sector. 1(6), 91-120.

- Giner, F. F. & Gill, E. M. (2014). *La organización de empresas: hacia un modelo de futuro*. Madrid, España. ESIC Editorial.
- Gutiérrez, H. A. M. & Rafael, D. E. V. (2014). *Los planes de mejora como instrumento para el mejoramiento continuo institucional*. Quipukamayoc. 14(28), 15-27. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v14i28.5359>
- Hammer, M. (1998). *El alma de la nueva organización*. En Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (Ed), *La organización del futuro* (p. 47). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica S. A.
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. 2da Edición. México, D.F. McGraw-Hill
- Hudson, M. (2007). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Revista española del tercer sector, (6), 153-176.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía y Secretaría del Trabajo & Previsión Social. (2018). *Ocupación primer trimestre 2018*. Recuperado el 25 de mayo de 2018 de http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil_aguascalientes.pdf
- Informes Redemprendia. (2015). *Mujeres emprendedoras en la Universidad Iberoamericana: casi todo por hacer*. Retrieved from <https://www.redemprendia.org/sites/default/files/descargas/InformeMujerEmprendedoraUniversidad.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer*. Recuperado el 2 de mayo de 2018 de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/mujer2017_Nal.pdf
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2018). *Comunidades de Emprendedoras Sociales, A.C.* Recuperado el 15 de mayo de 2018 de <https://www.gob.mx/inmujeres/articulos/crea-comunidades-de-emprendedoras-sociales-a-c?idiom=es>
- Instituto Politécnico Nacional. (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Recuperado el 7 de diciembre de 2018 de <http://www.gestionestrategica.ipn.mx/EstOrgFunc/Paginas/Estructuras%20Funcionales/MP.aspx>

- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1996). *Organizational behavior and management*. 4ta. Edición. USA. Mc. Graw Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Naucalpan de Juárez, Estado de México, México. McGraw-Hill.
- La Jornada Aguascalientes. (2017). *Mujeres con proyectos emprendedores recibirán capacitación y asesoría*. La Jornada Aguascalientes. Recuperado el 3 de octubre de 2018 de <http://www.lja.mx/2017/07/mujeres-proyectos-emprendedores-recibiran-capacitacion-asesoria/>
- Líder Empresarial. (2017). *Mujeres empoderadas, mujeres Tlanemani*. Recuperado el 4 de mayo de 2018 de <https://www.liderempresarial.com/deinteres/mujeres-empoderadas-mujeres-tlanemani/>
- Luna, G. A. C. (1991). *Proceso Administrativo*. México, D. F. Grupo Editorial Patria.
- Martí, J. M. & Casillas, T. (2014). *Cómo hacer un plan de empresa: guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Barcelona, España. Profit Editorial.
- Miner, J. B. (1978). *El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica*. México. Compañía Editorial Continental.
- Minniti, M. (2012). *El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones*. *Economía Industrial*. 1(383), 23–30. <https://doi.org/10.15174/au.2014.701>
- Membrado, M. J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México. Pearson educación.
- Montes, G. S. A. (2014). *Propuesta de mejora en la implementación de los programas de posgrado de calidad, caso UAA*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Moro, D. D. L. (2009). *Gestión actual de una ONG*. Madrid, España. LID Editorial Empresarial.

- Mujer Emprendedora de Latino América y el Caribe. (2018). *Mujer Emprendedora de Latino América y el Caribe*. Recuperado el 13 de mayo de 2018, de <http://www.mujeremprendedoralac.org/acerca/>
- Mujeres Empresarias Mexicanas. (2018). *MEMAC, objetivos*. Recuperado el 24 de mayo de 2018 de <https://www.memac.com.mx/objetivos/>
- Mujeres Moviendo México. (2018). *Mujeres Moviendo México*. Ciudad de México, México. recuperado 1 de octubre 2018 de <https://www.inadem.gob.mx/mujeres-moviendo-mexico/>
- Münch, L. & García, M. J. G. (2015). *Fundamentos de administración*. 11a Edición. México. Trillas
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. España. Narcea.
- Ortiz Riaga, C., Duque Orozco, Y. V. & Camargo Mayorga, D. (2008). *Una revisión a la investigación en emprendimiento femenino*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. 16(1), 85–104.
- Paolini, N. A. & Álvarez, G. D. (2013). *El proceso administrativo. El "quid" de la administración*. La Plata, Argentina. Ediciones Haber.
- Parrado, D. S. (2007). *Guía para la elaboración de planes de mejora en las administraciones públicas*. Madrid, España. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Pérez, R. C. A., Fernández de Arroyabe J. C., Arranz, N. & Ubierna, G. F. (2012). *Organización y administración de empresas: organización, dirección y control*. ESIC Editorial, España.
- Pinto, C. M. E. (2012). *Desarrollo organizacional*. Tlanepantla, Edo. de México, México. Red Tercer Milenio.
- Puñal, S. (2001). *Origen y evolución de las asociaciones de mujeres*. Anuario de hojas de Warmi. (12), 113-129.
- Quintana, P. A. Q. (2006). *Metodología de investigación científica cualitativa*. Psicología:2014) Tópicos de actualidad. 47-84.

- Ramos, A. D. M. (2011). *Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM.* (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia.
- Rao, A., & Kelleher, D. (2005). *Is there life after gender mainstreaming?*. *Gender and Development*. 13(2), 57–69. <https://doi.org/10.1080/13552070512331332287>
- Rodríguez, M. D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. 3ª Edición. México, D.F. Alfaomega Editorial.
- Rubio, A. F. J. (2008). *Espacios sociales de participación: las asociaciones y los grupos de autoayuda*. *Nómadas*. (18).
- Saavedra, G. M. L., & Camarena, A. M. E. (2015). *Retos para el emprendimiento femenino en América Latina*. *Criterio Libre*. 13(22), 129–152.
- Sánchez-Muros Lozano, S. P., & Jiménez Rodrigo, M. L. (2013). *Mujeres rurales y participación social: análisis del asociacionismo femenino en la provincia de Granada (España)*. *Cuadernos de Desarrollo Rural* 10(72), 223–242.
- Santamaría, H. E. & Tapia, Q. D. (2013). *Emprendimiento y género en México*. Retrieved from <http://www.caiinno.org/wp-content/uploads/2017/05/Genero-emprendimiento.pdf>
- Serna, L. L. E. (2014). *Reestructuración de una pequeña empresa comercial en el estado de Aguascalientes*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Technoserve (2018). *Helping women build better businesses in latin america*. Technoserve. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de <http://www.technoserve.org/our-work/stories/empowering-women-entrepreneurs-in-latin-america>
- Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C. (2018). *Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.* Recuperado el 28 de julio de 2018 de www.tlanemani.com
- Torres, M. G. Á. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama Editorial.
- U.S. Small Business Administration. (2018). *Recursos para mujeres empresarias*. Recuperado el 4 de mayo de 2018, de <https://es.sba.gov/contenido/recursos-para->

mujeres-empresarias

Victoria 147. (2018). *Quiénes somos*, Victoria 147. Recuperado el 3 de octubre de 2018 de <https://victoria147.com/quienes-somos>

Villalpando, R. F. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Digital UNID.

Wayment, L. (2018). *Support groups and resources for female entrepreneurs in the UK*. Recuperado el 3 de mayo de 2018 de <https://startups.co.uk/support-groups-and-resources-for-female-entrepreneurs/>

Winn, J. (2005). *Women entrepreneurs: can we remove the barriers?*. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 381–397. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-2602-8>

Anexos

Anexo A

Entrevista a la presidenta de Tlanemani Mujeres con Liderazgo A.C.

1. ¿Qué hace Tlanemani?
2. ¿Cuál es su propuesta de valor?
3. ¿Cuál es su misión, visión, objetivos y valores?
4. ¿De que consta el programa agentes de cambio?
5. ¿Cómo seleccionan a las socias?
6. ¿Cuál es el proceso para seleccionar los temas de los talleres y los ponentes?
7. ¿Qué otros servicios brinda Tlanemani?
8. ¿Cómo subsiste la asociación?
9. ¿Quién te ayuda en la asociación?
10. ¿Cuáles son las barreras y problemáticas que ha presentado últimamente Tlanemani?
11. ¿Cuáles son las necesidades hoy en día de Tlanemani?

