

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA
ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE LAS AMÉRICAS,
GUATEMALA-ALABAMA (ONG)”**



LOURDES ELIZABETH RAMÍREZ HERNÁNDEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2009

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

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA
ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE LAS AMÉRICAS,
GUATEMALA-ALABAMA (ONG)”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LOURDES ELIZABETH RAMÍREZ HERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JULIO DE 2009

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5º.	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo al numeral 7.2, Punto SÉPTIMO del acta 35-2003, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 06 de octubre de 2003.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidenta:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 04 de agosto de 2006

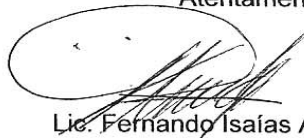
Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 09 de septiembre de 2004, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante **Lourdes Elizabeth Ramirez Hernández**, carné: 9815869, con el tema: **"Rediseño Organizacional de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama (ONG)"**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, *me permito recomendarlo para que sea discutido en Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.*

Atentamente,



Lic. Fernando Isaías Almeda Rojas
Administrador de Empresas
Colegiado Activo No. 3,797

LIC. FERNANDO I. ALMEDA ROJAS
Administrador de Empresas
Colegiado 3797

NIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIUNO DE JULIO DE DOS MIL NUEVE.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 del Acta 15-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de julio de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 200-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de noviembre de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE LAS AMÉRICAS, GUATEMALA-ALABAMA (ONG)", que para su graduación profesional presentó la estudiante LOURDES ELIZABETH RAMÍREZ HERNÁNDEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECÁIDA MORALES
DECANO



Semp.

Jose Rolando Secáida Morales
REVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS: Por haberme permitido culminar esta fase de mi educación.
- A MIS PADRES: Héctor Joel Ramírez Milián
Carmelina Hernández Barrera de Ramírez (Q.E.P.D)
Por apoyarme siempre, por creer en mí, les agradezco sus enseñanzas, paciencia y esfuerzos.
- A MI HERMANA: Evelyn Celeste Ramírez Hernández
Por estar siempre a mi lado en todos los momentos de mi vida y apoyarme.
- A MIS ABUELITOS: Juan Hernández Hernández
María Josefina Guamucho Flores de Hernández (Q.E.P.D)
María Estebana Milián (Q.E.P.D)
Por su apoyo.
- A MIS AMIGOS: Marisol, Keila, Rodelví, Carlos, Erick, Karina, Iris y Fabio.
Por su paciencia y apoyo incondicional.
- A MIS CATEDRÁTICOS: Por sus enseñanzas.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:
Por albergarme durante este período de mi educación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración	01
1.2 Proceso administrativo	01
1.2.1 Planeación	02
a) Elementos de planeación	02
b) Instrumentos de planeación	03
1.2.2 Organización	03
a) Elementos de organización	03
b) Principios de organización	04
c) Estructura organizacional	05
d) Diseño organizacional	05
e) Rediseño	13
1.2.3 Integración	14
a) Etapas de integración	15
1.2.4 Dirección	16
a) Elementos de dirección	16
b) Medios de dirección	18
1.2.5 Control	20
a) Elementos de control	20
b) Instrumentos de control	21
1.3 Empresa	21
1.4 Organización No Gubernamental	21

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE
LAS AMÉRICAS, GUATEMALA – ALABAMA

2.1 Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	22
2.1.1 Identificación de la Asociación	22
2.1.1.1 Misión	23
2.1.1.2 Visión	23
2.1.1.3 Objetivos	23
2.1.1.4 Normativo	24
2.1.1.5 Requisitos legales	24
2.1.2 Estructura general	24
2.1.2.1 Descripción de programas	25
2.1.3 Metodología	30

CAPÍTULO III
REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE
LAS AMÉRICAS, GUATEMALA – ALABAMA

3.1 Rediseño Organizacional	39
3.1.1 Objetivo general	39
3.1.2 Objetivos específicos	40
3.2 Estructura organizacional propuesta	40
3.2.1 Diseño Organizacional propuesto	41
3.3 Recurso humano	46
3.4 Dirección	48
3.4.1 Motivación	48
3.4.2 Liderazgo	49
3.4.3 Comunicación	49
3.4.4 Supervisión	50

	Pág.
3.5 Propuesta de Manual de Inducción en el rediseño organizacional	50
3.6 Capacitación propuesta en el rediseño organizacional	50
3.6.1 Presentación del programa de capacitación	51
3.6.2 Evaluación del desempeño	54
3.7 Plan para la implementación del rediseño organizacional	56
3.8 Evaluación del rediseño organizacional	58
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	63

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
1	Presupuesto para implementación del Manual de Organización	47
2	Plan de Acción para Implementación del Rediseño Organizacional	57

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Pág.
1 Organigrama General Actual	27
2 Organigrama Específico Actual de Dirección Ejecutiva	28
3 Organigrama Específico Actual de Programas	28
4 Organigrama Nominal Actual	29
5 Conocimiento del organigrama por los empleados	31
6 Conocimiento de funciones y atribuciones por los empleados	32
7 Conocimiento de los empleados sobre quién es el jefe inmediato	33
8 Conocimiento de los empleados sobre la existencia de un documento escrito con definición de funciones y atribuciones	34
9 Realización de reuniones periódicas en el área de programas	35
10 Recibimiento de inducción para los empleados al ingresar	35
11 Realización de capacitaciones para mejorar conocimientos	36
12 Conocimiento sobre la existencia de formas de evaluar el desempeño de los empleados	37
13 Organigrama general propuesto	42
14 Organigrama específico propuesto para los programas	43
15 Organigrama nominal propuesto	44

INTRODUCCIÓN

El informe de tesis es de vital importancia, ya que desarrolla la investigación sobre el tema de: **Rediseño organizacional de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama (ONG)**; dicho tema fue seleccionado para tener un mejor conocimiento sobre la situación actual de la Asociación, analizarla y poder dar soluciones a los problemas presentados. Es necesario realizar cambios en la estructura organizacional de las empresas, debido a la constante demanda y cambios a nivel nacional e internacional, lo cual ayuda a mejorar el desempeño, la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio o producto.

El primer capítulo consta de los conceptos utilizados en el desarrollo y propuesta de la investigación realizada. La investigación de la situación actual de la Asociación, así como una breve reseña de la misma, el análisis de la investigación realizada se encuentra en el segundo capítulo.

Por último, se plasman algunas propuestas a ser consideradas por los directivos de la misma; esperando que sean de beneficio y apoyo a la Asociación, lo cual se encuentra en el capítulo tres.

Se anexan documentos de apoyo para ser implementados en la Asociación, como el Manual de Organización en el cual se encuentran desarrollados los puestos de trabajo para los empleados, sus funciones, responsabilidades, autoridad, habilidades, etc.; se encuentra el formato de la evaluación del desempeño que contribuirá a conocer como perciben los empleados la situación actual de la Asociación, y por último un manual de inducción que será de beneficio tanto para el personal que labora en la organización como para el nuevo personal.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para que los administradores ayuden a las empresas a establecer y conseguir sus metas lo mejor posible, es necesario hacer uso de la administración.

1.1 Administración: “es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas” (8:4).

“Proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Representa funciones o actividades primarias del administrador, se clasifican en planeación, organización, dirección y control” (7:5).

1.2 Proceso administrativo: “es la forma sistemática de hacer las cosas. La administración es un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas, con el propósito de alcanzar las metas que desean” (6:2).

Las funciones del proceso administrativo se realizan de manera interrelacionada, ya que sirven de guía para la planeación eficiente y el control de las actividades.

Para todo el personal en una empresa es importante identificar los objetivos que se alcanzarán y para lograrlo se formula un plan determinando las actividades futuras, previendo y visualizando el propósito de ver hacia delante, para lo cual se realiza la planeación.

1.2.1 Planeación: “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación en tiempo y números necesarios para su realización” (3:29).

“Determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, en base a la investigación y elaboración de un esquema que habrá de realizarse en un futuro” (3:30).

a) Elementos de la planeación:

Misión: “es la razón fundamental de la existencia de una organización, que la hace diferente a las otras” (8:128).

Objetivos: “representan los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico” (3:32).

Estrategias: “son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, dirigidos a los objetivos en las condiciones más ventajosas” (3:35).

Políticas: “son planes que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones” (5:73).

“Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización” (3:33).

b) Instrumento de Planeación:

Presupuesto: “esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos existentes de la empresa, para un período específico” (3:36). Son planes para tiempo futuro y son de gran importancia porque reflejan los resultados anticipados, tanto financiera como humanamente.

1.2.2 Organización: “es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (3:38).

“El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías; disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (3:38).

Una estructura organizativa, debe tener presente el medio en que actúa, prever los posibles cambios tecnológicos, económicos, políticos, éticos o sociales; proyectarse para funcionar efectivamente y permitir que la empresa e integrantes alcancen sus objetivos, por lo cual no puede ser rígida ni estática.

a) Los elementos de la organización son:

Funciones: “tareas específicas de cada unidad administrativa o puesto de trabajo, según las decisiones asignadas dentro de la estructura” (10:s/n).

Jerarquía: “es establecer los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa” (10:s/n).

Puestos: “son las posiciones administrativas dentro de una empresa, los deberes, las responsabilidades relacionadas al área de trabajo, las condiciones y responsabilidades de supervisión” (10:s/n)

“La importancia de la organización es que es de carácter continuo, es decir nunca termina; es un medio por el cual se establece la mejor manera de alcanzar los objetivos establecidos; suministra los métodos para las diferentes actividades dentro de la empresa, evita la lentitud e ineficiencia y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzo, delimita funciones y responsabilidades” (10:s/n)

b) Principios de la organización:

De especialización: “mientras más se divide el trabajo asignándole a cada empleado una actividad específica y concreta, se obtendrá mayor eficiencia, precisión y destreza al desempeñarla.” (10:s/n).

De la unidad de mando: “para cada función o departamento de la empresa, debe existir un solo jefe, debido a que los subordinados no deben recibir órdenes de varios jefes” (10:s/n).

Del equilibrio de autoridad – responsabilidad: “establecer el grado de responsabilidad que le corresponde a cada jefe de acuerdo al nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo, la autoridad correspondiente.” (10:s/n).

Del equilibrio dirección – control: “a cada grado de delegación le corresponde establecer controles adecuados para asegurar su unidad de mando” (10:s/n).

Toda organización está formada por personas, cuyas limitaciones y características individuales deben considerarse en la estructura de la organización.

c) Estructura organizacional es: “el arreglo e interrelación de las diversas partes componentes y puestos de una compañía” (8:277).

“Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, o sea su forma la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización. Se refiere la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en lo que se refiere a las relaciones entre gerentes y empleados” (10:s/n).

Las características de la estructura, son “complejidad que se refiere a la división del trabajo de una empresa, mientras más niveles jerárquicos o unidades administrativas existan más difícil será coordinar a las personas y actividades; la formalidad se refiere a las normas y reglamentos de la organización, mientras mayores sean éstos, la estructura será más formal para la comunicación que utiliza; y por último la centralización que es en donde está la autoridad para la toma de decisiones” (10:s/n).

Está definida por niveles, el modelo escogido para la departamentalización, las relaciones de autoridad existentes, el grado de dispersión de la misma y cómo se lleva a cabo la coordinación.

d) Diseño organizacional: “Es el proceso por el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional o para modificar la ya existente, la cual debe ser adecuada para la estrategia, el personal, la tecnología, las tareas de la organización y el entorno en el cual se desarrollan las actividades. Esto hace que la alta dirección deba decidir cómo coordinar las actividades y esfuerzos de trabajo tanto vertical como horizontalmente” (9:s/n).

Anteriormente, el diseño se realizaba en base al funcionamiento interno de las organizaciones, en la actualidad los gerentes deben tomar en cuenta el interior y

exterior de las mismas. Debido a que los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente.

“El diseño organizacional y la estructura organizacional forman parte de la fase de organización, sólo que la estructura está expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización. El diseño organizacional difiere de la estructura, ya que el diseño se refiere a desarrollar o cambiar la estructura de la organización” (9:s/n).

El diseño organizacional tiene componentes que ayudan para poder elegir la estructura más adecuada a las necesidades internas y externas de una organización. Sus componentes son: el tipo de organización, el tipo de estructura organizacional, la dimensión de la estructura, modelo de diseño, tipo de departamentalización, tipo de tramo de control y sistema de organización.

El **tipo de organización**, el cual puede ser **formal**: “estructura formal de un puesto en la organización, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, estructurados para el alcance de los objetivos y metas generales y particulares en la forma más eficiente” (9:s/n). **Informal**: “constituye una red de relaciones interpersonales, no establecidas ni requeridas por la organización formal, pero existen entre los miembros de una organización debido a que estos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales” (9:s/n).

Tipo de estructura organizacional, el cual puede ser: **organización funcional**: “reúne a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, facilitan la supervisión pues cada gerente debe ser experto en una gama de habilidades” (9:s/n).

Dimensión de la estructura: “sirve para determinar las categorías organizacionales (alta gerencia, nivel medio, gerentes primera línea y personal operativo), para definir la interacción entre ellas, quién se reporta con quién, la autoridad para tomar decisiones” (9:s/n). Esta puede ser vertical u horizontal.

Vertical: “una persona debe reportarse con un solo jefe, la responsabilidad es desarrollar una actividad y la autoridad son los derechos de un puesto de supervisión, hay delegación para toma de decisiones a nivel operativo.” (10:s/n)

Horizontal: “se da la división del trabajo ya que una actividad se divide en varios pasos a realizar por distintos empleados, así como la departamentalización en áreas específicas de trabajo para facilitar el cumplimiento de objetivos y metas” (10:s/n).

Otro componente es el **modelo de diseño**, el cual tiene dos estilos, los cuales son: **organización mecánica o burocrática:** “es una estructura que es alta en complejidad, formalización y centralización; sus características son: relaciones jerárquicas rígidas, deberes fijos, alta formalización, canales de comunicación formalizados y autoridad de decisión centralizada” (9:s/n).

Organización orgánica o adhocracia: “es una estructura baja en complejidad, formalización y centralización; sus características son: alta adaptabilidad, ligeramente acoplada y flexible, colaboración, deberes adaptables, baja formalización, comunicación informal, autoridad de decisión descentralizada” (9:s/n).

Los **tipos de departamentalización:** “deben reflejar el mejor agrupamiento para contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización. La departamentalización se divide en punto de vista clásico y punto de vista contemporáneo” (9:s/n).

Departamentalización por funciones: “agrupamiento de actividades por departamentos, de acuerdo con las funciones o características que una empresa lleve a cabo, como: ventas, producción y finanzas” (5:744).

Departamentalización por producto: “característica de las empresas productoras, se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí” (3:40).

El tipo de tramo de control: “es el número de subordinados que dependen directamente de un gerente. Puede afectar la rapidez de las decisiones que se tomen en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional” (9:s/n).

Este puede ser de dos tipos, **tramos estrechos, estructuras altas o de crecimiento vertical:** “hay menos personal que supervisar por tramo o departamento, da lugar a muchos niveles organizacionales, producen jerarquías altas con varios niveles entre el mando más alto (gerencia) y el más bajo (operativo); la cadena de mando es más lenta, se demora la toma de decisiones, se torna ineficiente por que se subutiliza a los gerentes” (9:s/n).

Tramos amplios, estructuras planas o de crecimiento horizontal: “existe más personal que supervisar por tramo, da lugar a pocos niveles organizacionales, hay jerarquías planas con pocos niveles administrativos entre la cima y la base, la cadena de mando es corta y la toma de decisiones es más rápida, se reduce el tamaño. Influye en las relaciones laborales, significa poca dirección y control” (9:s/n).

Cadena o línea de mando: “especifica la dependencia de unas personas con otras dentro de una organización, estas líneas de dependencia son características de los organigramas” (9:s/n).

Sistemas de organización: “son diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de la organización” (3:40).

Organización lineal y staff: “conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función” (3:47).

“Existen líneas formales de comunicación, se produce una conciliación de comunicación entre superiores y subordinados” (9:s/n)

Con la organización lineal es más sencillo y claro, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, se facilita la rapidez de acción, se crea una firme disciplina porque cada jefe adquiere su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.

Existen diferentes puntos de vista o enfoques del diseño organizacional, los cuales pueden ser, **clásico:** “las organizaciones más eficientes y eficaces son las que sus miembros en sus acciones, son guiadas por un sentimiento de obligación para con la organización y por reglas y reglamentos racionales o coherentes. Se da la especialización del trabajo, el nombramiento de personal por méritos, la oportunidad de hacer carrera, hay rutina de actividades, hay claridad en la delegación de la autoridad y responsabilidad y se da la evaluación del desempeño” (9:s/n)

Enfoque **tecnológico:** “las actividades son realizadas con diferentes tipos de tecnología de acuerdo a cada producto” (9:s/n). El **ambiental:** “incorpora el ambiente de las organizaciones en las consideraciones para el diseño, plantea dos sistemas de organización, el sistema mecanicista que es en donde las actividades se descomponen en tareas especializadas y separadas, los objetivos para cada persona y unidad son definidos, se sigue la cadena de mando. El

sistema orgánico es en donde se da la informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta” (9:s/n).

Las aplicaciones del diseño organizacional se dan en las diferentes estructuras organizacionales, para que las empresas las puedan adaptar a sus necesidades, estas son, **estructura simple**: “diseño bajo en complejidad dos o tres niveles, poca formalización, distribución informal de empleados, alto en centralización porque la autoridad para la toma de decisiones recae en una sola persona. Es rápida, flexible, con bajo costo de mantenimiento y responsabilidad clara, ideal para empresas pequeñas” (9:s/n).

Estructura funcional: “agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, su fuerza es que se evita la especialización de funciones, así como se obtiene una economía en escala, reduce duplicidad de personal y equipo. Pierde de vista los intereses generales ya que ninguna función es totalmente responsable de los resultados finales” (9:s/n).

Estructura divisional: “integrada por unidades o divisiones autónomas; cada una con un gerente responsable del desempeño y la autoridad en cuanto a la estrategia y operación de su unidad, tiene una oficina central que brinda apoyo logístico (financiero y legal) y actúa como vigilante externo para coordinar y controlar las distintas divisiones. Su fortaleza es que se enfoca en resultados; así como su debilidad es la duplicidad de recursos y actividades por contar cada unidad con departamentos funcionales (contabilidad, etc.), aumentando costos y reduciendo la eficiencia” (9:s/n).

El diseño organizacional tiene aspectos básicos que le sirven para su formulación, estos son **división del trabajo**: “separación y delimitación de diferentes actividades para realizar una función o actividad, trabajar con precisión

y eficiencia. Acción de asignar tareas específicas a los puestos de trabajo según el grado de participación en un proceso general de la organización” (10:s/n).

Al dividir el trabajo entre los individuos de la organización, también se asigna la responsabilidad, es cuando las personas se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla completa, utilizando eficientemente sus habilidades e incrementando su productividad.

La división del trabajo crea especialistas que requieren coordinación. Esta coordinación se facilita al poner juntos a especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. **Departamentalización** es: “la división y el agrupamiento de funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades” (3:40).

Jerarquización: “establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa” (3:39).

“Establece que la organización es una pirámide, en donde deben existir líneas claras de autoridad; que vayan desde los niveles más altos a los más bajos. Mientras más definidas están las líneas de autoridad, los procesos de toma de decisiones y el de comunicación serán más eficaces en la empresa” (6:7).

Niveles jerárquicos: “conjunto de órganos agrupados de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad, define los grados de mando o subordinación dentro de la empresa” (10:s/n).

Centralización: “es cuando de manera sistemática se trata de reservar la absoluta autoridad y por tanto la dirección de los puestos y la toma de decisiones está en los niveles más altas de la organización” (10:s/n).

Descentralización: “implica la sistemática delegación de autoridad en toda organización” (10:s/n).

“Los sistemas de organización son instrumentos de organización y sirven para la división de funciones, definición de niveles jerárquicos, muestra las líneas de autoridad y responsabilidad, conoce los canales formales de comunicación y las relaciones existentes entre los puestos de la empresa y de cada departamento” (10:s/n).

Organigramas son: “representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran. Contiene los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre las unidades” (4:63).

Dichas representaciones pueden ser **organigrama vertical:** “cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. Son los más utilizados y fácilmente comprendidos, indican en forma objetiva las jerarquías del personal” (3:52).

Organigrama horizontal: “el nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en la que se acostumbra a leer” (9:s/n)

Organigrama general: “representan únicamente a los órganos principales de una institución y sus relaciones básicas” (10:s/n).

Organigramas específicos: “se refieren únicamente a una dependencia o unidad administrativa en concreto. Ofrecen con mayor precisión los aspectos

principales de dicha dependencia y aparecen contenidos todos sus niveles, puestos y relaciones” (10:s/n).

Organigrama de puestos, de plazas o nominal: “señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los distintos puestos establecidos para la ejecución de las funciones, así como el número de plazas existentes y en su caso, el nombre de las personas que los ocupan” (10:s/n).

Reorganización: “se produce como resultado de una evaluación, de un diagnóstico o una auditoria, donde se establece la necesidad de introducir cambios sustanciales en el diseño vigente de la organización y en las estructuras de trabajo, es redefinir objetivos empresariales, funciones en unidades y atribuciones en puestos de trabajo, supresión de actividades o la creación de nuevas unidades administrativas” (9:s/n).

e) Rediseño: “es descartar todas las estructuras y procedimientos existentes e inventar maneras nuevas de realizar el trabajo” (6:8). Consiste en la agrupación de actividades y la determinación de nuevas autoridades y relaciones. Cuando las empresas deciden realizar un cambio en su estructura, afectan directamente a toda la organización, ya que afecta a nivel horizontal y vertical en el organigrama, repercutiendo en toda la dinámica organizacional. Básicamente las empresas que realizan un rediseño lo hacen para lograr la satisfacción del cliente, poder tener un mayor dominio en el mercado y obtener una creciente rentabilidad.

Al aplicar el rediseño en la empresa se tiene que ubicar en un lugar adecuado y preciso todos los elementos disponibles, al mismo tiempo tiene que ubicar racionalmente los recursos según la actividad del sistema y esto se refiere al diseño organizacional.

El rediseño organizacional puede ser aplicado en empresas con grandes problemas, empresas sin problemas pero que los advierten y empresas en excelentes condiciones, no tienen que estar en malas condiciones para mejorar sus funciones.

La organización también se apoya en los **manuales administrativos**: “documentos que contienen en forma ordenada y sistematizada, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. El fin es orientar y uniformar la conducta entre cada grupo de la empresa” (10:s/n).

Manuales de organización: “contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones de la organización global, de sus unidades administrativas y puestos que la conforman. Asimismo, se contempla lo relativo a niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, y los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la empresa” (10:s/n).

1.2.3 Integración: es la siguiente fase y consiste en la agrupación de los recursos humanos con los recursos materiales o físicos de la organización. “Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. Ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles, el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, compensación y capacitación del personal necesario” (3:63).

Se deben tener candidatos idóneos para ocupar las vacantes de la empresa, siendo importante el reclutamiento y la selección. Cuando se ha seleccionado al

candidato capaz de cubrir el puesto disponible en la empresa, se realiza la contratación.

a) Etapas de integración:

Inducción o introducción: “es dar a conocer adecuadamente al nuevo trabajador los objetivos de la empresa, y que se identifique con el ambiente organizacional de la misma” (10:s/n). Implica la introducción de los nuevos empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y compañeros.

Comúnmente las empresas deben contar con programas de inducción que expliquen características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas, organización (división, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones y reglamentos. Todos los empleados de la organización necesitan tener un proceso de capacitación y desarrollo constante y permanente, para lograr los objetivos organizacionales.

Capacitación: “dar al personal la preparación intelectual y técnica que necesita, para desenvolverse con eficiencia en su puesto de trabajo” (9:s/n). Por medio de la capacitación se dan oportunidades mediante programas que mejoran el conocimiento y habilidad de una persona, facilitando el proceso de aprendizaje de las mismas.

Desarrollo: “lograr el desenvolvimiento del personal que labora dentro de la organización, para obtener su máxima eficiencia” (9:s/n). Todos los empleados de la organización necesitan tener un proceso de capacitación y desarrollo constante y permanente, para lograr los objetivos organizacionales.

Al integrar los recursos humanos y materiales es necesario dirigir adecuadamente el uso de los mismos, para la ejecución de las actividades o funciones.

1.2.4 Dirección: “elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión” (3:71).

a) Elementos de dirección:

Motivación: “labor más importante y compleja de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados” (3:73). Es aplicado a todo tipo de impulso, deseo, necesidad, aspiración y fuerza.

Liderazgo: “proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las actividades” (3:78).

“Arte o proceso de dirigir e influir sobre las personas que con una buena disposición y entusiasmo logren las metas del grupo” (9:s/n)

Los estilos de liderazgo son: líder autocrático, líder democrático o participativo y líder rienda suelta.

Líder autocrático: “asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva, controla al subalterno; da órdenes y espera su cumplimiento. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes y que los subalternos son incapaces” (10:s/n).

Líder democrático o participativo: “es el que consulta con sus subordinados las acciones y decisiones propuestas; promueve su participación. Impulsa a los

subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos” (10:s/n).

Líder rienda suelta: “permite que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones con participación de los subordinados” (10:s/n).

Los tipos de liderazgo son: liderazgo político, liderazgo directivo, liderazgo impulsado por valores.

Liderazgo político: “son sobresalientes políticos, organizadores, astutos, tienen ideas poderosas y creativas acerca de su compañía o sus industrias, son personas prácticas, realistas que ven la vida de la empresa tal como es” (10:s/n).

Liderazgo directivo: “le concede importancia dominante a los hechos, a la sustancia estratégica de las decisiones y a la participación directa o personal, para lograr que su empresa tenga un rendimiento excepcional; es directo, claro y vigoroso en su trato con los demás, hace frente directo a los conflictos y asume la responsabilidad personal de las decisiones claves” (10:s/n).

Liderazgo impulsado por valores: “se cree en la importancia de los valores, pues sustenta las estrategias de la compañía, y en el significado que tiene para los empleados trabajar en la organización, concentra su tarea en energizar a sus seguidores para que apoyen el propósito de la organización” (10:s/n).

Comunicación: “proceso por medio del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social” (3:76).

Supervisión: “consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente” (3:86).

b) Medios de dirección: se hacen necesarios para lograr un funcionamiento efectivo en la empresa.

Delegación: “se asignan a una unidad administrativa o una persona, la autoridad formal y la responsabilidad de realizar las actividades específicas, es el traspaso del poder legítimo para compensar o castigar” (10:s/n).

Autoridad: “derechos inherentes a una posición gerencial de dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas” (7:202). Se relaciona con la posición de la persona dentro de la organización y descarta las características personales del administrador.

Poder: “capacidad para ejercer influencia, es decir, la capacidad para cambiar actitudes o la conducta de personas o grupos” (6:377). Existen diferentes tipos de poder dentro de una organización, algunos de ellos son: **poder legítimo:** “es el poder que se tiene como resultado de una posición o puesto en la organización” (10:s/n).

Poder de experiencia o pericial: “es la capacidad de conocimientos y experiencia adquiridos por una persona en cierta disciplina o ciencia” (10:s/n).

Poder de recompensa: “cuando el influyente premia al influido por cumplir bien las órdenes” (9:s/n). **Poder correctivo:** “el influyente castiga al influido por no cumplir lo ordenado” (9:s/n).

Poder referencial: “el influido tiene el deseo de identificarse o imitar al influyente” (9:s/n).

Otro medio de la dirección es la **toma de decisiones**: “proceso para evaluar y determinar los cursos de acción alternos que puedan tomarse para resolver problemas, seleccionando el mejor” (9:s/n).

La **autoridad**: “es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que estas sean cumplidas” (9:s/n).

El **mando**: “es el ejercicio de la autoridad con respecto a cada función determinada” (9:s/n).

Los gerentes dividen el trabajo en funciones especializadas para mejorar la productividad y la eficiencia de sus organizaciones, crean la necesidad de coordinar las actividades divididas. **Coordinación**: “proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos) de una organización, para conseguir eficientemente las metas organizacionales” (8:301).

La coordinación puede ser por **diferenciación**: “diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen de forma natural entre el personal de los departamentos debido a la especialización y la división del trabajo, pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización; y por la **integración**: es la medida en que los miembros de los diferentes departamentos se conjunta para trabajar unidos” (9:s/n).

Evaluación del desempeño: “Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a objetivos planteados, responsabilidades asumidas y características personales” (2:356).

Para realizar la evaluación del desempeño existen métodos que varían de una organización a otra. **Método de las escalas gráficas con asignación de puntos:** “Es el método que cuantifica los resultados y facilita las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y se les dan valores en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación; luego se suman los puntos de los empleados” (2:368).

1.2.5 Control: “proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan” (3:89).

El control es la relación con lo planeado, ya que siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación; la medición para controlar porque hay que medir y cuantificar los resultados; detectar desviaciones para descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación y establecer medidas correctivas para prever y corregir los errores.

a) Los elementos de control son: establecimiento de estándares: “un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control” (10:s/n).

Medición de resultados: “una vez efectuada la medición y obtenida la información será necesario comparar los resultados obtenidos en relación, con los estándares pre-establecidos, determinándose así las desviaciones mismas que deberán reportarse inmediatamente” (10:s/n).

La corrección: “tomar acción correctiva es función netamente ejecutiva, no obstante antes de iniciarla es de vital importancia si la desviación es un síntoma o una causa” (10:s/n).

b) Instrumentos de control: Para controlar el alcance en los objetivos y metas en un período establecido y teniendo datos cuantificables para ser evaluados, es importante utilizar los instrumentos como el **estado de resultados**: “estado financiero que mide la rentabilidad de la empresa durante un período. Todos los gastos se restan de las ventas para obtener la utilidad neta” (1:677). Análisis en términos monetarios del flujo de bienes y servicios para la organización, dentro de ella y procedentes de ella.

Las organizaciones adecuan y modernizan su estructura y funcionamiento para enfrentarse y estar acorde con la evolución de la época; y así afrontar un reto y encontrar solución a los problemas.

Diagnóstico administrativo: sirve para evaluar la adaptación de la empresa a los cambios; “es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afectan o se intuye que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles” (4:13).

1.3 Empresa: “grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (10:s/n).

1.4 Organización No Gubernamental, es decir: “una organización no administrada por gobiernos, sin ánimos de lucro, que dirige sus acciones en particular a sectores más pobres de la población y cuyas actividades pretenden no sólo satisfacer necesidades puntuales, sino promover valores y actitudes tendentes a un cambio social basado en criterios de justicia, equidad, democracia, participación y solidaridad.” (10:s/n).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE LAS AMÉRICAS, GUATEMALA - ALABAMA

El objetivo de este capítulo, es dar a conocer la forma cómo está funcionando la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama. Para ello se realizó una investigación desde el punto de vista administrativo, en la cual se analizó la estructura organizacional, así como todo el funcionamiento de la Asociación desde la organización hasta la dirección y control de las actividades.

Para obtener la información se realizaron cuestionarios y visitas para entrevistar personalmente a una muestra de 14 empleados, dicha muestra fue calculada matemáticamente y más adelante se encuentra la fórmula utilizada. Luego de las visitas se analizó la información obtenida para establecer la situación actual de la Asociación.

Situación Actual

2.1. Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama

La institución en la cual se está realizando este estudio, tiene como razón social el nombre de: Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama.

2.1.1 Identificación de la Asociación

Compañeros de las Américas es una organización no gubernamental fundada en 1964 como una organización privada, sin fines de lucro y apolítica, autorizada en el Distrito de Columbia, Estados Unidos y registrada en el Comité de Ayuda Voluntaria al Extranjero de la Agencia para el Desarrollo Internacional, USAID. Nace por inquietud del presidente de Estados Unidos John F. Kennedy, creando el Programa “Alianza para el Progreso” y propició la organización de compañerismos en todos los Estados de Estados Unidos y los países del Continente.

Los compañerismos están conformados por un estado de Estados Unidos y un país de Centro América, Sur América y los estados de México, como: Guatemala – Alabama, Ecuador - Carolina del Norte.

En Guatemala, fue creada el 29 de septiembre de 1971, con el nombre de Compañeros para el Desarrollo y en 1980 cambió su nombre al de Compañeros de las Américas. La representación legal es ejercida por la presidencia, inscrita en el Registro Civil de la Ciudad de Guatemala. Sus estatutos fueron publicados en el Diario Oficial el 30 de noviembre de 1971 y sus modificaciones fueron publicadas en el Diario de Centro América el 11 de abril de 1980.

Es una institución dedicada esencialmente a prestar servicios hacia la población, por medio del desarrollo de proyectos en las comunidades del país. La Asociación se encuentra ubicada en la zona 11 de la ciudad capital.

2.1.1.1 Misión:

“Trabajar en forma conjunta como ciudadanos y ciudadanas del continente con el fin de mejorar la calidad de vida de los pueblos del hemisferio” (11:s/n).

2.1.1.2 Visión:

“Ser la organización educativa y de intercambio más eficaz en el continente, ampliamente reconocida por sus servicios de capacitación basados en las necesidades económicas y sociales de sus habitantes” (11:s/n).

2.1.1.3 Objetivos:

- “Trabajar por el bienestar cívico, social, económico, moral y cultural de la comunidad, excluyendo la política partidista y el sectarismo religioso.

- Coadyuvar al desarrollo económico y social del país, ya sea directamente o trabajando con otras entidades públicas o privadas que persiguen los mismos objetivos.
- Promover relaciones de amistad, culturales, deportivas, educativas y de mutua colaboración con entidades similares, nacionales y extranjeras”
(11:s/n)

2.1.1.4 Normativo

La Asociación para regular su funcionamiento se basa en lo establecido en el Código de Comercio, y cuenta con un normativo general interno el cual son los Estatutos.

La misión, visión, objetivos y normativo de la Asociación se mencionan únicamente para tener mejor conocimiento sobre la misma, esta información no será de utilidad para el desarrollo de la investigación.

2.1.1.5 Requisitos legales:

La Asociación realiza los pagos de impuestos, tales como: IVA e ISR. Cumple con el pago de prestaciones a sus empleados: sueldo, aguinaldo, bono 14, vacaciones y bonificación. Realiza también el pago al IGSS ya que cuenta con más de 4 empleados está inscrita en dicha institución, así como también realiza el pago de IRTRA para todos los empleados.

2.1.2 Estructura general

Para analizar y determinar la situación actual de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, se realizó un diagnóstico administrativo, teniendo como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que pueden afectar a la empresa; para encontrar alternativas de solución, tomando en cuenta los recursos disponibles.

La Asociación está integrada por la Junta Directiva, los Programas, la Dirección Ejecutiva, la Contabilidad. Es importante mencionar que todos son empleados de la Asociación, tanto los miembros de la Junta Directiva como los miembros de los programas, según los lineamientos de la Asociación Internacional y la sede en Washington. Todos tienen las mismas oportunidades de optar a un cargo en la Directiva, siempre que cumplan por lo menos con el tiempo requerido de laborar en la misma.

2.1.2.1 Descripción de programas:

Los programas son un medio para satisfacer las necesidades e intereses de los usuarios, es decir los pobladores de las distintas comunidades; las cuales son:

- Agricultura y medio ambiente
 - *Agricultor a Agricultor*

Reúne a profesionales e instituciones de agricultura de toda América, para compartir experiencias con agricultores, en varios proyectos enfocados a ganadería, mejoramiento de cosechas, incremento de cultivos y productividad.

- *Medio ambiente*

Proporciona información sobre ecología, medio ambiente, recursos naturales y tecnología apropiada; identifica las principales causas de la problemática ambientalista; da a conocer las formas y medios para mejorar el ambiente.

- Arte y cultura

Motiva y capacita a docentes con talleres, los cuales son impartidos a niños de primaria para que identifiquen su capacidad de expresión por medio de las artes plásticas; realiza actividades artísticas y recreativas en diversos establecimientos educativos y cuenta con la participación de la comunidad; valora y reconoce la

creatividad en los seres humanos y fortalece algunas destrezas, como la motricidad fina.

- Deportes

Desarrolla proyectos, como: capacitación a entrenadores de baseball, softball, volleyball, baloncesto, atletismo, natación. Cuenta con participación de expertos de Guatemala y Alabama. Se motiva la realización del ejercicio físico en los niños, adolescentes y adultos; se capacita a entrenadores para mejorar la enseñanza del deporte.

- Educación para la vida familiar

El mantenimiento de tabúes sobre la sexualidad humana impide que se eduque a jóvenes, causando el inicio de relaciones sexuales a temprana edad, teniendo embarazos no deseados, madres solteras, matrimonios forzados o abortos, y el riesgo de contagio de sida u otras enfermedades. Se trata de implementar la comunicación sexual; se ayuda a prevenir embarazos tempranos; contribuye a disminuir enfermedades de transmisión sexual; concientiza a hombres sobre la paternidad responsable y mejora la comunicación entre padres e hijos.

- Intercambio

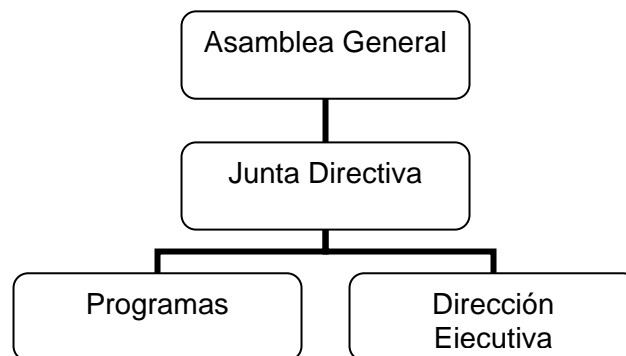
Es una actividad en la que jóvenes guatemaltecos conviven con familias de Alabama, por 6 semanas y jóvenes de ese estado conviven con familias de Guatemala. El propósito es ampliar lazos de amistad y enriquecer las culturas e idiomas, y que los jóvenes obtengan nuevas experiencias. Las familias participantes financian los gastos de transporte y los anfitriones proporcionan hospedaje y hacen arreglos para que estudien en una escuela local. Se realiza de octubre a diciembre para Guatemala y de junio a agosto para Alabama.

- Preparación para emergencias PPE:

Salvar vidas y reducir el daño causado por los desastres naturales y los causados por el hombre. Se mitigan los efectos de huracanes, inundaciones y terremotos. Se da simulaciones para desastres, mejora la habilidad de los estudiantes y padres para que se protejan a sí mismos y propiedades; mejora la preparación de las comunidades para responder a los efectos causados por los desastres.

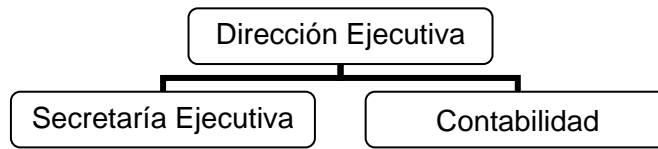
Existe un organigrama que no está actualizado, por lo cual no es de conocimiento de los empleados.

Gráfica No. 01
Organigrama General Actual
Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama
Ciudad de Guatemala
Año 2004



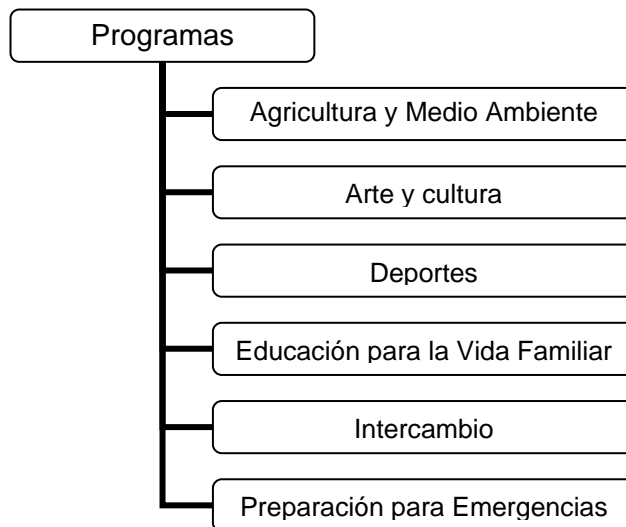
Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Gráfica No. 02
Organigrama Específico Actual de Dirección Ejecutiva
Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama
Ciudad de Guatemala
Año 2004



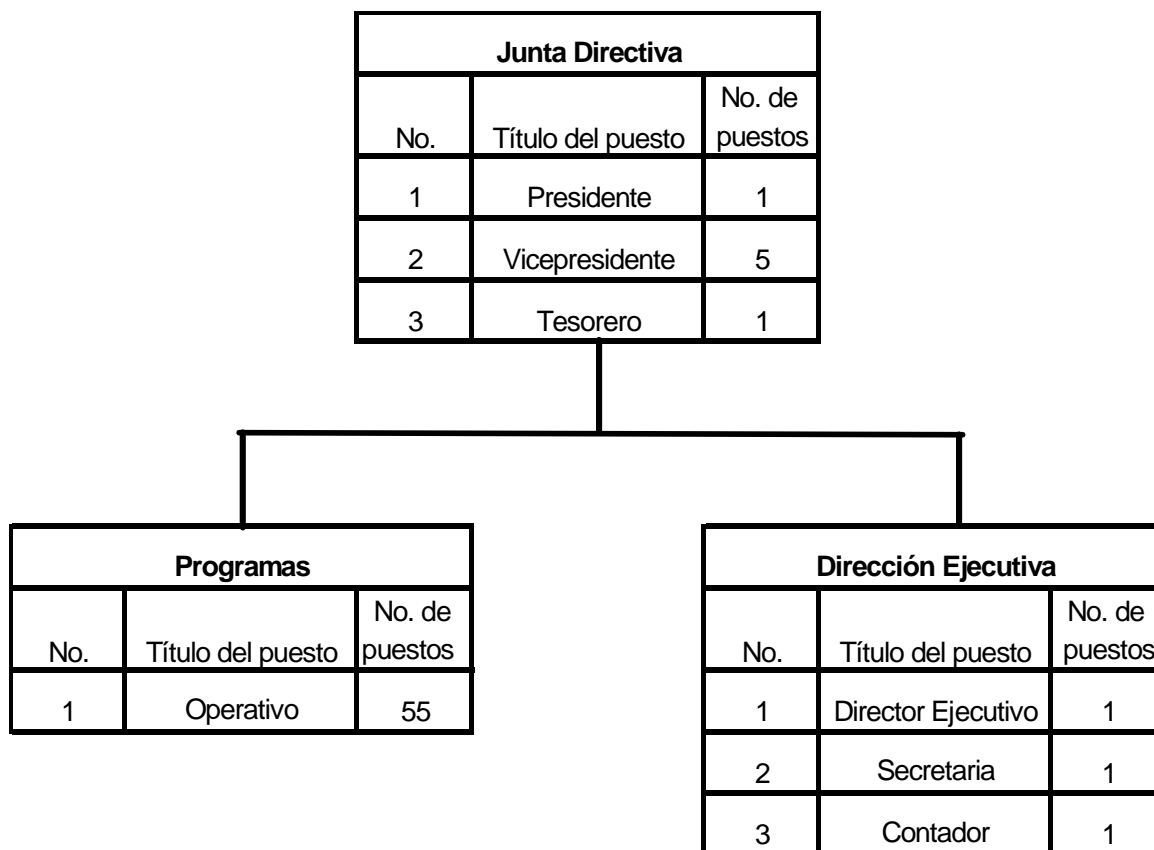
Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Gráfica No. 03
Organigrama Específico Actual de Programas
Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama
Ciudad de Guatemala
Año 2004



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Gráfica No. 04
Organigrama Nominal Actual
Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama
Ciudad de Guatemala
Año 2004



Fuente: Elaboración propia. Año 2004.

Es importante mencionar, que la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, por depender en un 90% del financiamiento enviado de Washington para la ejecución de los proyectos, no tiene salarios muy elevados y se trabaja únicamente por la tarde, permitiendo que los empleados puedan ocuparse en alguna otra actividad y agenciarse de más ingresos por la mañana. La semana laboral es de lunes a viernes de 13:30 a 17:30 horas.

2.1.3 Metodología

Se seleccionó una muestra de todo el personal de la Asociación incluyendo a miembros de la Junta Directiva y empleados de los Programas. La muestra que se tomó es de 14 personas, la cual fue seleccionada estadísticamente de la siguiente manera:

$$m = \frac{(Z)^2 (P) (Q) (N)}{E^2 (N-1) + (Z)^2 (P*Q)}$$

En donde:

- Z** es el porcentaje de confiabilidad
- P** es la probabilidad de que se realice el evento
- Q** es la probabilidad de que no se realice el evento
- E** es el porcentaje de error
- N** es el total de elementos

P: 0.90

Q: 0.10

Z: 97%

E: 7%

N: 65 empleados

Solución:

$m = \frac{(.97)^2 (0.90) (0.10) (65)}{0.07(2) (65-1) + (.97)(2) (0.50*0.50)}$
$m = \frac{(0.9409) (0.90) (0.10) (65)}{.0049 (64) + (0.9409) (0.09)}$

$m = \frac{5.504265}{(0.3136) + (0.084681)}$
--

$m = \frac{5.504265}{0.398281}$

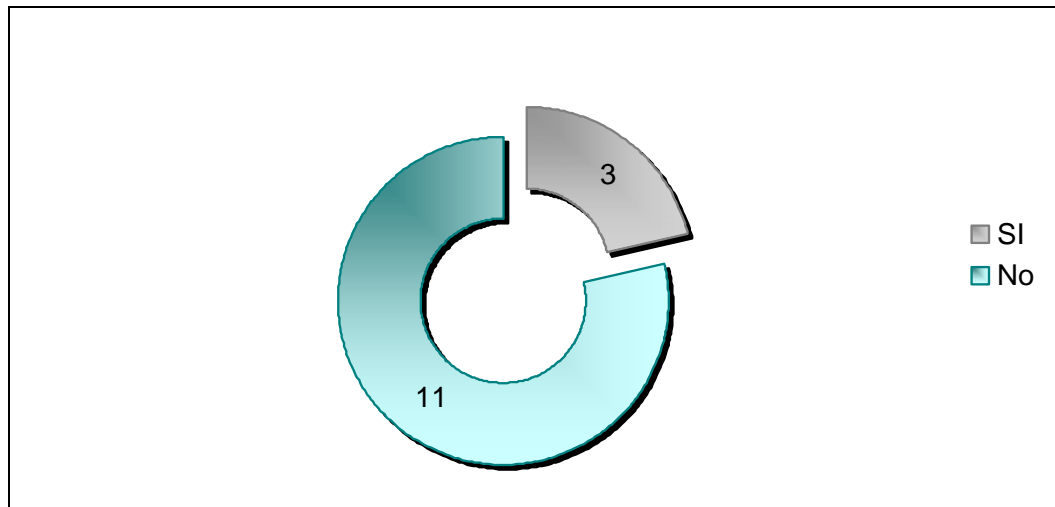
m = 13.820054

m = 14 empleados

La información obtenida se ha resumido en la presentación del diagnóstico administrativo.

Gráfica No. 05

Conocimiento del organigrama por los empleados de la Asociación
Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, Ciudad de Guatemala
Año 2003

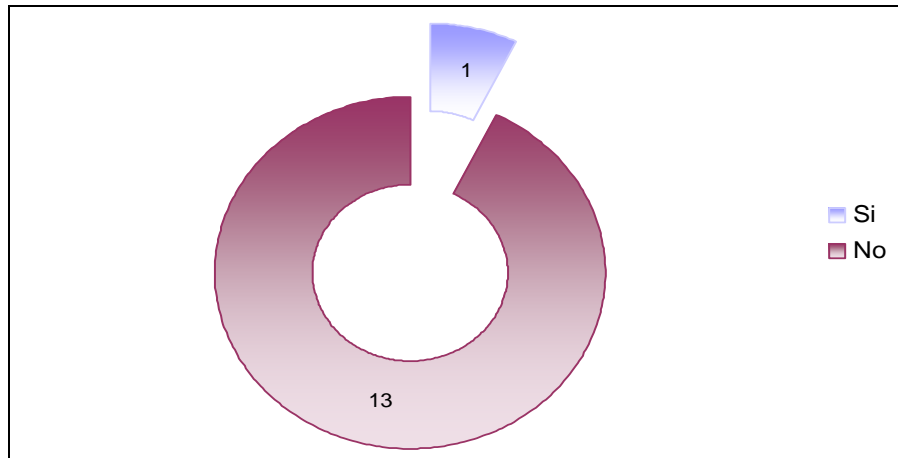


Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

La Asociación cuenta con estructura y organigrama establecidos, sin embargo no es conocido por todo el personal, únicamente por el personal antiguo. No cumple con las necesidades de la Asociación, ya que no es revisado y actualizado constantemente.

Gráfica No. 06

Conocimiento de funciones y atribuciones por los empleados de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, Ciudad de Guatemala
Año 2003



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Según los datos anteriores, se observa que los empleados no conocen sus atribuciones. Han aprendido a realizar su trabajo y actividades, conforme se van requiriendo y las van utilizando para los proyectos.

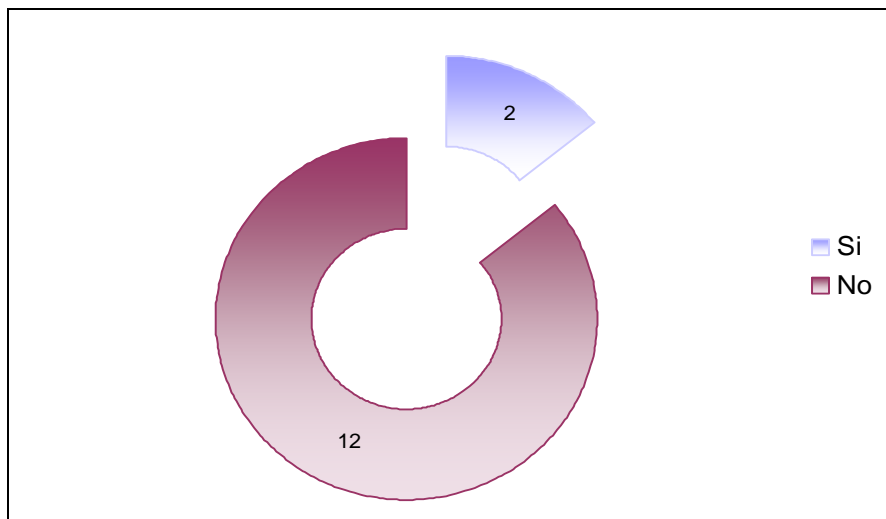
La máxima autoridad es la Asamblea General, que tiene la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento y de verificar cualquier trabajo que afecte los resultados esperados y proponer mejoras. Cuando por razones de importancia, el Presidente de la Junta Directiva tiene que ausentarse, delega la responsabilidad en el Primer Vicepresidente, quien cumple con sus propias funciones.

La Junta Directiva no cumple con sus actividades establecidas y causa gran confusión en los Programas y en los mismos empleados. De igual forma, las decisiones deben ser tomadas por la Asamblea General y la Junta Directiva;

pero generalmente las decisiones son tomadas por los empleados, siendo decisiones de gran importancia, pasando por alto a los mandos altos.

Gráfica No. 07

Conocimiento por parte de los empleados sobre quién es el jefe inmediato en la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, Ciudad de Guatemala
Año 2003

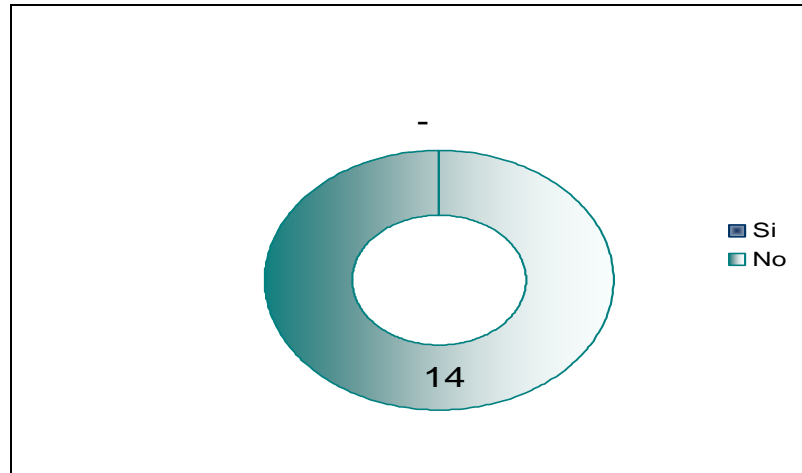


Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Según los datos obtenidos, del total de la muestra 12 empleados de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama; no conocen a la persona a quien se pueden dirigir para hacer consultas en relación a los proyectos u otras actividades, si tienen conocimiento de sus compañeros de trabajo, pero no quien es su jefe inmediato.

Gráfica No. 08

Conocimiento de los empleados sobre la existencia de un documento escrito con definición de funciones y atribuciones de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, Ciudad de Guatemala
Año 2003



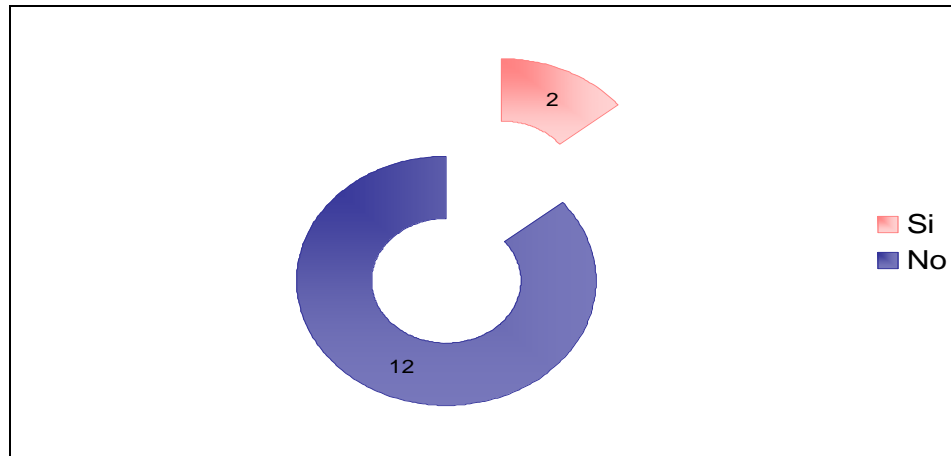
Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Según los datos anteriores, se observa que los empleados no conocen si hay un documento escrito en el cual se definan sus funciones y atribuciones. Esto da a entender que la Asociación no tiene por escrito en donde se definan claramente la descripción de puestos de trabajo, por lo cual no están establecidos los límites de autoridad y responsabilidad, los empleados saben sus atribuciones, conforme se van requiriendo y las van utilizando para los proyectos.

Esto causa demoras, duplicidad de actividades, falta de responsabilidad, escasa autoridad y ningún control sobre las actividades realizadas.

Gráfica No. 09

Realización de reuniones periódicas en el área de programas de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, Ciudad de Guatemala
Año 2003

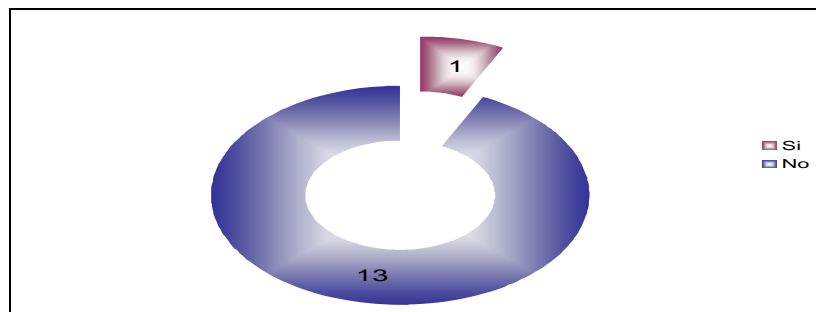


Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Únicamente 2 empleados indican que sí se realizan reuniones periódicas en sus programas, pero no todo el personal es informado sobre las mismas, por lo cual los demás integrantes del programa no asisten. Esto es a causa de la comunicación débil que existe entre las áreas y los empleados.

Gráfica No. 10

Recibimiento de inducción para los empleados al ingresar en la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, Ciudad de Guatemala
Año 2003

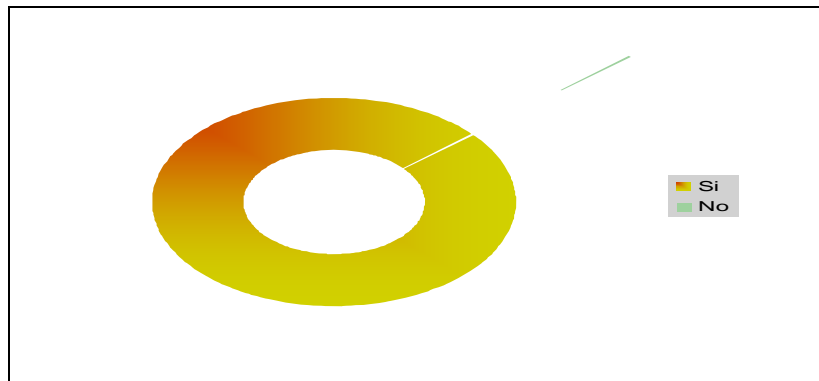


Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

Se detectó que la inducción que se da es muy escasa, ya que no se informa al nuevo empleado detalladamente sobre la asociación, las áreas de trabajo o el trabajo en sí; toda esa información es muy vaga. Ellos han aprendido o conocido mejor a la misma y todo lo relacionado a ella, gracias al tiempo de laborar y a las experiencias adquiridas en el trabajo.

Gráfica No. 11

Realización de capacitaciones para mejorar conocimientos y destrezas a los empleados de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, Ciudad de Guatemala
Año 2003

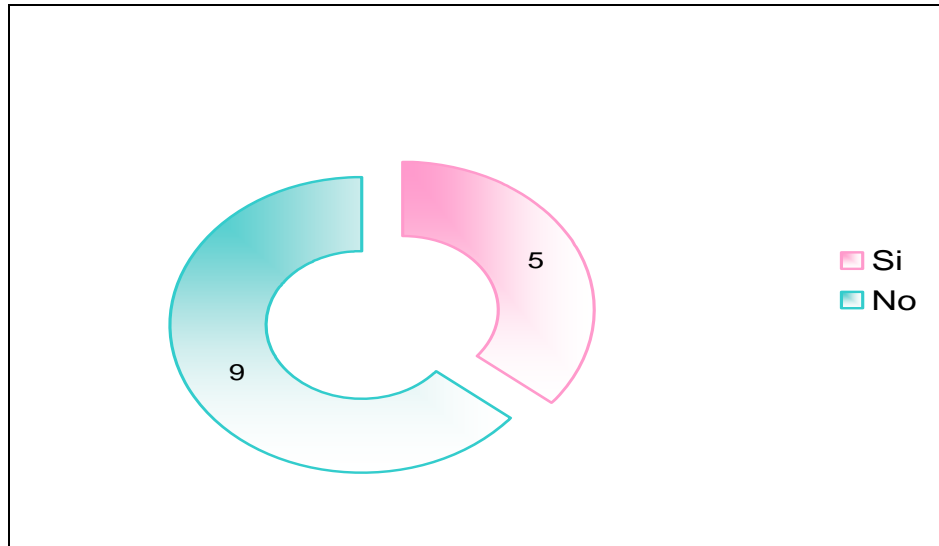


Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

La Junta Directiva y el Director Ejecutivo planifican capacitaciones semestrales, dando a los empleados conocimientos para desarrollar mejor las funciones y tareas que se les asignan; así como también para motivar y mejorar la autoestima. Las capacitaciones se dan dentro del país y en el extranjero, el Director Ejecutivo es el encargado de designar al personal que participará en dichas capacitaciones, siempre y cuando sea aprobado por la Junta Directiva.

Gráfica No. 12

Conocimiento sobre la existencia de formas de evaluación del desempeño a los empleados de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, Ciudad de Guatemala
Año 2003



Fuente: Elaboración propia. Año 2005.

La evaluación del desempeño es realizada por la Junta Directiva pero no es adecuada. Se efectúan reuniones semestrales, para determinar el cumplimiento de metas y evaluar el comportamiento de los empleados. Como no se tiene claramente establecida la responsabilidad de cada puesto, no se pueden definir los resultados esperados.

Resumen de los problemas encontrados:

Como se puede observar en base a la información anterior, la Asociación Compañeros de las Américas a pesar de que desarrolla sus actividades y los proyectos de sus programas exitosamente, los empleados no tienen conocimiento de la forma de realizar dichas actividades, no hay conocimiento claro de como está conformada la misma, ni quien es la persona a la cual hay

que presentar informes y/o solicitar ayuda, no saben quienes realizan actividades específicas para una tarea; por lo mismo se da duplicidad de actividades, no se delegan las actividades.

No se tiene participación de los empleados, a pesar de que ellos son quienes desarrollan las actividades y tienen mayor conocimiento del entorno en el que se trabaja. No se tienen formas de evaluar el desempeño, esto se da por la falta de un manual de organización en el cual se indiquen los puestos de trabajo, atribuciones, responsabilidades y autoridades.

Muchos de los empleados manifestaron que no recibieron algún tipo de inducción al iniciar a trabajar en la Asociación, así también han recibido pocas capacitaciones para mejorar su desempeño.

CAPÍTULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE LAS AMÉRICAS, GUATEMALA – ALABAMA

Con base en los resultados obtenidos de la situación actual de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, por medio del diagnóstico administrativo, en el cual se estableció que es necesario realizar un rediseño organizacional, para proponer soluciones a la problemática que enfrenta la Asociación.

La presente propuesta sugiere desarrollar un rediseño organizacional que pretende aumentar la eficiencia, efectividad y desarrollo de la Asociación, así como también ubicar a las personas en los puestos adecuados para que realicen las actividades que realmente les corresponden al puesto, por lo cual se propone el manual de organización para que se logren los objetivos deseados y el rendimiento esperado.

3.1 Rediseño Organizacional

En base al análisis realizado se considera pertinente realizar un cambio en la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, para lo cual se propone un Rediseño Organizacional en donde se establecen los componentes que deben aplicarse en la Asociación para que alcance los niveles de efectividad deseados.

3.1.1 Objetivo general:

- a. Facilitar a la Asociación una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la misma, estableciendo las funciones necesarias, para que alcance la eficiencia y su funcionamiento se mantenga en buenos niveles de efectividad, lo cual se debe lograr en un tiempo máximo de cinco meses.

3.1.2 Objetivos específicos:

- a. Mejorar la estructura organizacional en un noventa por ciento, para responder a las necesidades de funcionamiento de la Asociación y poder satisfacer los requerimientos de los clientes, en un período de cinco meses a partir de su implementación.
- b. Utilizar los instrumentos administrativos necesarios en el rediseño organizacional, para que los empleados realicen sus actividades con mayor eficacia en un período de cinco meses a partir de su implementación.

3.2 Estructura organizacional propuesta

La presente propuesta de rediseño organizacional implica utilizar de forma correcta los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la Asociación, para que realicen sus funciones con eficiencia y efectividad.

La estructura organizacional propuesta para la Asociación es la organización funcional debido a que se divide lo administrativo y lo operativo que son los programas específicamente. Cada programa tiene un coordinador de programa, quien es el responsable del desempeño y autoridad en cuanto a la estrategia y operación del mismo, de igual forma los coordinadores de programa están bajo la autoridad del Director Técnico, quien coordina y controla todos los programas. Se propone ésta estructura ya que se evita la duplicidad de tareas, personal y equipo. La autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o unidad administrativa (ver gráfica No. 13).

Para lograr funcionalidad en la coordinación, comunicación, supervisión y ejecución de actividades, la Asociación debe contar con una estructura administrativa vertical, por lo que la misma debe estar integrada de la siguiente forma: Junta Directiva integrada por Presidente, un Vicepresidente y un Tesorero. La Dirección Ejecutiva que estará conformada por el Director Ejecutivo y Secretaria Ejecutiva; Dirección Técnica que estará conformada por el Director Técnico, Secretaria y los programas que estarán conformados por un Coordinador, un Sub-coordinador, una secretaria y el personal operativo. La Dirección Financiera que estará conformada por un Director Financiero y Contador. Con esta integración se muestra que la autoridad va de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba, ya que las órdenes son dadas por los superiores.

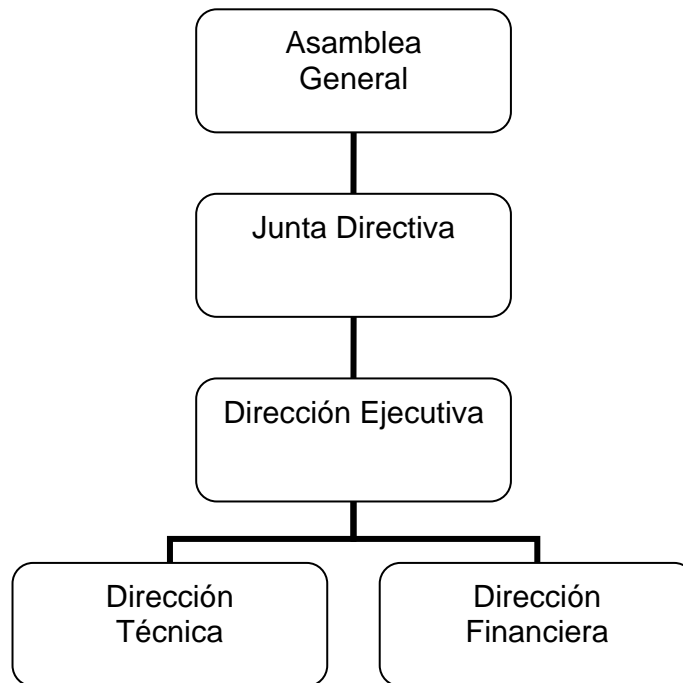
En el organigrama general propuesto se sugiere la creación de la Dirección Técnica y la Dirección Financiera. Se propone un organigrama nominal para indicar la conformación de cada programa. El rediseño organizacional, le permitirá a la Asociación alcanzar el crecimiento y desarrollo deseado y logrará que su funcionamiento se mantenga en buenos niveles de efectividad.

3.2.1 Diseño Organizacional propuesto

Los organigramas representan gráficamente las áreas que integran la Asociación, sus interrelaciones, niveles jerárquicos, autoridad y puestos existentes.

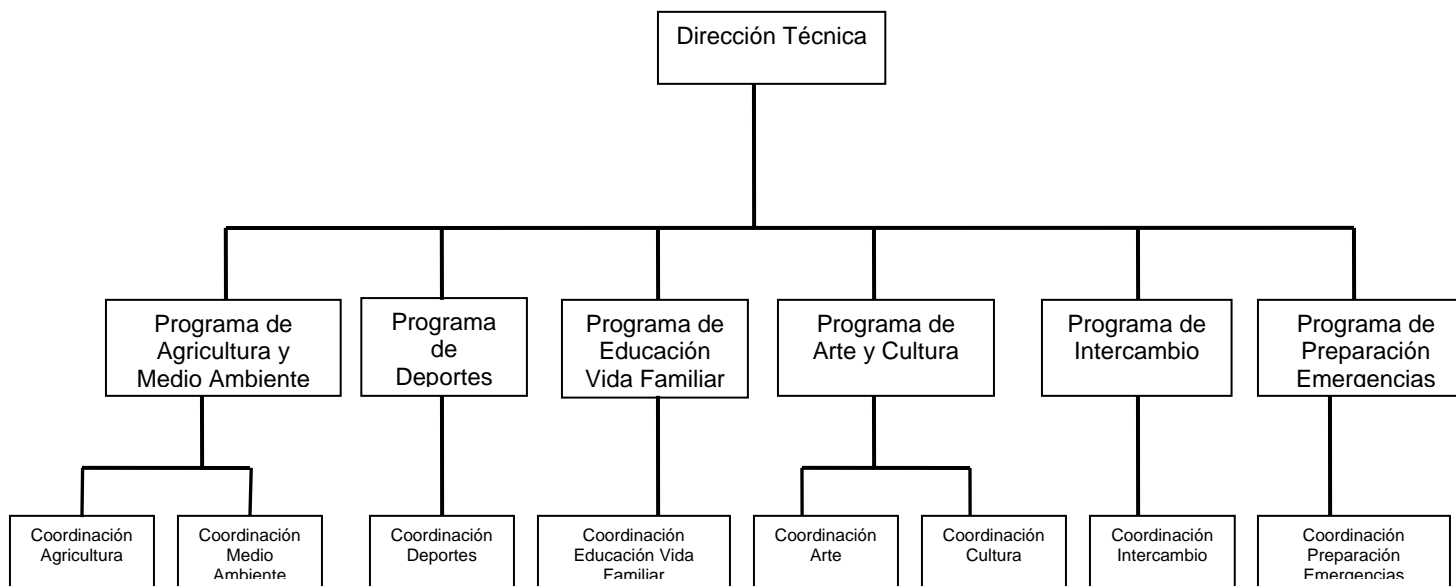
Para que la Asociación alcance sus objetivos, la estructura organizacional se define claramente para que permita la ejecución, dirección y control de las actividades.

Gráfica No. 13
Organigrama General Propuesto
Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama
Ciudad de Guatemala
Año 2006



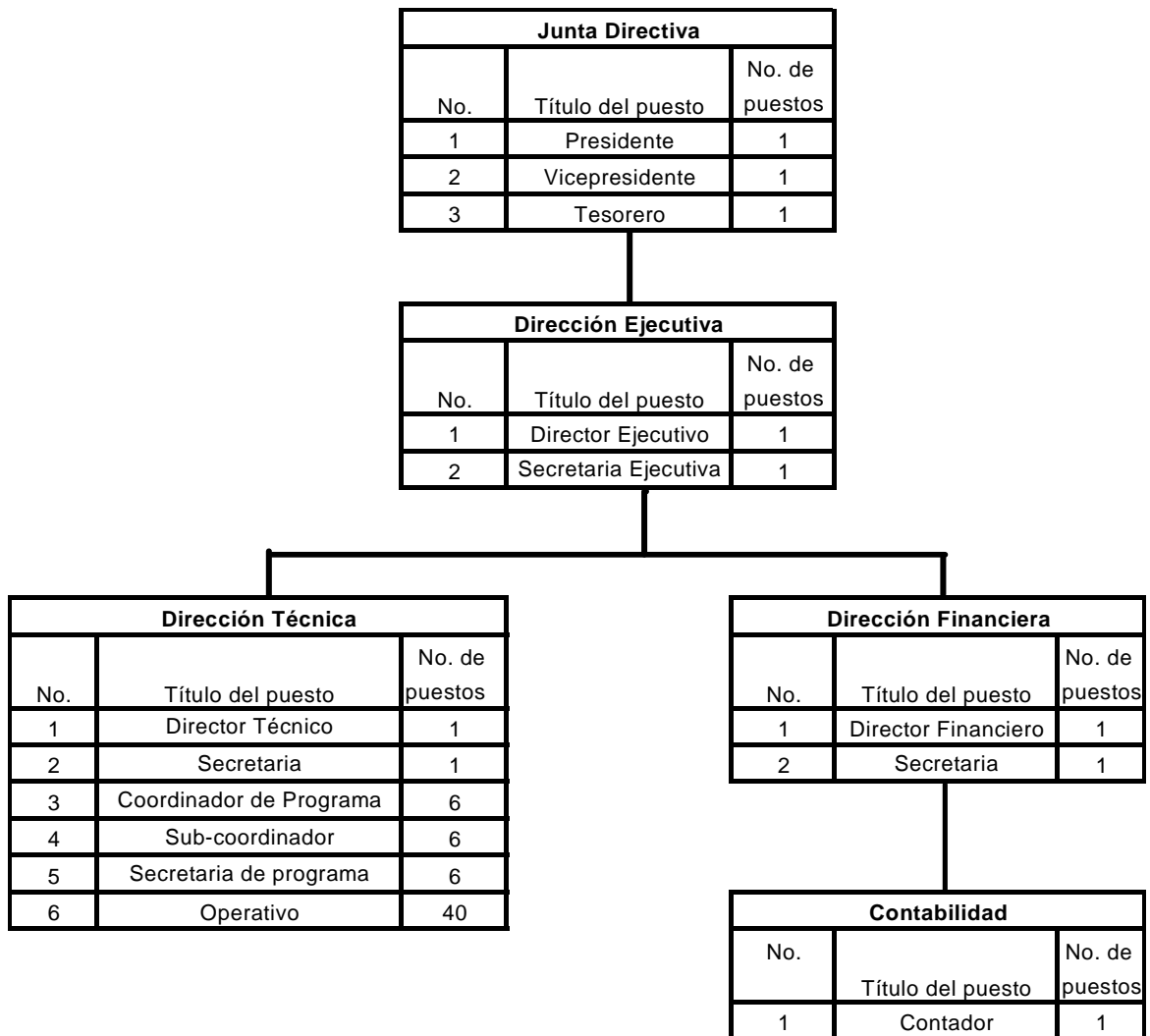
Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Gráfica No. 14
Organigrama Específico Propuesto para los Programas
Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama
Ciudad de Guatemala
Año 2006



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

Gráfica No. 15
Organigrama Nominal Propuesto
Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama
Ciudad de Guatemala
Año 2006



Fuente: Elaboración propia. Año 2006.

El tipo de organización es formal ya que se agrupan e identifican las tareas a realizar, se está delegando la responsabilidad y autoridad, al igual que se establecen las líneas de mando y los canales de comunicación apropiados, dicha organización se muestra mejor estructurada en el Manual de Organización (anexo I).

La organización que se utilizará es lineal y staff, ya que la autoridad va desde la Junta Directiva hasta los coordinadores de programas y la responsabilidad va desde el personal operativo hasta la Junta Directiva. Esto se muestra en el organigrama propuesto, con él cual se evitará la duplicidad de funciones y fugas de responsabilidad, porque la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada área.

El tramo de control administrativo que se propone es el de estructuras estrechas, ya que existe poco personal en cada programa, por lo cual existen más niveles organizacionales y más jerarquías que se encuentran entre el nivel operativo y la Junta Directiva. Se mejorará la toma de decisiones, siempre se hará por medio de los directores conjuntamente con la Junta Directiva.

El modelo de rediseño organizacional es de tipo adhocrática, ya que existe alta formalización, los canales de comunicación son formales por medio de documentos escritos básicamente. Además que es más fácil para la adaptación y se da mucha colaboración entre todos los empleados. Así mismo, las decisiones deben ser tomadas en forma conjunta, todos los empleados aportarán información y la Junta Directiva es quien se encargará de tomar la mejor decisión para beneficio de todos.

También se dará la especialización del trabajo al desempeñarse en áreas específicas, en este caso trabajar directamente en los programas, el nombramiento o ascenso de puestos se dará en base al trabajo demostrado o a los esfuerzos realizados para lograr los objetivos, se tendrá la oportunidad de hacer carrera dentro de la Asociación, ya que si una persona inicia en un programa como personal operativo con el tiempo, los conocimientos y la experiencia que adquiera puede llegar a ser Director Técnico, e inclusive ser parte de la Junta Directiva.

Habrà claridad en la delegación de autoridad y responsabilidad, todos tendrán conocimiento de quien es su jefe inmediato, a quien tienen que reportar, así como sus responsabilidades al ejecutar las actividades tanto para los proyectos como para la actividad de toda la Asociación. Se implementará la evaluación del desempeño, para contribuir al mejoramiento de los conocimientos de los empleados, darles recompensas o incentivos en base a su funcionalidad o desempeño.

3.3 Recurso humano

La propuesta de rediseño organizacional para la Asociación, está conformada por la creación de puestos administrativos, ya que se requiere contar con personal idóneo que asuma responsablemente y con eficiencia las diferentes tareas que se llevan a cabo en la Asociación. Los puestos administrativos nuevos son: dirección técnica y financiera; coordinaciones, subcoordinaciones y secretarías de programas, esto permitirá que se tenga un mejor control y una ejecución de las actividades y de los proyectos de forma eficiente.

Únicamente se estarán creando los puestos de trabajo, los cuales serán cubiertos por los mismos empleados, siempre y cuando cumplan con los

requisitos establecidos en la propuesta del manual de organización (ver anexo I), para evitar demoras, duplicidad de actividades, falta de responsabilidad, escasa autoridad y ningún control. Así mismo, se están suprimiendo cuatro vicepresidencias que no tienen ninguna actividad específica, quienes serán evaluados para optar a los cargos de Coordinadores de programas.

Para la implementación del manual de organización propuesto en el anexo I, se presenta un presupuesto el cual incluye el sueldo por cada empleado de la Asociación, así mismo se incluye el monto mensual de todos los empleados y el monto anual. En el monto anual se han incluido el pago de bono 14 y el aguinaldo.

Cuadro No. 01
Presupuesto para Implementación del Manual de Organización en la
Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, Ciudad de
Guatemala
Año 2007

Sueldos	Unitario	Mensual	Anual
Dirección Ejecutiva			
Director Ejecutivo	Q 2,100.00	Q 2,100.00	Q 29,400.00
Secretaría Ejecutiva	Q 1,800.00	Q 1,800.00	Q 25,200.00
Dirección Financiera			
Director Financiero	Q 2,100.00	Q 2,100.00	Q 29,400.00
Secretaría	Q 1,600.00	Q 1,600.00	Q 22,400.00
Contador	Q 1,800.00	Q 1,800.00	Q 25,200.00
Dirección Técnica			
Director Técnico	Q 2,100.00	Q 2,100.00	Q 29,400.00
6 Coordinadores de programas	Q 2,000.00	Q 12,000.00	Q 168,000.00
6 Subcoordinadores de programas	Q 1,900.00	Q 11,400.00	Q 159,600.00
6 Secretarías de programas	Q 1,600.00	Q 9,600.00	Q 134,400.00
41 Personal operativo	Q 1,600.00	Q 65,600.00	Q 918,400.00
Total sueldos	Q 18,600.00	Q 110,100.00	Q 1,541,400.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

Debido a que el horario de trabajo es de 13:30 a 17:30 de lunes a viernes, jornada de medio tiempo y el funcionamiento de la Asociación es a nivel social, básicamente se trabaja por vocación hacia el bienestar social, los empleados están conscientes y de acuerdo con la cantidad que reciben mensualmente como sueldo, no importando el grado de escolaridad que cada uno de ellos posee.

La Asociación ya tiene presupuestado el pago de sueldos anualmente, se tiene un fondo para el pago de pasivo laboral (bono 14, aguinaldo, indemnización y vacaciones); y para la cuota de IGSS e IRTRA respectivamente. Estos pagos los tienen presupuestados desde hace cuatro años, por lo cual no hay problema alguno al proponer la implementación del manual de organización, ya que si tienen los medios suficientes para realizar dichos pagos.

3.4 Dirección

La dirección de la Asociación se llevará a cabo desde la Dirección Ejecutiva hasta los empleados, pasando por las Direcciones Técnica y Financiera. Así mismo la dirección de las actividades necesarias para el funcionamiento adecuado de la Asociación, deberá realizarse por los Coordinadores de cada programa y estarán bajo la supervisión del Director Técnico.

3.4.1 Motivación

La forma de dirigir a la Asociación deberá ser coordinando intereses, ya que se desean niveles altos de desarrollo y crecimiento en el país, unificando los intereses de los empleados con los intereses de la Asociación; lo cual se logrará a través de factores motivacionales ofreciendo a los empleados un ambiente agradable de trabajo que les permita satisfacer sus necesidades.

Se deben planificar talleres de motivación constantemente para los empleados, por lo menos tres veces al año, no sólo cursos de motivación, sino que diversas capacitaciones para que los empleados puedan superarse y explotar su creatividad en beneficio propio y de la Asociación.

3.4.2 Liderazgo

El liderazgo que se debe establecer es democrático, es decir, que entre el Director Ejecutivo, Director Técnico y los Coordinadores se discutirá el problema y en forma conjunta buscarán una solución para el problema. Los Coordinadores tomarán un papel importante en la toma de decisiones y son ellos quienes deben buscar la mejor forma para la solución de los problemas de su área. Dado que ellos son personas expertas en su ramo no se les tiene que dirigir y supervisar en forma constante, solamente cuando sea necesario, tienen la capacidad de establecer metas que favorezcan a la Asociación, así como de tomar sus propias decisiones en forma general. Los coordinadores deberán ser personas hábiles, dispuestas y seguras.

3.4.3 Comunicación

La efectiva comunicación detectará problemas a tiempo y ayudará a buscar una solución de manera inmediata, de tal forma que no se alteren las actividades de la Asociación.

Debido a que se tiene una comunicación escasa y pobre, se deberá hacer uso de la comunicación formal, principalmente a través de la comunicación escrita, por medio de memorandos, circulares y boletines; es lo más adecuado para evitar malos entendidos, rumores y chismes. La comunicación deberá ser en forma mixta es decir, vertical de acuerdo a la jerarquía que se sugiere en la empresa y horizontal entre los niveles técnicos.

De esta manera, se estará enviando a cada programa la información sobre los lineamientos y propuestas de financiamiento para los proyectos, así como información de la Asociación interna que sea importante o para conocimiento.

3.4.4 Supervisión

La supervisión será para verificar la calidad del servicio que se presta, también se deberá atender el comportamiento y las necesidades de los empleados para incrementar el nivel de eficiencia y eficacia de los mismos.

La supervisión de las actividades y consecución de objetivos en la ejecución de los proyectos en los programas será realizada por los Coordinadores y el Director Técnico.

3.5 Propuesta de Manual de Inducción en el rediseño organizacional para el personal de la Asociación.

Es de mucha importancia brindar una inducción de la propuesta del rediseño organizacional para los empleados actuales, así como también al nuevo personal. Este es un proceso mediante el cual se ayuda a los empleados a conocerse entre sí y les auxilia para tener un buen inicio de sus actividades. En el anexo III se encuentra el manual de inducción propuesto para el rediseño organizacional.

3.6 Capacitación propuesta en el rediseño organizacional para los empleados de la Asociación.

Se propone realizar actividades de capacitación y entrenamiento, por lo menos tres veces al año, basándose en los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, por medio del formulario propuesto que aparece en el anexo II, lo cual ayudará a establecer los temas de importancia para las capacitaciones. Así

mismo, se debe capacitar una vez al mes durante cuatro meses sobre la aplicación e implementación del rediseño organizacional.

3.6.1 Presentación del programa de capacitación

El programa de capacitación para la Asociación objeto de estudio, se enfocará en el trabajo, la motivación, la superación y el servicio que se presta, por lo cual se instruirá al personal adecuadamente para cada área específica.

Con las capacitaciones se mejorara el desempeño futuro de los empleados, tomando como base los puntos débiles encontrados en la evaluación del desempeño, con lo cual se lograra rentabilidad para la Asociación y más actitud positiva de los empleados.

a) Identificación de necesidades

La creación de un programa de capacitación se realiza en base a la satisfacción del cliente en cuanto a los servicios de la Asociación y la evaluación a los empleados, el cual permitirá al personal de la Asociación a formar una imagen de la misma.

b) Perfil Participante

Las capacitaciones se estarán realizando en base a los resultados de la evaluación del desempeño, así como también los que el Director Ejecutivo y la Junta Directiva consideren necesarios e importantes para el desempeño laboral y personal de los empleados.

El perfil de los participantes dependerá básicamente de las capacitaciones a realizarse, así como también de las necesidades de cada empleado.

c) Cursos

Los cursos que se consideran necesarios son los siguientes:

- Implementación del Rediseño Organizacional.
- Relaciones interpersonales.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Manejo de conflictos.
- Temas fiscales.
- Atención al cliente.

d) Contenido programático

- Bienvenida al grupo a capacitarse.
- Presentación de los capacitadores.
- Objetivos de la capacitación.
- Información sobre el tema de capacitación.
- Desarrollo del tema.
- Ejemplos de cómo puede beneficiar o ser utilizado el tema en el área de trabajo.
- Comentarios o preguntas sobre el tema expuesto.
- Conclusiones.
- Evaluación al grupo.

Es importante mencionar que éste es el bosquejo del contenido de las capacitaciones, así mismo se realizará un contenido específico sobre el tema a capacitarse.

Se realizarán conferencias, trabajos en grupo para presentar y discutir,

dinámicas de grupos, simulaciones para conocer como se pueden implementar en la Asociación.

e) Fuentes de capacitación:

Las fuentes de capacitación internas serán los miembros de la Junta Directiva quienes tienen conocimiento en temas de motivación, liderazgo, superación personal y laboral, temas fiscales y de la propuesta del rediseño organizacional. Así mismo se contará con la participación de voluntarios extranjeros especializados en los temas a capacitarse, ya que así se podrá obtener conocimiento más actualizado y de otros países para poder implementar en la Asociación.

Las fuentes externas será personal contratado fuera de la Asociación, como la Asociación de Gerentes de Guatemala y otros lugares especializados en impartir capacitaciones a grupos pequeños, esto facilitará el aprendizaje ya que la persona no tendrá mucho conocimiento sobre la Asociación y podrá enseñar sus puntos de vista sobre el curso y las formas de implementar en el área de trabajo.

f) Fuentes financieras

La sede de la Asociación ubicada en Washington, Estados Unidos tiene presupuestada una cantidad en el año para el fortalecimiento institucional y capacitación al personal de cada uno de los compañerismos. Se solicitará apoyo financiero a la sede para realizar las capacitaciones.

g) Programación

Las capacitaciones se realizarán fuera de las áreas de trabajo, para no cansar a los empleados y así no continúen con su rutina laboral. Así mismo se

empleará el uso de técnicas audiovisuales para hacer más amena la capacitación y dar ejemplos más fáciles para la comprensión.

Las capacitaciones serán programadas programaran cada 3 meses sobre diversos temas, los cuales tendrá su retroalimentación y seguimiento en los siguientes seis meses de impartido el curso.

h) Evaluación retorno-inversión del capital

Ya que se estará solicitando financiamiento a la sede en Washington, después de finalizado se debe de presentar el informe del uso de dicho financiamiento otorgado. Se debe indicar los resultados obtenidos en base al financiamiento empleado.

i) Evaluación

Al finalizar las capacitaciones se realizarán evaluaciones a las mismas, que servirán para medir el impacto en los empleados y a realizar retroalimentaciones. Se realizará la evaluación inmediatamente finalizada la capacitación, luego se hará una evaluación en las áreas de trabajo para conocer cual fue el aprendizaje obtenido, y por último se realizará la evaluación de resultados por medio del desempeño laboral de cada empleado para así conocer el impacto a nivel organizacional.

3.6.2 Evaluación del desempeño

La Asociación deberá tener controles efectivos para verificar los resultados obtenidos. El control que se realizará es por medio de reuniones de trabajo con Coordinadores y los empleados, posteriormente los Coordinadores, el Director Técnico y el Director Ejecutivo.

La evaluación del desempeño se realizará por medio de reuniones y boleta de encuesta para realizarlo de forma ordenada y precisa, a través de los Coordinadores de cada área. La evaluación deberá de realizarse una vez por mes. Para incentivar a los empleados a trabajar eficientemente se creará una bonificación por cumplimiento de labores, la cual será entregada en las Asambleas Generales que se realizan dos veces en el año, y en las cuales se da a conocer los logros obtenidos a nivel de área administrativa como a nivel de la toda la Asociación.

El método a utilizarse para realizar la evaluación, es el método de escala gráfica con asignación de puntos para así calificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados. Lo cual demostrará las características de desempeño más destacadas para la Asociación y la situación de cada empleado en ella, así como también indicará cuales son los puntos débiles de los empleados y se podrán mejorar por medio de capacitaciones.

Objetivo General:

- Utilizar los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño de los empleados a través de su retroalimentación ya que permite identificar los problemas y las posibles soluciones.

Objetivos Específicos:

- Conocer como se desempeña cada empleado en su puesto de trabajo.
- Motivar a los empleados por medio de relaciones de confianza mutua.
- Mejorar la comunicación.
- Rediseñar los contenidos de los puestos de trabajo según necesidades de la Asociación.

En la realización de la evaluación están considerados todos los empleados, excepto la Junta Directiva. Es responsabilidad del Director Ejecutivo realizar la evaluación, analizar los resultados de cada uno a partir de las funciones y responsabilidades de cada empleado.

La evaluación se realizará dos veces en el año, una en el mes de marzo y la otra en el mes de septiembre, utilizando el siguiente procedimiento:

1. El Director Ejecutivo convocará a una entrevista privada con el empleado para conocer sus puntos de vista sobre diversos temas relacionados a la Asociación y completará el documento evaluativo (Anexo II).

Los indicadores para la evaluación del desempeño son los siguientes:

- a) Participación en la orientación a resultados.
- b) Orientación al servicio y flexibilidad.
- c) Comunicación, liderazgo, delegación.
- d) Trabajo en equipo y colaboración.
- e) Responsabilidad.

A cada indicador se le asignara una puntuación que posteriormente llegara a un promedio el cual expresara el resultado de la evaluación.

3.7 Plan de acción para la implementación del rediseño organizacional

Para la implementación del rediseño organizacional en la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, es necesario que se ejecuten ciertas actividades. El presupuesto propuesto sería financiado por la sede en Washington, ya que en sus políticas de financiamiento existen fondos para el fortalecimiento institucional, únicamente habría que realizar una solicitud para esta implementación. Las actividades necesarias se describen en el plan de acción siguiente:

Cuadro No. 02

**Plan de Acción para implementación del Rediseño Organizacional en la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala-Alabama,
Ciudad de Guatemala
Año 2007**

Objetivo: Implementar el rediseño organización propuesto en toda la Asociación, tanto en Guatemala como Alabama y Washington.

Actividad	Meta	Responsable	Fecha	Gasto	Costo	Total
Presentación a Junta Directiva del Rediseño Organizacional	Dar a conocer a la Junta Directiva sobre los cambios sugeridos y los beneficios que obtendrá la Asociación con la nueva organización.	Investigador	Del 16 al 18 de junio de 2009	Alquiler de salón Alimentación Papelería	Q 200.00 Q 100.00 Q 500.00	Q 800.00
Aprobación de Junta Directiva al Rediseño	Obtener la autorización de la Junta Directiva para la implementación del rediseño organizacional propuesto,	Junta Directiva	El 19 de junio de 2009	Alquiler de salón Alimentación	Q 200.00 Q 100.00	Q 300.00
Primer taller informativo	Realizar un taller conteniendo la información necesaria para explicar a la Junta Directiva, al Director Ejecutivo y a la Secretaría Ejecutiva sobre los cambios.	Investigador	Del 22 al 26 de junio de 2009	Alquiler de salones Alimentación Papelería	Q 500.00 Q 500.00 Q 1,000.00	Q 2,000.00
Segundo taller informativo	Realizar un taller informativo para explicar a los Directores Técnico y Financiero, Coordinadores y Subcoordinadores de programas sobre la implementación del rediseño organizacional. Diseñar la metodología y técnicas adecuadas para el proceso de cambio y contrarrestar la resistencia, para así informar y orientar a los empleados para que conozcan en que consiste el rediseño y las modificaciones que se realizaron, asimismo se les debe proporcionar un clima organizacional adecuado.	Investigador Investigador, Director Ejecutivo y Coordinadores	Del 29 de junio al 03 de julio de 2009	Preparación talleres Alquiler de salón	Q 500.00 Q 1,800.00	Q 30,300.00
			Del 06 al 08 de julio de 2009	Hospedaje Alimentación Papelería	Q 15,000.00 Q 8,000.00 Q 5,000.00	
Capacitación a personal	capacitar a los empleados para que conozcan y utilicen de forma adecuada el nuevo sistema, procesos y métodos de trabajo.	Investigador, Directores Ejecutivo, Técnico, Financiero y Coordinadores	Del 13 al 18 de julio de 2009	Preparación talleres Alquiler de salón Hospedaje Alimentación Papelería	Q 1,000.00 Q 1,500.00 Q 15,000.00 Q 8,000.00 Q 3,000.00	Q 28,500.00
Informar a Alabama y Washington	Informar a Alabama y Washington sobre la implementación del rediseño organizacional para que tengan amplio conocimiento sobre la nueva estructura y cambios de la Asociación.	Director Ejecutivo	El 19 de julio de 2009	Papelería Envío correo postal	Q 1,000.00 Q 2,500.00	Q 3,500.00
Retroalimentación	Realizar talleres con todo el personal de la Asociación para dar seguimiento y retroalimentación a la implementación del rediseño, lo cual contribuirá a solucionar las dudas que cada empleado pueda tener, así como para efectuar cambios o modificaciones que se necesiten al momento de la ejecución.	Directores Ejecutivo, Técnico, Financiero y Coordinadores	Cada tres meses durante un año a partir de la implementación.	Alquiler de salón Hospedaje Alimentación Papelería	Q 1,000.00 Q 12,000.00 Q 8,000.00 Q 3,000.00	Q 24,000.00
TOTAL DE PRESUPUESTO PROPUESTO						Q 89,400.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2007

3.8 Evaluación del rediseño organizacional.

Es indisciplinable y de suma importancia que el Director Ejecutivo, Director Técnico y Director Financiero comprueben la eficacia y eficiencia de las mejoras introducidas, una vez se haya implementado el rediseño organizacional, asimismo deben esperar un tiempo prudencial para conocer cuales son los resultados del mismo.

El Director Ejecutivo debe revisar y actualizar la estructura organizacional, las funciones y procesos de trabajo, para evitar que se vuelvan obsoletos y su funcionamiento se mantenga en buenos niveles de efectividad. La forma de realizar la evaluación será a los dos meses de haber implementado la propuesta, se efectuará un taller de capacitación-evaluación con todos los empleados, a quienes se les pasará una encuesta y harán consultas, darán sus opiniones y sugerencias para mejorar la implementación.

CONCLUSIONES

1. El estudio realizado en la Asociación, permitió determinar que las causas de la desorganización funcional y estructural de la misma es la falta de aplicación adecuada de organización, ya que no se tiene una estructura que esté acorde a sus necesidades.
2. La Asociación tiene una estructura y organigrama definidos, pero lamentablemente no se toma en cuenta en el trabajo diario, ya que los puestos jerárquicos no se cumplen al momento de consultas, se pasa por alto la autoridad, no se tiene completa responsabilidad. Así mismo, es contradictorio que no se tengan escritos los puestos requeridos, se realizan las actividades con confusión, pero los empleados saben los procedimientos para hacer las actividades.
3. No se cuenta con un manual de inducción para los nuevos empleados, quienes van conociendo básicamente el funcionamiento de la Asociación con el trabajo diario, así van aprendiendo el manejo y procedimiento de cada actividad.
4. Debido a la desorganización presentada en la Asociación, no se conoce exactamente cuales son las deficiencias de los empleados en la realización de sus actividades, por lo cual hay duplicidad de actividades, fugas de información, etc.; no sé conoce el desempeño de cada empleado.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el rediseño organizacional propuesto, el cual ayudará a mejorar el funcionamiento de la Asociación, al definir de una mejor forma sus puestos de trabajo, y su estructura organizacional.
2. Dar seguimiento a la aplicación del manual de organización, el que permitirá agilizar el desarrollo de las funciones en cada puesto.
3. Promover la implementación del nuevo manual de inducción para los nuevos empleados, para mejorar su desempeño.
4. Implementar el uso de la evaluación del desempeño a los empleados, para así conocer y evaluar las necesidades futuras que puedan surgir.

BIBLIOGRAFÍA

1. Block, Stanley y Hirt, Geoffrey. **Fundamentos de Gerencia Financiera**. Novena Edición. Colombia, McGraw–Hill Interamericana, S.A. 2001. 703 p.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 2000. 699 p.
3. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. **Apuntes de Administración 1**. Julio de 2003. Guatemala. Primera edición. 106 p.
4. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. **Material Bibliográfico de apoyo para el curso Administración II**. Documento de Apoyo a la Docencia. Ediciones Litoprogua. Universidad de San Carlos de Guatemala. 154 p.
5. Koontz, Harold y Heinz Wehrich. **Administración**. Mc-Graw – Hill Interamericana de México, S. A., Novena Edición. México, 1990. 771 p.
6. Mendizábal López, Lilian Maribel. **Rediseño Organizacional de una Empresa Distribuidora Exclusiva de Productos para el Cabello**. Tesis. 2003. Guatemala. 193 p.
7. Robbins, Stephen P. **Administración: Teoría y Práctica**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1987. México. Primera edición en español. 560 p.
8. Stoner, James A. F. y Wankel, Charles. **Administración**. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1989. 3ª. Edición. 826 p.

9. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. **Material de área administrativa.** Elaborado por estudiantes con pensum cerrado de Administración de Empresas. Guatemala 2003.

10. www.monografias.com

11. www.partners.net

ANEXOS

ANEXO I
MANUAL DE ORGANIZACIÓN
ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE LAS AMÉRICAS, GUATEMALA –
ALABAMA

INTRODUCCIÓN

El manual de organización de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, es una propuesta que busca brindar a los empleados un instrumento que los oriente a la consecución de los objetivos organizacionales de una manera sencilla.

El fin de este manual, es brindar los lineamientos necesarios para la ejecución eficiente de sus atribuciones y responsabilidades.

El contenido de este trabajo se resume en: propósitos, objetivos, campo de aplicación, estrategias y descripciones de puestos de trabajo.

El manual, busca también ser la guía tanto para aquellos empleados que están ya en la empresa y que participan diariamente en las actividades de ésta, además de hacerle más sencillo el desempeño de labores al nuevo empleado.

1. Propósitos

- Evitar la dualidad de actividades, mediante la supervisión y control de cada una de ellas.
- Lograr que los empleados, realicen de manera coordinada y armoniosa los requerimientos que implican los puestos de la organización

2. Objetivos

- Ser un medio de información formal, sobre todos los lineamientos necesarios para la ejecución eficiente de las actividades de cada puesto.
- Aprovechar adecuadamente los recursos materiales y humanos con los que cuenta la Asociación.
- Mejorar el desempeño organizacional, a través de las mejoras que sugieran los colaboradores, a las actividades que se encuentran establecidas.
- Brindar el conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa.

3. Políticas

El funcionamiento y desarrollo de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama depende de su personal, por lo que además de indicar lo que se espera de ellos, es necesario enfatizar en:

- Capacitación y desarrollo constante de los miembros de la Asociación.
- Motivación grupal y trabajo en equipo, a través de actividades sociales.

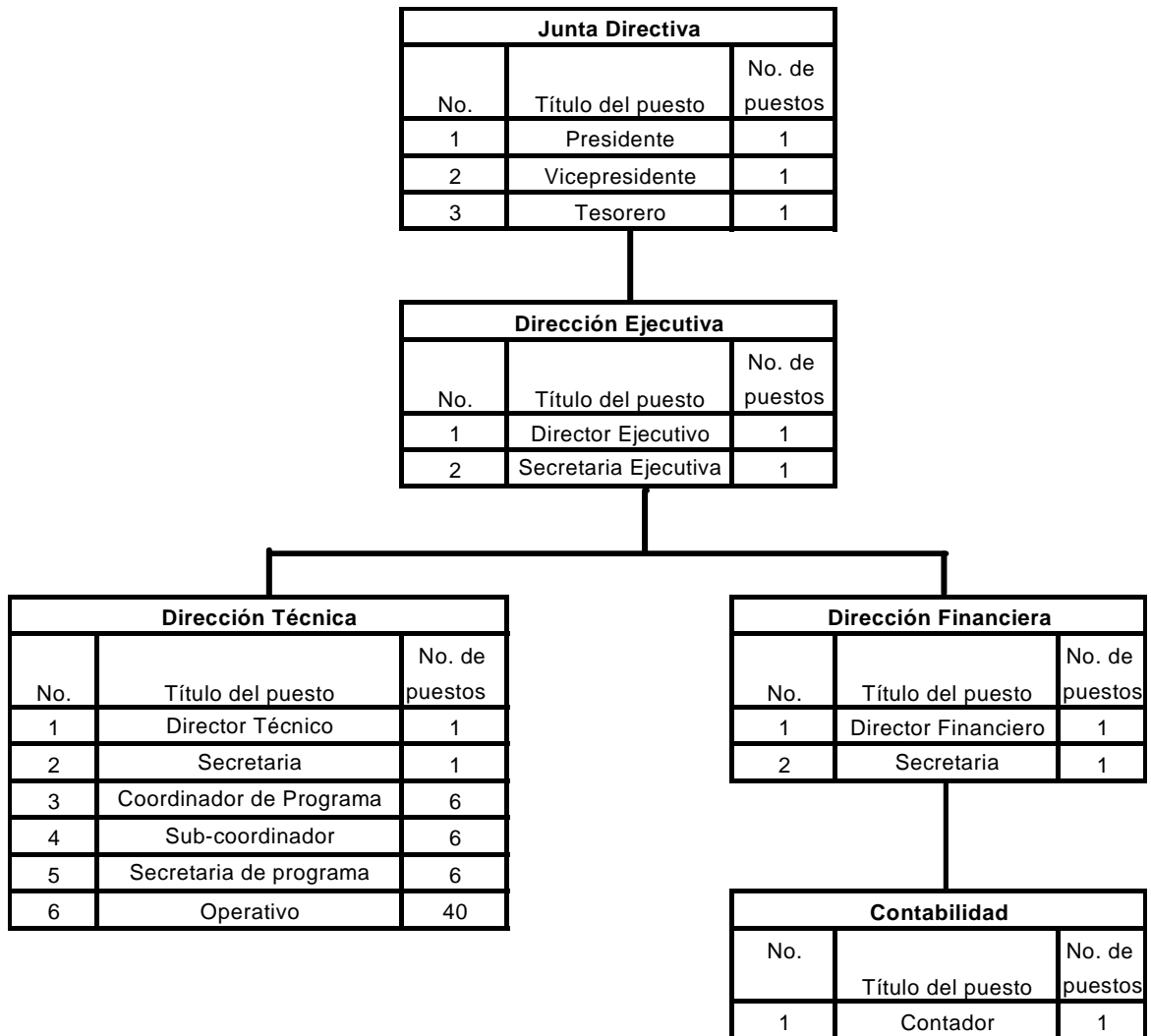
4. Campo de aplicación


El documento será de aplicación en todas la Asociación, desde los mandos altos a los mandos medios.

5. Funciones generales


A continuación se presentan los descriptores de puestos de la Asociación Compañeros de las Américas.

Organigrama Nominal Propuesto
Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama
Ciudad de Guatemala
Año 2006




	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 4
	Puesto: Director Ejecutivo		
	Dirección Ejecutiva		


Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Director (a) Ejecutivo (a)
Ubicación del puesto	Dirección Ejecutiva
Jefe Inmediato	Presidente de Junta Directiva
Colaboradores	Director Técnico, Director Financiero y Secretaria Ejecutiva.
II. Descripción específica del puesto	
Este es un puesto de carácter administrativo, encargado de dirigir el desempeño de la Asociación.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos de la Asociación. • Tomar decisiones de vital importancia para mejorar el desempeño de la Asociación. • Ejecutar y velar porque se lleven a cabo las decisiones tomadas en la Asamblea General y Junta Directiva. • Presentar las nuevas solicitudes de financiamiento y propuestas. • Desarrollar reglamentos y acuerdos que se estimen pertinentes para el desempeño de la Asociación. • Realizar reuniones periódicas con las direcciones técnicas y financieras para evaluar el desempeño del personal. • Analizar con el Director Financiero el presupuesto de ingresos y egresos que se elabora anualmente para presentarlo en la Asamblea General. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 4
	Puesto: Director Ejecutivo		
Dirección Ejecutiva			


Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Designar a los Coordinadores(as) de los programas, estableciendo las facultades que se les conceda. • Reclutar, seleccionar y contratar al personal. • Brindar inducción al nuevo personal. • Realizar las memorias de labores de la Junta Directiva. • Examinar en cualquier tiempo la contabilidad y demás documentos económico-financieros de la Asociación. • Asistir a reuniones, seminarios o talleres relacionados a los proyectos que realiza la Asociación. • Efectuar coaliciones con otras organizaciones para ampliar el alcance de los proyectos. • Ser el enlace directo entre Alabama y Washington. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre los Directores Técnico y Financiero, para que se cumplan las metas establecidas. Y sobre la Secretaria Ejecutiva para dar seguimiento a todas la actividades. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre el personal y las actividades realizadas para el buen funcionamiento de la Asociación en Guatemala.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 4
	Puesto: Director Ejecutivo		
	Dirección Ejecutiva		


<p>Descripción</p> <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los empleados de la Asociación. Y con los compañeros contraparte de Alabama y Washington. • Externas: con todas las coaliciones y las instituciones que dan o solicitan apoyo de la Asociación. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado académico: Licenciatura en cualquier carrera universitaria. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de cuatro años de laborar con la Asociación, porque tiene pleno conocimiento acerca del manejo de la misma. • Mínima de dos años de laborar en el área de recursos humanos en organizaciones no gubernamentales. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicación. • Amplia creatividad y sociabilidad. • Manejo y conocimiento de paquetes de computación, Internet y correo electrónico. • Liderazgo
--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	4 de 4
	Puesto: Director Ejecutivo		
	Dirección Ejecutiva		


Descripción
<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. • Máquina de escribir. • Uso de retroproyectors. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a). • Honrado (a) • Honorable. • Responsable • Puntual. • Organizado (a). • Amplio conocimiento y dominio del idioma inglés.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 4
	Puesto: Secretaria Ejecutiva		
	Dirección Ejecutiva		


Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Secretaria Ejecutiva
Ubicación del puesto	Dirección Ejecutiva
Inmediato superior	Director (a) Ejecutivo (a)
Colaboradores	Todos los empleados de los programas de la Asociación.
II. Descripción específica del puesto	
<p>Es un puesto de carácter administrativo, encargada de mantener la buena comunicación entre el personal y los clientes, así como también apoyar al director ejecutivo al realizar las actividades para el funcionamiento de la Asociación.</p>	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades secretariales normales. • Ejecutar las decisiones tomadas en las Asambleas Generales. • Ejecutar las decisiones tomadas en las reuniones de Junta Directiva. • Coordinar las visitas de extranjeros en Guatemala. • Coordinar las visitas de guatemaltecos en Alabama y Washington. • Enviar las solicitudes de financiamiento para los proyectos. • Recibir y enviar correspondencia a Alabama y a Washington. • Enviar los informes finales de los proyectos. • Coordinar las reuniones de Junta Directiva. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 4
	Puesto: Secretaria Ejecutiva		
	Dirección Ejecutiva		

<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar correspondencia a los programas. • Organizar las reuniones de Asamblea General. • Preparar agendas de trabajo de reuniones. • Coordinar reuniones con financistas y otras organizaciones colaboradoras. • Coordinar reuniones con instituciones varias. • Apoyar logísticamente al Director Ejecutivo para realizar las capacitaciones. • Enviar informes de labores, presupuestos e informes financieros a Washington y Alabama después de cada Asamblea General. • Realizar las actividades asignadas por los miembros de la Junta Directiva y la Asamblea General. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee autoridad. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre las actividades de la Asociación en Guatemala y Alabama, así como también de la información enviada a los empleados de la misma. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los empleados de la Asociación y la Junta Directiva.
--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 4
	Puesto: Secretaria Ejecutiva		
	Dirección Ejecutiva		

Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Externas: con todas las instituciones que dan o solicitan apoyo de la Asociación, y con los compañeros contraparte de Alabama y Washington.
IV. Requisitos mínimos exigidos
a) Educativos
<ul style="list-style-type: none"> • Grado académico de Secretariado Bilingüe, con el sexto semestre en Administración de Empresas.
b) Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años de laborar como secretaria, de preferencia con una organización no gubernamental.
c) Habilidades y destrezas
Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones personales. • Dominio en la comunicación. • Amplia creatividad. • Excelente sociabilidad. • Buena redacción. • Conocimiento sobre paquetes de computación.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	4 de 4
	Puesto: Secretaria Ejecutiva		
	Dirección Ejecutiva		

<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de Internet y correo electrónico. • Conocimiento de archivo. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de computación. • Manejo de retroproyectores. • Manejo de planta telefónica. • Manejo de fax. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteca. • Honrada. • Altamente responsable. • Bien organizada. • Excelente dominio del idioma inglés.
--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Asociación Compañeros de las
Américas, Guatemala – Alabama

Página 1 de 4

Puesto: Director Financiero

Dirección Financiera

Descripción

I. Identificación


Titulo del puesto	Director Financiero
Ubicación del puesto	Dirección Financiera
Inmediato superior	Director Ejecutivo
Colaboradores	Contador

II. Descripción específica del puesto


Es un puesto de carácter administrativo-financiero, que se encarga de dirigir y administrar el recurso financiero de la Asociación.

a) Atribuciones


- Realizar informes contables (estados de resultados y balances) para las Asambleas Generales.
- Llevar el registro de ingresos, egresos y gastos de la oficina y de los programas.
- Apoyar a los programas al elaborar el presupuesto para la solicitud de financiamiento de un proyecto.
- Realizar el presupuesto anual.
- Revisar y firmar los cheques de pagos.
- Realizar las transferencias de los financiamientos recibidos para los proyectos de parte de Washington y Alabama.
- Asistir a talleres, seminarios y/o conferencias sobre los cambios en el tema fiscal.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 4
	Puesto: Director Financiero		
	Dirección Financiera		


Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Tener la información fiscal de la Asociación actualizada. • Presentar el informe final de ingresos y gastos de cada proyecto a la Junta Directiva, a Alabama y a Washington. • Realizar las actividades asignadas por los miembros de la Junta Directiva, la Asamblea General y los reglamentos de la Asociación. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre el contador, para presentar la información contable en el tiempo establecido. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre las actividades financieras y fiscales de la Asociación en Guatemala y sobre el personal de la Dirección Financiera. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con el Director Ejecutivo, la Secretaria Ejecutiva, los (as) Coordinadores (as) de los programas y el Contador. • Externas: con las entidades que dan apoyo financiero a la Asociación. Y con Alabama y Washington.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 4
	Puesto: Director Financiero		
	Dirección Financiera		


Descripción
<p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado académico universitario: pénsum cerrado en Auditoría y Contaduría Pública. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de tres años de laborar con la Asociación. • Mínima de dos años de laborar en organizaciones no gubernamentales. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicación. • Amplio conocimiento de análisis financiero. • Conocimiento en paquetes de computación financieros. • Conocimiento en Internet y correo electrónico. • Creatividad. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. • Sumadora.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	4 de 4
	Puesto: Director Financiero		
	Dirección Financiera		

Descripción
<p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none">• Ser guatemalteco (a)• Honrado (a).• Honorable.• Organizado (a).• Tener conocimiento del idioma inglés escrito y verbal.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 3
	Puesto: Contador (a)		
	Dirección Financiera		

Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Contador (a)
Ubicación del puesto	Dirección Financiera
Inmediato superior	Director Financiero
Colaboradores	Secretaria Ejecutiva
II. Descripción específica del puesto	
<p>Es un puesto de carácter administrativo-contable, que se encarga de administrar e informar sobre el rendimiento del recurso financiero de la Asociación.</p>	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el registro financiero de la Asociación. • Presentar un informe a la Junta Directiva semestralmente sobre el movimiento financiero. • Presentar la información pertinente ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-. • Realizar las conciliaciones bancarias. • Realizar las actividades asignadas por el Director Financiero y la Asamblea General. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN				
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2	de	3
	Puesto: Contador (a)				
	Dirección Financiera				

Descripción

b) Autoridad

- No tiene autoridad, puede solicitar información y apoyo a la Secretaria Ejecutiva.

c) Responsabilidades

- De las actividades financieras y fiscales de la Asociación en Guatemala.

d) Relaciones de trabajo

- Internas: con el Director Financiero y la Secretaria Ejecutiva.
- Externas: con todas las entidades fiscales.


IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos


- Grado académico de Perito Contador y sexto semestre en Contaduría Pública y Auditoría.

b) Experiencia

- Mínima de dos años de laborar con la Asociación o en otras organizaciones no gubernamentales.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN				
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3	de	3
	Puesto: Contador (a)				
	Dirección Financiera				

Descripción
<p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominio del idioma inglés. • Sociabilidad. • Amplio conocimiento contable. • Análisis financiero. • Manejo de paquetes de computación financieros. • Uso de Internet. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipo de computación. • Calculadora. • Sumadora. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a) • Honrado (a). • Honorable. • Responsable. • Organizado (a).

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 3
	Puesto: Director Técnico		
	Dirección Técnica		

Descripción

I. Identificación


Titulo del puesto	Director Técnico
Ubicación del puesto	Dirección Técnica
Inmediato superior	Director Ejecutivo
Colaboradores	Coordinadores y sub-coordinadores de programas.

II. Descripción específica del puesto


Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir y apoyar a los programas, para lograr la buena ejecución de los proyectos y alcanzar las metas de la Asociación.

a) Atribuciones


- Apoyar a los Coordinadores (as) de los programas.
- Ayudar con la elaboración de solicitudes de financiamiento para proyectos.
- Dar talleres o capacitaciones para el fortalecimiento y enriquecimiento de los empleados.
- Planificar y realizar visitas constantes a los proyectos.
- Buscar fuentes de financiamiento para los programas y proyectos.
- Realizar las actividades asignadas por la Junta Directiva y la Asamblea General.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 3
	Puesto: Director Técnico		
	Dirección Técnica		


<p>Descripción</p> <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre los Coordinadores (as) de los programas, para que se cumplan las metas establecidas. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre el personal de los programas en la ejecución de los proyectos de la Asociación en Guatemala y Alabama. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los empleados de la Asociación, al realizar las visitas a los proyectos. • Externas: con todas las instituciones que dan o solicitan apoyo de la Asociación. Y con los compañeros de Alabama y Washington. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado académico: Licenciatura en cualquier profesión o carrera universitaria. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de cuatro años de laborar con la Asociación. • Mínima de dos años de laborar con planificación y ejecución de proyectos de índole social.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 3
	Puesto: Director Técnico		
	Dirección Técnica		


Descripción
<p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones personales. • Dominio en la comunicación. • Buen manejo de Internet. • Con amplia creatividad. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a). • Honrado (a). • Honorable. • Con don de mando. • Conocimiento del idioma inglés verbal y escrito.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Agricultura		
	Programa de Agricultura y Medio Ambiente		


Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Coordinador (a) del programa de Agricultura
Ubicación del puesto	Programa de Agricultura y Medio Ambiente
Inmediato superior	Director Técnico
Colaboradores	Sub-coordinador, Secretaria y personal del programa de Agricultura y Secretaria Ejecutiva.
II. Descripción específica del puesto	
Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño del programa de Agricultura y en la ejecución de los proyectos.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades de las comunidades junto con sus colaboradores. • Presentar proyectos preliminares al Director Técnico y Director Ejecutivo. • Proponer y presentar proyectos a la Junta Directiva para su aprobación. • Buscar fuentes de financiamiento internas y externas para la realización de los proyectos. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Agricultura		
	Programa de Agricultura y Medio Ambiente		


<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar y efectuar coaliciones con instituciones dedicadas al ramo de agricultura. • Promover talleres de capacitación a agricultores con expertos extranjeros. • Coordinar reuniones de especialistas en agricultura extranjeros con instituciones nacionales. • Ejecutar los proyectos aprobados. • Evaluar constantemente el desarrollo de los proyectos. • Presentar informes al Director Técnico sobre el avance de los proyectos. • Evaluar la finalización de cada proyecto. • Presentar informe final a la Junta Directiva, a Alabama y a Washington. • Asistir a eventos nacionales e internacionales sobre agricultura. • Realizar las actividades asignadas por el Director Técnico y la Asamblea General. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre todos los empleados del programa de Agricultura, al realizar las actividades en su área. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre los empleados de su programa y de las actividades de los proyectos de agricultura en Guatemala, Alabama y Washington.
--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Agricultura		
	Programa de Agricultura y Medio Ambiente		


<p>Descripción</p> <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con los empleados del programa de agricultura, el Director Técnico, el Director Ejecutivo y la Secretaria Ejecutiva. • Externas: con todas las entidades que dan o solicitan apoyo en el área de agricultura. Y con los compañeros de agricultura de Alabama y Washington. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado académico universitario: pñsum cerrado en Agronomía, Veterinaria, Zootecnia. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años de laborar con la Asociación. • Mínima de tres años de laborar en instituciones dedicadas al fomento de la agricultura. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicación. • Dominio del idioma inglés.
--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	4 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Agricultura		
	Programa de Agricultura y Medio Ambiente		


<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en Internet y correo electrónico. • Don de mando. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. • Uso de retroproyectores (diapositivas, slide). <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a) • Honrado (a). • Honorable. • Organizado (a).

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Medio Ambiente		
	Programa de Agricultura y Medio Ambiente		


Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Coordinador (a) de Medio Ambiente
Ubicación del puesto	Programa de Agricultura y Medio Ambiente
Inmediato superior	Director Técnico
Colaboradores	Sub-coordinador, Secretaria y personal del programa de Medio Ambiente y Secretaria Ejecutiva.
II. Descripción específica del puesto	
Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño del programa de Medio Ambiente y la ejecución de los proyectos.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades de las comunidades junto con sus colaboradores. • Presentar proyectos preliminares al Director Técnico y al Director Ejecutivo. • Proponer y presentar proyectos a la Junta Directiva para su aprobación. • Buscar fuentes de financiamiento internas y externas para la realización de los proyectos. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2
		de	4
	Puesto: Coordinador (a) de Medio Ambiente		
Programa de Agricultura y Medio Ambiente			


Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y efectuar coaliciones con instituciones dedicadas al ramo de medio ambiente. • Promover talleres de medio ambiente con expertos extranjeros. • Promover talleres nacionales de medio ambiente. • Coordinar visitas de los especialistas en medio ambiente extranjeros con instituciones nacionales. • Ejecutar los proyectos aprobados. • Evaluar constantemente el desarrollo de los proyectos. • Presentar informes al Director Técnico sobre el avance de los proyectos. • Evaluar la finalización de cada proyecto. • Presentar informe final a la Junta Directiva, a Alabama y a Washington. • Asistir a eventos nacionales e internacionales sobre medio ambiente. • Realizar las actividades asignadas por los miembros de la Junta Directiva y la Asamblea General. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre todos los empleados del programa de Medio Ambiente, al realizar las actividades de su área. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre los empleados del programa y de las actividades relacionadas a los proyectos de medio ambiente en Guatemala.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Medio Ambiente		
	Programa de Agricultura y Medio Ambiente		


<p>Descripción</p> <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con los colaboradores del programa de Medio Ambiente, el Director Técnico, Director Ejecutivo y Secretaria Ejecutiva. • Externas: con todas las entidades que dan o solicitan apoyo en el área de medio ambiente. Y con los compañeros de medio ambiente de Alabama y Washington. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado académico universitario: pénsum cerrado en Agronomía. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años de laborar con la Asociación. • Mínima de tres años de laborar en instituciones dedicadas a la protección del medio ambiente. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Excelente comunicación. • Dominio del idioma inglés. • Dominio de paquetes de computación, Internet y correo electrónico.
--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	4 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Medio Ambiente		
	Programa de Agricultura y Medio Ambiente		


<p>Descripción</p> <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. • Uso de retroproyectors (diapositivas, slides). <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a) • Honrado (a). • Puntual. • Honorable. • Organizado (a).

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Arte		
	Programa de Arte y Cultura		


Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Coordinador (a) de Arte
Ubicación del puesto	Programa de Arte y Cultura
Inmediato superior	Director Técnico
Colaboradores	Sub-coordinador, secretaria y personal del programa de Arte y Secretaria Ejecutiva.
II. Descripción específica del puesto	
Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño del programa de Arte y la ejecución de los proyectos.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar proyectos al Director Financiero y Director Ejecutivo. • Proponer y presentar proyectos a la Junta Directiva para su aprobación. • Buscar fuentes de financiamiento internas y externas para la realización de los proyectos. • Realizar coaliciones con instituciones dedicadas al ramo de arte. • Promover talleres de capacitación a docentes para aprender las técnicas de pintura a base de productos reciclables. • Impartir talleres de pintura a estudiantes de nivel primario con la ayuda de productos reciclables. • Participar en capacitaciones sobre arte a nivel nacional e internacional. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Arte		
	Programa de Arte y Cultura		


<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los proyectos aprobados. • Evaluar constantemente el desarrollo de los proyectos. • Presentar informes al Director Técnico sobre el avance de los proyectos. • Evaluar la finalización de cada proyecto. • Presentar informe final de los proyectos a la Junta Directiva, a Alabama y a Washington. • Asistir a eventos nacionales e internacionales sobre arte, como: exposiciones, talleres de arte, conocimiento de nuevas técnicas de aprendizaje y utilización de materiales. • Realizar las actividades asignadas por los miembros de la Junta Directiva y la Asamblea General. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre todos los empleados del programa de Arte, al realizar las actividades de su área. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre los empleados de su programa y de las actividades relacionadas con los proyectos de arte en Guatemala. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los colaboradores del programa de Arte, el Director Técnico, el Director Ejecutivo y la Secretaria Ejecutiva.
--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Arte		
	Programa de Arte y Cultura		


<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externas: con las entidades que dan o solicitan apoyo del programa de Arte y con los compañeros contraparte de Alabama y Washington. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado académico universitario: pènsun cerrado en Arquitectura, Diseño Gráfico. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mìnima de dos años de laborar con la Asociación. • Mìnima de tres años de laborar en asuntos de arte, principalmente con niños. <p>c) Habilidades y Destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicación. • Amplia creatividad. • Dominio de técnicas de pintura, con productos reciclables, mejoramiento de destrezas motrices. • Dominio de idioma inglés escrito y verbal. • Dominio de Internet y correo electrónico.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	4 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Arte		
	Programa de Arte y Cultura		


Descripción
<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de materiales reciclables. • Equipo de computación. • Uso de retroproyectores (diapositivas, slides). <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a) • Honrado (a). • Honorable. • Organizado (a). • Responsable. • Conocer paquetes de computación, especializados en arte.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 3
	Puesto: Coordinador (a) de Cultura		
	Programa de Arte y Cultura		


Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Coordinador (a) de Cultura
Ubicación del puesto	Programa de Arte y Cultura
Inmediato superior	Director Técnico
Colaboradores	Sub-coordinador, secretaria y personal del programa de Cultura y Secretaria Ejecutiva.
II. Descripción específica del puesto	
Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño del programa de Cultura y participa en la ejecución de los proyectos.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar proyectos al Director Técnico y al Director Ejecutivo. • Proponer y presentar proyectos a la Junta Directiva para su aprobación. • Buscar fuentes de financiamiento internas y externas para la realización de los proyectos. • Realizar coaliciones con instituciones dedicadas al ramo de cultura. • Montar presentaciones de cultura a nivel nacional e internacional. • Participar en capacitaciones sobre cultura a nivel nacional e internacional. • Ejecutar los proyectos aprobados. • Evaluar constantemente el desarrollo de los proyectos. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN				
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2	de	3
	Puesto: Coordinador (a) de Cultura				
	Programa de Arte y Cultura				


Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes al Director Técnico sobre el avance de los proyectos. • Evaluar la finalización de cada proyecto. • Presentar informe final de los proyectos a la Junta Directiva, a Alabama y a Washington. • Asistir a eventos nacionales e internacionales sobre cultura. • Realizar las actividades asignadas por los miembros de la Junta Directiva y la Asamblea General. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre todos los empleados del programa de Cultura, al realizar las actividades de su área. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre los empleados del programa de Cultura y en las actividades relacionadas con los proyectos del programa En Guatemala. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los colaboradores del programa de Cultura, el Director Técnico, el Director Ejecutivo y la Secretaria Ejecutiva. • Externas: con las entidades que dan o solicitan apoyo del Área de Cultura, y con los compañeros contraparte de Alabama y Washington.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 3
	Puesto: Coordinador (a) de Cultura		
	Programa de Arte y Cultura		


<p>Descripción</p> <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <p>Grado académico universitario: pénsum cerrado en Arquitectura.</p> <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años de laborar con la Asociación. • Mínima de tres años de laborar en asuntos de cultura. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicación. • Amplia creatividad. • Dominio del idioma inglés escrito y verbal. • Dominio de Internet y correo electrónico. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. • Uso de retroproyectores (diapositivas, slides). <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a) • Honrado (a) y Honorable. • Organizado (a).
--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 3
	Puesto: Coordinador (a) de Deportes		
	Programa de Deportes		


Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Coordinador (a) de Deportes
Ubicación del puesto	Programa de Deportes
Inmediato superior	Director Técnico
Colaboradores	Sub-coordinador, secretaria y personal del programa de Deportes y Secretaria Ejecutiva.
II. Descripción específica del puesto	
Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño del programa de Deportes y participa en la ejecución de los proyectos.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades de las comunidades junto con sus colaboradores. • Presentar proyectos al Director Técnico y Director Ejecutivo. • Proponer y presentar proyectos a la Junta Directiva para su aprobación. • Buscar fuentes de financiamiento internas y externas para la realización de los proyectos. • Realizar coaliciones con instituciones dedicadas al ramo de deportes. • Promover talleres de capacitación a docentes y entrenadores sobre los deportes de interés general. • Ejecutar los proyectos aprobados. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 3
	Puesto: Coordinador (a) de Deportes		
	Programa de Deportes		


<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover campeonatos inter-escolares en las comunidades con las que se trabaja. • Participar en capacitaciones de deportes a nivel nacional e internacional. • Evaluar constantemente el desarrollo de los proyectos. • Presentar informes al Director Técnico sobre el avance de los proyectos. • Evaluar la finalización de cada proyecto. • Presentar informe final de cada proyecto a la Junta Directiva, a Alabama y a Washington. • Asistir a eventos nacionales e internacionales sobre deportes. • Realizar las actividades asignadas por la Junta Directiva y la Asamblea General. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre todos los empleados del programa de Deportes, al realizar las actividades de su área. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre los empleados del programa de Deportes y de las actividades relacionadas con los proyectos del programa en Guatemala. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los colaboradores del programa de Deportes, el Director Técnico, el Director Ejecutivo y la Secretaria Ejecutiva.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 3
	Puesto: Coordinador (a) de Deportes		
	Programa de Deportes		


<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externas: con las entidades que dan o solicitan apoyo al programa de Deportes. Y con los compañeros contraparte de Alabama y Washington. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado diversificado en Magisterio de Educación Física. • Grado académico universitario: pénsum cerrado en Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deportes. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años de laborar con la Asociación. • Mínima de tres años de laborar como coordinador en el área deportiva. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicación. • Creatividad. • Dominio del idioma inglés. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con implementos deportivos, como: balones para baloncesto, voley ball, tennis, squash, football, raquetas. Tablas para aprender natación. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a) • Honrado (a) y honorable.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página 1 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Educación para la Vida Familiar	
	Programa de Educación para la Vida Familiar	


Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Coordinador (a) de Educación para la Vida Familiar
Ubicación del puesto	Programa de Educación para la Vida Familiar
Inmediato superior	Director Técnico
Colaboradores	Sub-coordinador, secretaria y personal del programa de Educación para la Vida Familiar y Secretaria Ejecutiva.
II. Descripción específica del puesto	
Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño del programa de Educación para la Vida Familiar y participa en la ejecución de los proyectos.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades de las comunidades junto con sus colaboradores. • Presentar proyectos al Director Técnico y al Director Ejecutivo. • Proponer y presentar proyectos a la Junta Directiva para su aprobación. • Buscar fuentes de financiamiento internas y externas para la realización de los proyectos. • Ejecutar los proyectos aprobados. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Educación para la Vida Familiar		
	Programa de Educación para la Vida Familiar		


<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar coaliciones con instituciones dedicadas al ramo de educación sexual. • Participar en capacitaciones sobre sexualidad, contagio de enfermedades, etc. a nivel nacional e internacional. • Promover talleres de capacitación a docentes, líderes comunitarios, padres de familia y jóvenes sobre la educación sexual, prevención de embarazos, enfermedades de transmisión sexual. • Evaluar constantemente el desarrollo de los proyectos. • Presentar informes al Director Técnico sobre el avance de los proyectos e informe final a la Junta Directiva, a Alabama y a Washington. • Asistir a eventos nacionales e internacionales sobre educación sexual y todo lo relacionado a la sexualidad. • Realizar las actividades asignadas por la Junta Directiva y la Asamblea General. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre todos los miembros del programa de Educación para la Vida Familiar, al desarrollar las actividades de su área. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre los empleados del programa de Educación para la vida familiar y de las actividades relacionadas con éste en Guatemala y Alabama.
--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Educación para la Vida Familiar		
	Programa de Educación para la Vida Familiar		


<p>Descripción</p> <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los colaboradores del programa de Educación Sexual, el Director Técnico, el Director Ejecutivo y la Secretaria Ejecutiva. • Externas: con todas las entidades que dan o solicitan apoyo del programa de Educación Sexual. Y con los compañeros contraparte de Alabama y Washington. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado académico universitario o estudios en Trabajo Social, Psicología, Medicina con especialidad en Ginecología. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años de laborar con la Asociación. • Mínima de tres años de laborar con instituciones dedicadas a promover la educación sexual. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicación verbal y escrita. • Dominio del idioma inglés e Internet.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página 4 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Educación para la Vida Familiar	
	Programa de Educación para la Vida Familiar	

Descripción
<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipo de computación. • Uso de retroproyectores. • Uso de fotocopiadora. • Uso de máquina de escribir eléctrica. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a) • Puntual. • Organizado (a). • Con iniciativa. • Don de mando.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Intercambio		
	Programa de Intercambio		

Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Coordinador (a) de Intercambio
Ubicación del puesto	Programa de Intercambio
Inmediato superior	Director Técnico
Colaboradores	Sub-coordinador, secretaria y personal del programa de Intercambio y Secretaria Ejecutiva.
II. Descripción específica del puesto	
Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño del programa de Intercambio y participa en la ejecución de los proyectos.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el proyecto de intercambio estudiantil y secretarial en los establecimientos educativos del país. • Buscar apoyo nacional e internacional (Alabama) para la realización de los intercambios. • Solicitar el apoyo de familias guatemaltecas para que jóvenes de Alabama visiten Guatemala. • Contactar a las agencias de viajes para buscar precios cómodos para los viajes. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Intercambio		
	Programa de Intercambio		

Descripción


- Participar en actividades nacionales e internacionales sobre intercambios.
- Coordinar con INGUAT la aportación de material turístico para regalar en Alabama.
- Promover actividades de convivencia entre los jóvenes guatemaltecos antes de su viaje a Alabama.
- Promover actividades de convivencia con jóvenes extranjeros en Guatemala
- Realizar reuniones con el Consulado y Embajada de Estados Unidos en Guatemala para la obtención de la visa para los jóvenes.
- Evaluar constantemente el desarrollo del intercambio.
- Presentar informes al Director Técnico sobre el avance del intercambio.
- Presentar el informe final de la realización del intercambio a la Junta Directiva y a Alabama.
- Realizar las actividades asignadas por la Junta Directiva y la Asamblea General.

b) Autoridad

- Sobre todos los empleados del programa de Intercambio, al desarrollar las actividades en su área.

c) Responsabilidades

- Sobre los empleados del programa de Intercambio y de las actividades relacionadas con el programa en Guatemala y Alabama.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Intercambio		
	Programa de Intercambio		

<p>Descripción</p> <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los colaboradores del programa de Intercambio, el Director Técnico, el Director Ejecutivo y la Secretaria Ejecutiva. • Externas: con todas las entidades que dan o solicitan apoyo del programa de Intercambio. Y con los compañeros contraparte de Alabama. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado académico universitario: pñsum cerrado en Relaciones Exteriores, Ciencia Política. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mñima de tres años de laborar con la Asociación. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicaci3n. • Dominio del idioma ingl3s • Amplia creatividad. • Liderazgo. • Motivador.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Asociación Compañeros de las
Américas, Guatemala – Alabama

Página 4 de 4

Puesto: Coordinador (a) de Intercambio

Programa de Intercambio


Descripción

Destrezas


- Uso de equipo de computación.
- Uso de cañonera.
- Uso de retroproyectores.
- Uso de máquina de escribir.

d) Otros requisitos


- Ser guatemalteco (a)
- Honrado (a).
- Puntual.
- Responsable.
- Tener conocimiento de Internet y correo electrónico.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página 1 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Preparación para Emergencias	
	Programa de Preparación para Emergencias	

Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Coordinador (a) de Preparación para Emergencias
Ubicación del puesto	Programa de Preparación para Emergencias
Inmediato superior	Director Técnico
Colaboradores	Sub-coordinador, secretaria y personal del programa y Secretaria Ejecutiva.
II. Descripción específica del puesto	
Es un puesto de carácter administrativo, que se encarga de dirigir el desempeño del programa de Preparación para Emergencias y participa en la ejecución de los proyectos.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las necesidades de las comunidades. • Promover proyectos en las escuelas de nivel pre-primario y primario para la realización de talleres de preparación de desastres. • Capacitación a maestros, líderes comunitarios y padres de familia para preparación de emergencias. • Buscar apoyo nacional e internacional para la realización de los talleres. • Participar en actividades de emergencias a nivel nacional e internacional. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Preparación para Emergencias.		
	Programa de Preparación para Emergencias		

<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar proyectos al Director Técnico y al Director Ejecutivo. • Proponer y presentar proyectos a realizar ante la Junta Directiva. • Buscar fuentes de financiamiento para la ejecución de los proyectos. • Evaluar constantemente el desarrollo de los proyectos. • Promover talleres de capacitación para bomberos junto con el apoyo de expertos extranjeros. • Presentar informes al Director Técnico sobre el avance de los proyectos. • Presentar el informe final de cada proyecto a la Junta Directiva, a Alabama y a Washington. • Realizar las actividades asignadas por la Junta Directiva y la Asamblea General. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre todos los empleados del programa de Preparación para Emergencias, al desarrollar las actividades de su área. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre los empleados del programa y de todas las actividades relacionadas con el mismo en Guatemala y Alabama. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los colaboradores del programa de Emergencias, el Director Técnico, Director Ejecutivo y Secretaria Ejecutiva.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 4
	Puesto: Coordinador (a) de Preparación para Emergencias		
	Programa de Preparación para Emergencias		

<p>Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externas: con todas las entidades que dan o solicitan apoyo del programa de Emergencias. Y con los compañeros contraparte de Alabama y Washington. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios sobre preparación para emergencias, bomberos. Estudios en mitigación y vulnerabilidad para la preparación en casos de emergencia. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años de laborar con la Asociación. • Mínima de tres de participar en actividades de emergencias, bomberos. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicación. • Dominio del idioma inglés verbal y escrito. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipo de computación. • Uso de equipo de emergencias. • Uso de retroproyectors.
--



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Asociación Compañeros de las
Américas, Guatemala – Alabama

Página 4 de 4


Puesto: Coordinador (a) de Preparación para Emergencias

Programa de Preparación para Emergencias

Descripción

d) Otros requisitos

- Ser guatemalteco (a)
- Honrado (a).
- Honorable.
- Colaborador (a).
- Responsable.
- Puntual.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 3
	Puesto: Sub-coordinador de Programa		
	Programa		

Descripción

I. Identificación


Titulo del puesto	Sub-coordinador de Programa
Ubicación del puesto	Programa
Inmediato superior	Coordinador de Programa
Colaboradores	Secretaria, personal del programa y Secretaria Ejecutiva.

II. Descripción específica del puesto

Es un puesto de carácter operativo, que se encarga de velar el buen funcionamiento del programa en el que se desempeña y participa en la ejecución de los proyectos.

a) Atribuciones

- Investigar cuales son las necesidades de las comunidades.
- Invitar a escuelas de nivel pre-primario y primario para la realización de talleres en sus centros educativos.
- Planificar las capacitaciones a maestros, líderes comunitarios y padres de familia.
- Participar en actividades, talleres y/o seminarios sobre temas relacionados al programa en el que se encuentra.
- Elaborar las propuestas de solicitud de financiamiento para la ejecución de proyectos, junto con el personal de su programa.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 3
	Puesto: Sub-coordinador de Programa		
	Programa		

Descripción

- Presentar el proyecto al Coordinador de su programa para continuar con trámite de solicitud de financiamiento.
- Dar seguimiento al desarrollo de los proyectos.
- Preparar las visitas de los técnicos de Alabama y Washington.
- Realizar las actividades asignadas por el Director Técnico y el Coordinador de programa.

b) Autoridad

- Sobre todos los empleados del programa al ejecutar los proyectos.

c) Responsabilidades

- Sobre el personal del programa y de las actividades de ejecución de proyectos del programa en Guatemala.


d) Relaciones de trabajo

- Internas: con todos los colaboradores y el Coordinador del programa, el Director Técnico y la Secretaria Ejecutiva.
- Externas: con los compañeros contraparte de Alabama y Washington, y con instituciones relacionadas al programa en el que se encuentra.


IV. Requisitos mínimos exigidos

a) Educativos


- Grado diversificado en Perito Contador, Secretaria, Bachiller, con el quinto semestre de cualquier carrera universitaria.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 3
	Puesto: Sub-coordinador de Programa		
	Programa		


<p>Descripción</p> <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de dos años de laborar con la Asociación. <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. • Dominio en la comunicación. • Dominio del idioma inglés verbal. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipo de computación. • Uso de retroproyectores. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteco (a) • Honrado (a). • Honorable. • Colaborador (a). • Responsable. • Puntual. • Conocimiento en Internet y correo electrónico.
--

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	1 de 3
	Puesto: Secretaria de Programa		
	Programa		

Descripción	
I. Identificación	
Titulo del puesto	Secretaria de Programa
Ubicación del puesto	Programa
Inmediato superior	Coordinador de Programa
Colaboradores	Todos los empleados del programa
II. Descripción específica del puesto	
Es un puesto de carácter administrativo, todo el personal solicita apoyo de ella, es quien maneja la información específica del programa.	
a) Atribuciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades secretariales normales. • Ejecutar las decisiones tomadas por el Coordinador y Sub-coordinador del programa. • Coordinar las visitas de extranjeros en Guatemala. • Coordinar las visitas de guatemaltecos en Alabama y Washington. • Recibir y enviar correspondencia con la Secretaria Ejecutiva y el personal del programa. • Preparar y enviar los informes finales de los proyectos al Director Técnico. • Organizar las reuniones internas del programa. • Coordinar reuniones con organizaciones colaboradoras. • Apoyar al coordinar y sub-coordinador en las actividades. 	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	2 de 3
	Puesto: Secretaria de Programa		
	Programa		

Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Enviar informes de labores de su programa. <p>b) Autoridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee autoridad. <p>c) Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • De todas las actividades realizadas en la ejecución de los proyectos y del programa tanto en Guatemala como en Alabama y Washington. <p>d) Relaciones de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internas: con todos los empleados del programa, el Director Técnico y la Secretaria Ejecutiva. • Externas: con las instituciones que dan apoyo al programa y con compañeros de Alabama y Washington. <p>IV. Requisitos mínimos exigidos</p> <p>a) Educativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado diversificado en Secretariado Bilingüe. <p>b) Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínima de un año de laborar como secretaria.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		
	Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama	Página	3 de 3
	Puesto: Secretaria de Programa		
	Programa		

<p>Descripción</p> <p>c) Habilidades y destrezas</p> <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones personales. • Dominio en la comunicación escrita. • Dominio del idioma inglés escrito y verbal. • Excelente conocimiento sobre paquetes de computación, Internet y correo electrónico. <p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipo de computación. • Manejo de retroproyectores. • Manejo de planta telefónica. • Manejo de fax. <p>d) Otros requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser guatemalteca. • Honrada. • Altamente responsable. • Bien organizada. • Puntual.
--

ANEXO II
FORMATO DE BOLETA PARA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE LAS AMÉRICAS, GUATEMALA -
ALABAMA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS

Fecha:		
Nombre y cargo del evaluado:		
Área administrativa:		Página 1 de 2
Nombre y cargo del evaluador:		
Gradación de las escalas		
Grado	Consecución	
1	Excelente.	
2	Muy bueno.	
3	Normal (desempeño esperado para la posición).	
4	Necesidad de desarrollo.	
Comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 4)	Comentarios
<p style="text-align: center;">Orientación a resultados Preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados.</p>		
<p style="text-align: center;">Colaboración Es capaz de trabajar con compañeros de trabajo distintos: expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.</p>		
<p style="text-align: center;">Orientación al cliente Preocupado por satisfacer las necesidades de los clientes. Busca permanentemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.</p>		
<p style="text-align: center;">Flexibilidad Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.</p>		
<p style="text-align: center;">Comunicación Transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de trabajo de forma clara, adecuada y asequible.</p>		
<p style="text-align: center;">Liderazgo Transmite la visión de la Asociación, desarrolla la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al equipo a la consecución de los objetivos, actuando como modelo a seguir para los demás.</p>		
<p style="text-align: center;">Delegación Delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos, desarrollándolos y perfeccionándolos, aseguran el control adecuado que regule la eficacia de las personas.</p>		

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS

Comportamiento esperado	Nivel según el evaluador (1 a 4)	Comentarios
Trabajo en equipo Da prioridad al equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye, además de sus jefes y colaboradores, a sus clientes internos como socios.		
Decisión Toma decisiones conscientes, viables y ponderadas entre diferentes opciones, asumiendo plenamente las consecuencias.		
Organización Planifica y coordina su propio trabajo o el de su área, asignando bien las prioridades, utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.		
Cooperación Intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros y la forma en que realiza las órdenes de los Coordinadores y Supervisores.		
Responsabilidad Forma en que se dedica al trabajo y lo ejecuta dentro del plazo estipulado. El compromiso con que realiza sus actividades para obtener los resultados deseados.		

Fuente: Elaboración propia. Año 2006

ANEXO III
MANUAL DE INDUCCIÓN EN EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL
NUEVO PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE LAS
AMÉRICAS, GUATEMALA – ALABAMA

INTRODUCCIÓN

La Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, ha elaborado este manual de inducción con el propósito de socializar, capacitar e informar a los empleados existentes y al nuevo empleado sobre la nueva organización. En ésta se les proporciona la información que requieren para tener éxito en sus nuevos puestos de trabajo.

El presente manual será de utilidad al inicio de la relación laboral, debido a que se encontrará información valiosa para la adaptación al puesto de trabajo.

Contenido

- Introducción.
- Objetivos del manual.
- Bienvenida a la Asociación Compañeros de la Américas, Guatemala – Alabama.
- Breve reseña de la Asociación internacional y nacional.
- ¿Qué es Compañeros de las Américas?
- La Misión, visión y objetivos de la Asociación.
- Cómo está organizada la Asociación.
- Los estatutos.
- El Credo.
- ¿Qué se espera del empleado?
- Condiciones de trabajo.
- Las faltas
- Que ofrece la Asociación.
- Los incentivos que ofrece la Asociación.
- Las normas de higiene y seguridad.
- Las medidas disciplinarias.
- La introducción general de la Asociación.
- Introducción específica en el lugar de trabajo.
- Presentación a los compañeros de trabajo.

OBJETIVOS DEL MANUAL

Objetivo General:

- Proporcionar un manual que facilite y dé los pasos a seguir en el proceso para la adecuada inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano que dispondrá la Asociación. Además, este manual permitirá presentarle al empleado los aspectos importantes de la organización para que su adaptación sea práctica y su rendimiento sea el esperado.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer la misión, visión y objetivos de la Asociación.
- Identificar al personal con sus compañeros de trabajo.
- Incrementar la integración del grupo en cada área, así como en toda la Asociación.
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Ahorrar tiempo y trabajo al empleado y a la Asociación.

Generalmente, para la mayoría de las personas el primer día de trabajo causa ansiedad y estrés, debido a la incertidumbre respecto al ambiente, las personas, funciones con que se enfrentará y la condición para la ejecución de las actividades.

Mediante el adecuado uso del proceso de inducción, la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, puede llegar a contar con un equipo de trabajo de alto rendimiento, beneficiándose con la eficiencia, eficacia y satisfacción para el empleado de participar en el logro de los objetivos de la Asociación, así como brindar un servicio satisfactorio a las comunidades. Y permitirá que el empleado pueda adaptarse rápidamente y desempeñar sus labores de mejor forma, le dará también la oportunidad de hacer preguntas y

resolver dudas, así como identificarse, conocer a otros compañeros de trabajo y hacer amistades.

BIENVENIDA

A este aspecto se le debe dar mayor importancia y atención, debe ser realizada por el Director Ejecutivo, quien debe prepararse para recibir al nuevo empleado.

¡!!!BIENVENIDO A LA ASOCIACIÓN COMPAÑEROS DE LAS AMÉRICAS, GUATEMALA – ALABAMA!!!!

En nombre de la Asociación Compañeros de las Américas, Guatemala-Alabama, reciba una atenta y cordial BIENVENIDA y lo felicitamos por haber sido elegido para formar parte de la Asociación.

Nuestra Asociación es moderna y dinámica, Usted tendrá la oportunidad de desarrollarse y progresar; pero necesitamos de su colaboración y buena voluntad para que nuestra organización funcione bien, es preciso que desempeñe eficientemente la tarea que le ha sido encomendada.

Usted ha sido seleccionado por su capacidad, conocimientos, experiencia y méritos personales para apoyar la gran tarea que tenemos diariamente en nuestros equipos de trabajo, en donde la búsqueda de la excelencia es permanente. Al seleccionarlo hemos demostrado nuestra confianza, a la vez de contribuir a su bienestar. Ahora es Usted quien con su trabajo sabrá fortalecer un nombre que tiene prestigio y reconocimiento.

Estamos convencidos que Usted es la persona que necesitamos y que su desempeño será exitoso y duradero.

MUCHOS ÉXITOS!!!

Breve reseña de la Asociación internacional y nacional

La Asociación Compañeros de las Américas (Partners of the Americas) fue fundada en 1964 como el componente “a nivel personal” de la Alianza para el Progreso del Presidente John F. Kennedy, constituyéndose en la organización más grande en el Hemisferio Occidental, dedicada a la cooperación internacional y a programas de capacitación. Actualmente es una organización privada sin fines de lucro que cuenta con el apoyo de innumerables individuos, fundaciones y empresas internacionales.

Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama, se inició en 1965 con proyectos de intercambio, cultura, de apoyo social y desarrollo económico. Inicialmente se denominaba “Compañeros para el Desarrollo”, posteriormente cambió su nombre definitivo por Compañeros de las Américas, Guatemala – Alabama.

¿Qué es Compañeros de las Américas?

Compañeros de las Américas es la institución dedicada a promover el desarrollo económico y social en el Hemisferio Occidental y a fortalecer los lazos de amistad, cooperación y bienestar común entre los pueblos de América.

La institución se encarga de poner en contacto a diversos Estados de los Estados Unidos con países o regiones de América Latina y el Caribe para formar así las entidades llamadas “Compañerismos”.

La identificación de necesidades económicas y sociales, la planeación y colaboración para satisfacer esas necesidades entre el Sur y Norte caracterizan el espíritu de “Compañeros de las Américas”. Los compañerismos de ambos lados de América, determinan las necesidades locales y movilizan recursos humanos y financieros para llevar a cabo sus tareas.

“Nuestra Misión”

“Trabajar en forma conjunta como ciudadanos de América Latina, del Caribe y de los Estados Unidos con el fin de mejorar la calidad de vida de los pueblos del hemisferio”.

“Nuestra Visión”

Ser la organización educativa y de intercambio más eficaz en las Américas, ampliamente reconocida por sus servicios de capacitación basada en las necesidades económicas y sociales de los ciudadanos tanto del Hemisferio Norte como del Sur.

Nuestros Objetivos:

- Trabajar activamente por el bienestar social, económico y cultural de la comunidad, sin distinción de ninguna clase.
- Coadyuvar al desarrollo económico y social del país, ya sea directamente prestando su concurso a otras entidades públicas o privadas que persiguen los mismos objetivos.
- Promover relaciones de amistad, culturales, deportivas, educativas y de mutua colaboración con entidades similares nacionales o extranjeras.

¿Cómo estamos organizados?

1. Áreas administrativas
 - 1.1 Junta Directiva
 - 1.2 Dirección Ejecutiva
 - 1.3 Dirección Financiera
 - 1.4 Dirección Técnica
2. Programas
 - 2.1 Arte y Cultura
 - 2.2 Agricultura y Medio Ambiente

- 2.3 Deportes
- 2.4 Educación para la Vida Familiar
- 2.5 Intercambio
- 2.6 Preparación para Emergencias

“Nuestros Estatutos”

La institución es regida por los Estatutos, los cuáles les serán entregados el primer día de trabajo, para su conocimiento.

Creemos que

- El empleado es el más valioso elemento, recurso y razón de ser de la Asociación.
- Debe haber igualdad en la participación en todos los niveles de la Asociación.
- Debe enfatizarse las relaciones personales.
- La Asociación debe y puede ser el mayor enlace entre las personas de todo el Hemisferio.
- La Asociación debe apoyar a todas las personas.
- Cada empleado debe tener la responsabilidad de satisfacer las necesidades de las comunidades, así como la Asociación satisfecerá las de los empleados.
- La Asociación debe tener un impacto importante en el desarrollo de sus comunidades, mejorando la calidad de vida de cada una de ellas.
- Debe existir una comunicación eficiente y fluida entre todos los colaboradores de la Asociación.

¿Qué esperamos de Usted?

- Lealtad
- Honradez
- Respeto
- Dedicación
- Esfuerzo
- Entusiasmo
- Cooperación
- Calidad
- Puntualidad
- Deseo de superación
- Creatividad

Condiciones de trabajo

El horario de trabajo es de lunes a viernes de 13:30 a 17:30. Así mismo, es importante mencionar que las Asambleas Generales se realizan los días sábados todo el día y probablemente también los días domingos. Oportunamente se le dará mayor información al respecto. El período para tomar café o descansos son de 15:45 a 16:00. Se debe tener uso medido de las llamadas telefónicas y del correo personal. Los días de pago serán quince y fin de mes, entregándoseles el cheque correspondiente.

Faltas

- La mentira.
- El robo.
- El chisme.
- La irresponsabilidad.
- La falta de colaboración.
- El daño o mal uso del mobiliario y equipo de la Asociación.

¿Qué le ofrece la Asociación?

La Asociación ofrece a sus empleados las siguientes prestaciones, de acuerdo a la ley:

- Aguinaldo.
- Bono 14.
- Indemnización.
- Vacaciones.
- IGGS.
- IRTRA.

Incentivos

Debido a que no se cuenta con los recursos financieros tan amplios como se desea para poder darles incentivos monetarios, se tiene establecido que los incentivos consisten en visitas al compañerismo contraparte (Alabama), siempre y cuando cumpla con la ejecución de todas sus actividades, y que demuestre un desempeño laboral muy eficiente. La visita al compañerismo es totalmente gratuita, debido a que el boleto aéreo ida y vuelta es cortesía de la Asociación en Guatemala y en Alabama le brindan hospedaje y alimentación durante el tiempo de su estadía.

Normas de higiene y seguridad

Para Compañeros de las Américas, las siguientes normas son de vital importancia para desarrollar un mejor desempeño.

1. Mantener higiene personal.
2. Mantener orden y limpieza en lugares de trabajo.
3. Depositar la basura en su lugar.
4. Capacitación de evacuación en casos de emergencia.
5. Entrenar al personal en primeros auxilios y uso de extintores.

Medidas disciplinarias

De no cumplir con las actividades asignadas, el horario de trabajo establecido, no asistir a una reunión de gran importancia para el Área Administrativa, Programa y de la Asociación en general, que cause que la misión de nuestra Asociación no se logre, se tomarán de acuerdo con la ley laboral, las siguientes medidas disciplinarias:

- Llamada de atención verbal.
- Primera llamada de atención por escrito.
- Segunda llamada de atención por escrito, con copia a la Junta Directiva.
- Suspensión de labores sin goce de sueldo.
- Despido directo.

Introducción general en la Asociación

- i. El Director Ejecutivo debe darle al nuevo empleado un recorrido por las instalaciones de la Asociación, así como indicarle sus derechos y obligaciones dentro de la misma.
- ii. Realizar la presentación con el personal que mantendrá relaciones laborales y a sus jefes inmediatos.
- iii. Ubicarlo en su puesto de trabajo, es importante mencionar que algunos proyectos no se realizan directamente en una oficina, sino que en las distintas comunidades; esto también se le indicará al nuevo empleado.

Introducción en el área de trabajo

1. El Director del Área Administrativa y/o el Coordinador del Programa explicará detalladamente su trabajo, comentará el contenido del puesto con el empleado y proporcionará una copia de la descripción del mismo.
2. Se presentará al nuevo empleado con los compañeros del área donde va a laborar. Se le presentará al resto de compañeros y el Director o

Coordinador no emitirá juicios sobre la Asociación y sus colaboradores, para que el nuevo empleado forme su propia impresión de éstos. Cada vez que se presente a un colaborador, se realizará una breve descripción de las funciones de él.

3. Indicar al empleado cual será el mobiliario y equipo que empleará haciendo énfasis en el cuidado y correcto uso del mismo.
4. Indicar a quien le deberá rendir informes.

Presentación de sus compañeros de trabajo.

Después de haber tenido conocimiento de la Asociación en general, es importante hacer una breve reseña de los proyectos que se realizan; conocer específicamente su área de trabajo y la información pertinente.

Le damos la más cordial bienvenida a nuestra área de trabajo y asegúrese de que cuenta con el apoyo y colaboración de todos nosotros, sus compañeros de trabajo. Por favor, no dude en realizar las consultas que tenga.

FELICITACIONES!!!!

Apreciable compañero:

Esperamos que la relación que hoy se inicia sea fructífera y permanente, y que a través de ella cada día demos pasos firmes que propicien su desarrollo y el de nuestra Asociación.

En la Asociación, valoramos nuestro Recurso Humano como elemento principal en el proceso de cambio, desarrollo y mejoramiento continuo que exigen las Áreas Administrativas y los Programas. Usted está involucrado en este proceso, en el cual es un elemento de cambio al que le pedimos participe activamente para alcanzar la calidad y excelencia que demanda el cliente.

Deseamos que los principios que como Asociación fomentamos y practicamos, sean nuestro mejor entendimiento. Le reiteramos nuestra más cordial bienvenida y le deseamos toda clase de éxitos.

Cordialmente,
Junta Directiva
Compañeros de las Américas
Guatemala – Alabama