



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL

*PROPUESTA DE REORGANIZACION DE UN CENTRO EDUCATIVO
TECNICO VOCACIONAL*

JAIME EDUARDO BLANCO RAMIREZ

ASESORADA POR LA ING. NORMA SARMIENTO

Guatemala, abril de 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

*PROPUESTA DE REORGANIZACION DE UN CENTRO EDUCATIVO
TECNICO VOCACIONAL*

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JAIME EDUARDO BLANCO RAMIREZ

ASESORADA POR LA ING. NORMA SARMIENTO
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

Guatemala, abril de 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

Decano	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
Vocal I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Vocal II	Lic. Amahán Sánchez Alvarez
Vocal III	Ing. Julio David Galicia Celada
Vocal IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruíz
Vocal V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
Secretario	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO

Examinador	Inga. Guisela Gaitán Garavito
Exminador	Inga. Norma Sarmientos
Examindor	Ing. Juan José Peralta

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

PROPUESTA DE REORGANIZACION DE UN CENTRO EDUCATIVO TECNICO VOCACIONAL

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 10 de julio de 2003.

JAIME EDUARDO BLANCO RAMIREZ

Guatemala, 10 de octubre de 2,003

**Ingeniera Industrial
Marcia Véliz
Directora
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala**

Ingeniera Véliz:

Me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que he asesorado el trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE REORGANIZACION DE UN CENTRO EDUCATIVO TECNICO VOCACIONAL**, elaborado por el estudiante universitario **Jaime Eduardo Blanco Ramirez**, el cual considero cumple con los objetivos que dieron su origen.

Por lo tanto me es grato aprobar y recomendar dicho trabajo, para los efectos necesarios siguientes.

Agradeciendo la atención que se sirva prestar a la presente y aprovechando la oportunidad para saludarla, me suscribo de usted,

Atentamente,

Ing. Ind. Norma Sarmiento

Asesor

Colegiado No. 4272

1. GENERALIDADES

1.1 Reseña histórica del Centro Técnico Vocacional San José

Los programas de capacitación José se iniciaron a principios del año de 1992, sin embargo es necesario retroceder al año de 1987 cuando los misioneros de la Divina Redención emprendieron su obra en Guatemala, en el año de 1998 brindaban cuidado, hospedaje, alimentación y formación a 25 jóvenes, la mayoría indígenas provenientes del interior del país, víctimas del enfrentamiento armado entre guerrilla y ejército.

Los misioneros de la Divina Redención es una comunidad religiosa católica fundada por el sacerdote italiano Arturo D'onofrio en el año de 1950 en Italia con el objetivo de brindar atención a niños huérfanos y en conflicto por causa de la segunda guerra mundial. La orden fue creciendo y extendiéndose a otros países, se fundaron obras sociales en Colombia, India, El Salvador y en el año de 1987 inicia en Guatemala.

En el año de 1990 comienza la construcción del área de capacitación laboral con el apoyo de instituciones nacionales e internacionales, la cual es inaugurada en el mes de marzo de 1992, dando la oportunidad a jóvenes del internado y de áreas cercanas a capacitarse en especialidades de electricidad industrial y soldadura industrial.

A continuación se describe el crecimiento del área de capacitación a partir de sus inicios:

a) Año de 1992

Se establece convenio con el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), el cual puntualiza el apoyo financiero del pago de dos instructores para el curso de Electricidad domiciliar y un instructor para el área de soldadura industrial, así también del material fungible (alambre, estaño, electrodos, hembras de hierro, accesorios eléctricos, etc.), para las actividades de enseñanza en los talleres de capacitación.

Dentro del contenido del programa de capacitación se incluye un curso de formación Cristiana, impartido por un miembro de la comunidad de los misioneros, además cada primer viernes de mes, los estudiantes e instructores deben de participar en la Santa Misa. Los cursos son supervisados por un coordinador y su sueldo es pagado por la comunidad religiosa.

b) Año de 1994

Inició el curso de panadería, se contrata otro instructor para iniciar la especialidad de mecánica automotriz y un asistente de coordinación para apoyar en las actividades de compras de material fungible y control de despacho y existencia de este material en las bodegas, además asiste al coordinador en sus funciones. Se contrata una psicóloga para apoyo en los procesos de selección y acompañamiento en el rendimiento y adaptación de los jóvenes del internado que participarán en los cursos.

c) Año de 1995

Se modifica horario de trabajo, antiguamente el horario era de 08:00 horas a 12:00 horas y se establece el horario de 07:30 horas a 11:30 horas, con la finalidad que los jóvenes que estudian en jornada vespertina, secundaria o bachillerato, dispusieran de media hora más para asistir puntual a sus respectivos institutos. Todos los jóvenes internos estudian en jornada vespertina. Se aprueba bonificación especial para los instructores, con el objetivo de minimizar la rotación de personal por causa que los contratos del INTECAP no contemplaban actividades en el mes de diciembre y enero por lo tanto en esos meses no recibían ningún pago.

d) Año de 1996

Este año dan inicio los cursos libres de computación en horarios de lunes a viernes en jornada matutina y vespertina y los sábados de 08:00 horas a 13:00 horas.

e) Año de 1997

Se contrata un orientador pagado por INTECAP, para apoyar en los procesos de selección de recurso humano y selección, ubicación y rendimiento de los jóvenes participantes en los cursos de capacitación. La psicóloga anteriormente contratada fue removida de su cargo.

f) Año de 1998

Se realiza un curso de mecánica automotriz para los antiguos miembros de las patrullas militares, coordinación con FONAPAZ. Inicia colegio para básicos dentro de las instalaciones del Centro.

g) Año de 1999

Todos los instructores y coordinador participan en el curso de Formación Metodológica impartido por el personal del departamento de Formación de Recurso Humano del INTECAP. Se contrata un instructor para impartir las clases de correlacionadas, que anteriormente eran impartidas por el instructor titular de la especialidad. Las materias correlacionadas comprenden: matemáticas, dibujo técnico, ortografía, expresión corporal, redacción de cartas laborales, etc.

Los jóvenes que participan en los cursos de capacitación son acreditados con el C.A.P. (Certificado de Aptitud Profesional) otorgado por INTECAP. Actualmente en la institución existe personal pagado por la comunidad religiosa y personal pagado por INTECAP.

1.2 Marco legal

El Centro Vocacional San José se puede ubicar dentro de las Organizaciones no Gubernamentales, sin dejar a un lado su carácter religioso y de proyección social. Una Organización no Gubernamental es aquella que está orientada a ayudar y acompañar a los sectores menos favorecidos de la sociedad sin fines de lucro, se diferencian de las instituciones públicas en varios aspectos entre los cuales es necesario mencionar: el origen de los fondos, marco inespecífico de trabajo, objetivos institucionales no regidos a una política, es puntual en los grupos meta sin extender su cobertura, es inestable y su control es básicamente realizado por las personas donantes o las instituciones que pueden aportar eventualmente o periódicamente fondos para el funcionamiento de la institución.

Existen en Guatemala un conjunto bastante heterogéneo de ONG's, cada una se distingue por el propósito o mandato de la organización, por el grupo meta al cual está dirigido, por su origen, su estructura, por sus relaciones, en fin, su radio de acción es muy amplio, de hecho existen varias definiciones, entre las cuales se puede mencionar:

“Las organizaciones no gubernamentales somos organismos propios de la sociedad civil que hemos optado agruparnos y desarrollar tareas que contribuyan mediante el acompañamiento, a la sobre vivencia, el bienestar de los sectores mas desfavorecidos del país.” ¹

Otra definición reza así:

“Las organizaciones no gubernamentales son empresas que pertenecen a una industria de desarrollo humano sostenible.”

Legalmente las ONG's están consideradas en el registro Civil en el artículo 15 inciso 3 y para obtener su carácter jurídico debe de hacerse por medio de un acta notarial o escritura pública.

1.3 Descripción de su estructura organizacional

1.3.1 Aspecto organizacional

Dentro del personal de la institución del Centro Técnico Vocacional San José se pueden distinguir dos grupos de trabajadores, los cuales ayudan a comprender más fácilmente las relaciones organizacionales que se presentan. El primer grupo corresponde al personal pagado por INTECAP (instructores,

orientador y coordinador) el otro grupo al personal pagado por la comunidad religiosa (secretaria, asistente de coordinación, jefe de trabajos externos, operarios de la unidad de trabajos externos y trabajadora social, que tiene que ver indirectamente en el proceso de capacitación). Además, están los directivos los cuales son miembros de la comunidad religiosa.

La dirección, las políticas de trabajo, la supervisión general, el control de las cuotas estudiantiles, el control del material fungible, equipo, herramienta y maquinaria son responsabilidades directas del personal pagado por la institución o miembros de la comunidad religiosa; el desarrollo de los cursos, la programación, el contenido, la selección y ubicación los estudiantes son responsabilidad del personal pagado por INTECAP.

Actualmente no existe un documento formal que defina como está distribuida la división del trabajo, la jerarquía, las funciones y atribuciones de cada puesto, las líneas formales de comunicación y la misión o mandato de la institución, sin embargo prevalece una organización informal la cual permite que cada miembro de la organización efectúe las actividades para las cuales fue contratado o tiene asignadas.

La supervisión y programación de los eventos de capacitación están a cargo de un coordinador pagado por INTECAP, el cual tiene a su cargo a un orientador, un asistente de coordinación y una secretaria para las actividades administrativas y con el staff de los instructores para el desarrollo de los cursos.

La dirección está a cargo de un sacerdote misionero que a su vez es Director del instituto de educación secundaria que opera dentro del Centro,

¹ Primer congreso nacional de ONG'S "Paz, Desarrollo y Democracia". Guatemala, mayo de 1995.
Organizado por ASINDES

también un sacerdote se ocupa del cargo de subdirector y apoya en la supervisión de la sección de capacitación y secundaria.

La organización del Centro de capacitación comprende un departamento integrado por un responsable del mantenimiento del mobiliario y equipo, así también de trabajos de soldadura, carpintería y electricidad ofrecidas a personas ajenas a la institución que así los solicitan. Por lo regular cuenta con tres ayudantes.

El subdirector imparte las clases de formación Cristiana y supervisa la disciplina de los estudiantes apoyándose en el asistente de Coordinación. Además hay otras personas que no están ligadas directamente con el proceso del proyecto de capacitación , pero contribuyen al mejoramiento del funcionamiento de las actividades, entre las personas se encuentra la trabajadora social del internado, voluntarios nacionales y extranjeros, que colaboran en todas las actividades que se requieran (ver figura 1).

En resumen la organización del proyecto de capacitación está basada en un sistema de relaciones de trabajo no definido formalmente, en el cual no existe un documento donde esté descrito las líneas de autoridad, las líneas formales de comunicación, la descripción de las responsabilidades y atribuciones de cada puesto, las políticas y principios institucionales, la misión o mandato de la organización, la visión, en suma la referencia formal para guiar, dirigir y supervisar el desempeño del trabajador. La organización funciona de acuerdo a instrucciones verbales de parte del Director y con base en la experiencia que tiene, tanto el trabajador que deja un puesto y guía a la de nuevo ingreso, así también lo que los trabajadores afines y relacionados al puesto tienen y pueden explicarle al trabajador.

1.3.2 Aspecto procedimental

Se realizan varios patrones de acción o procedimientos para desarrollar las actividades que están implícitas en el quehacer diario del proyecto de capacitación, entre los procedimientos más sobresalientes y necesarios se pueden mencionar:

a) Requisición de material fungible

Consiste en elaborar un listado de materiales que se necesitarán para las prácticas en los talleres para un tiempo estimado de un semestre, o bien por modulo de trabajo, se tiene asignado un monto límite de dinero para efectuar esta requisición. El procedimiento conlleva actividades tales como: Fotocopiar formato de requisición, llenar formato, entregarlo al coordinador, cotizar mínimo dos lugares comerciales por compra, girar formato a INTECAP central. Ver flujograma y solicitud de requisición para eventos específicos en el apéndice.

b) Solicitud e pruebas de certificación

Al finalizar cada módulo de enseñanza, el instructor llena un formato, en el cual anota a los estudiantes que han cumplido con todos los requisitos y pueden someterse a pruebas para certificar sus estudios. Ver formato utilizado para la solicitud de evaluación teórica tradicional para la certificación y solicitud de admisión de documentos para certificación en apéndice.

c) Registro de hora de entrada y salida del personal

Todo el personal del proyecto de capacitación (exceptuando miembros de la comunidad) hace uso de un reloj marcador para registrar la hora de

entrada y salida de sus labores, de acuerdo a este registro se procede a efectuar descuentos monetarios acumulativos dependiendo del salario del trabajador y las llegadas tarde que tiene durante el mes.

d) Registro Libro de Grupo

Se le llama libro de grupo al cuaderno impreso con formatos para controlar la asistencia, datos personales, dirección, notas, avance práctico, horario de materias, programación del curso diario y actividades propias del proceso de enseñanza aprendizaje. Este debe ser llenado puntualmente de acuerdo a como exija las anotaciones respectivas para cada módulo. Al final del módulo se presenta un informe final a central de INTECAP, dejando una copia de este libro para futuras referencias.

e) Reporte de estudiantes ausentes que pertenecen al internado

Cuando un joven del internado falta a sus clases, el instructor debe de comunicar al encargado del internado la inasistencia para que se lleve un registro y a su vez el Director sea notificado y tome las medidas que corresponden para mantener la disciplina.

f) Selección y ubicación de los jóvenes en los distintos talleres.

Consiste en evaluar las habilidades psicotécnicas de los jóvenes aspirantes a cursar los talleres de capacitación, así también de conocer sus intereses e inclinaciones laborales, para lo cual se determina las fechas y lugar donde se efectuarán. Además se coordina con los instructores la visita a los talleres como parte de la orientación inicial para los estudiantes, se solicitan a

INTECAP el número de pruebas que se necesitan y se procede a pasar las pruebas para luego realizar la selección y ubicación de los jóvenes.

g) Sanciones a Estudiantes

Se tiene establecido un proceso para separar definitivamente a un estudiante indisciplinado, primero una llamada de atención verbal de parte del instructor encargado, si persiste en su comportamiento se levanta un acta en el cual se advierte el estudiante sobre su expulsión temporal o definitiva del plantel. Por último se separa definitivamente al estudiante indisciplinado.

Existen otros procedimientos y procesos que se llevan a cabo, sin embargo se describieron los anteriores solamente para tener un panorama general de las diferentes pautas de acciones que se requieren en el proceso de enseñanza aprendizaje y la importancia que tiene una buena supervisión y dirección para plantear y establecer procedimientos que resuelven o ayudan a cumplir con los objetivos de la institución, ya que es por medio de una secuencia de actividades debidamente predeterminadas, para cada una de las necesidades de trabajo, como una organización consigue obtener efectividad y eficiencia en el desarrollo de sus labores.

1.4 Objetivos de la organización

La finalidad de los sacerdotes de los Misioneros de la Divina Redención, en relación al área de capacitación consiste en brindar una formación integral a los jóvenes de escasos recursos tanto del internado como a los de áreas aledañas, que asisten a los talleres de capacitación. Los elementos principales de la formación integral se desarrollan dentro de un marco de formación cristiana, moral y cívica, además de la capacitación en diferentes áreas de las

industrias, tales como electricidad industrial, soldadura industrial, carpintería, mecánica automotriz, panadería y computación.

Con el objetivo de brindar un buen servicio a bajo costo la institución tiene un convenio con INTECAP, el cual aporta el apoyo financiero en materia de sueldos a instructores, coordinador y orientador y además el material fungible, lo que permite ofrecer los cursos de capacitación a bajo costo, que no representa ni el 10% del costo que se incurre por estudiante. Es importante mencionar que estos cursos son estructurados y revisados periódicamente a nivel latinoamericano por lo que se puede tener suficiente confianza en implementación y resultados a tener en los estudiantes.

Es igualmente valiosa la formación de valores y principios cristianos que se pueden inculcar en los jóvenes, especialmente por parte de los miembros de la comunidad religiosa, por medio del curso de formación cristiana y otras actividades relacionadas, las cuales duran en promedio dos años y en ellas se establecen actividades diarias religiosas, retiros, celebración de la Santa Misa y conferencias, con el fin de generar un crecimiento humano y espiritual en todos los participantes de los cursos.

Todas las actividades y eventos del proyecto de capacitación tienen como meta que el joven egresado además de tener conocimientos, habilidades y destrezas de un área técnica, observe y se comporte de acuerdo a una conducta moral, cívica y cristiana.

1.5 Aspectos teóricos del Desarrollo Organizacional (D.O)

1.5.1 Concepto

Existen diferentes concepciones acerca del Desarrollo Organizacional, sin embargo la mayoría coincide en definirla como un conjunto de métodos y técnicas para efectuar revisiones periódicas de la organización, generando un proceso global de desarrollo organizacional teniendo implícito la administración del cambio.

Los orígenes de esta herramienta administrativa se remontan a los años treinta, aunque no se conocía con este nombre, se aplicaba una técnica como "Búsqueda de Acción", la cual tenía como finalidad la búsqueda de soluciones a problemas en las organizaciones.

En la actualidad el Desarrollo Organizacional se enfoca básicamente al mejoramiento del comportamiento de los individuos en la organización y enfatiza en este factor más que en la mayor parte de las otras áreas industriales. La necesidad de las organizaciones de transformarse o adaptarse surge debido al contexto cambiante en el cual están inmersas las mismas, así también se da la oportunidad al recurso humano de desarrollarse personalmente o bien un medio de trabajo más satisfactorio.

Lo que identifica al D.O. de las demás técnicas o herramientas administrativas de investigación operacional es el énfasis que utiliza en las ciencias del comportamiento, la cual supone que los individuos involucrados en efectuar un proceso de D.O. tengan cierto conocimiento de los aportes de psicología organizacional, de la sociología industrial y psicología social, que les ayudarán a proponer, plantear y llevar a cabo efectivamente los cambios que se necesitan en las estructuras, funciones y atribuciones y en algunos aspectos en el funcionamiento general y cultura de la organización.

Es importante en el D.O. la participación del personal de todos los niveles de la organización, tanto en la obtención de datos sobre ellos mismos y su trabajo dentro de la organización, y para conseguir esta meta se utilizan técnicas y métodos cuya elección está, en principio, basada en la estrategia que utilice la persona que promueva o genere el D.O., para después utilizar otras herramientas administrativas que surgirán en respuesta a las inquietudes y demanda del consenso de trabajo grupal que se efectúe con los empleados.

1.5.2 Contenido ²

El contenido de un desarrollo organizacional está condicionado al diagnóstico de la situación existente en la organización y a la vez a las metas de intervención que se tienen, así como se puede enfocar hacia la totalidad de la organización, bien se puede plantear a un segmento o subsistema de la misma. Los cambios que genere el D.O. pueden darse en todos los aspectos de la organización, en su estructura formal, en la división del trabajo, asignación de autoridad, reglamentación interna, asimismo en el ejercicio del mando, en el mecanismo para la resolución de conflictos, en la visión y misión de la institución, en los procesos y procedimientos, en las políticas de trabajo, etc. También las metas de la intervención de la organización pueden sufrir cambios en el proceso de desarrollo de reorganización.

La mayoría de los esfuerzos del D.O. comprenden primero una recolección de datos sobre la organización, su funcionamiento y su salud organizacional con el objetivo de solucionar un problema en particular, segundo se procede al análisis de los datos, normalmente con la participación de todos los empleados involucrados y posteriormente se proponen las soluciones

² Morales, Bernardo. Métodos y Técnicas para atender el Proceso de Desarrollo Administrativo. Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP) 1996.

igualmente con la colaboración y cooperación de todas las partes inmersas en los problemas operacionales y de salud organizacional.

A continuación se describen algunos componentes de la organización:

(a) Misión

Es el propósito o razón específica para la cual existe la organización. Existen algunos requerimientos para que la misión represente el sentir y quehacer de una institución, entre los cuales se pueden mencionar las siguientes:

Debe ser corta, para que todas las personas la puedan memorizar.

Debe ser amplia, para que permita flexibilidad.

Debe ser el patrón para la toma de decisiones.

Debe reflejar e inyectar objetivos sostenibles y despertar entusiasmo.

(b) Visión

Es la posición que desea tener la organización en el futuro.

La misión y la visión son la luz que alumbrará el camino por donde se desarrollará integralmente la institución, al mismo tiempo ayudará a enfrentar los retos que tenga la organización debido a los cambios de contexto. Es saludable la revisión periódica de la misión y visión, ya que la organización debe tender a adaptarse a los cambios que se manifiesten en función a los

movimientos de demanda social o si es una empresa lucrativa a los cambios que se presenten en el mercado.

(c) Estructura

Es el sistema formal de relaciones de trabajo, la división del trabajo, responsabilidades, la asignación de autoridad, las líneas formales de comunicación en suma es la forma como el trabajo se divide en áreas distintas y se logra la coordinación entre las mismas.

(d) Funciones del puesto

Descripción genérica del desempeño de un empleo, cargo, facultad u oficio.

(e) Descripción del puesto

Conjunto de deberes, responsabilidades y relaciones de trabajo asignado por autoridad competente y requiere el empleo de una persona que lo desempeñe, además, incluye los requisitos o perfil que debe de cumplir la persona que ocupe el puesto.

(f) Principios institucionales

Son valores o conceptos guías que orientan a los miembros de una organización y representan creencias motivadoras de acción.

(g) Políticas institucionales

Son grandes lineamientos que restringen el accionar de los miembros de una organización para que su comportamiento esté de acuerdo a los principios o creencias de los directivos o fundadores de una institución y limitan la discrecionalidad en la toma de decisiones.

1.5.3 Finalidad

El D.O. apunta hacia un cambio de una situación actual de la organización a una situación nueva con características que estarán en concordancia con el análisis de los problemas en el funcionamiento, operabilidad y salud organizacional y en función de la solución de dichos problemas.

La finalidad de todo proceso de D.O. es mejorar la eficiencia y salud organizacional. El grado de eficiencia se puede traducir como el nivel de cantidad y calidad de servicios que presta la institución, claro es que si es una empresa lucrativa, se medirá en términos de ganancia y de productividad en el volumen de negocios, y la salud organizacional se refiere al grado de presencia o ausencia de un clima organizacional satisfactorio y edificante para los trabajadores.

El D.O. puede significar el cambio o mejoramiento en alguno o más componentes de la organización: estructura organizativa, procesos de trabajo, procedimientos, objetivos, en los valores, etc., lo que se pretende es que el desempeño o comportamiento de los trabajadores sea el apropiado como parte de la estrategia o bien el mandato que tiene la organización. Es importante mencionar la importancia y el valor del desempeño en la organización ya que por medio de una estrategia, procesos y procedimientos los empleados tienen un desempeño real, efectivo, por lo que los logros de la organización dependen

directamente del desempeño efectivo de sus miembros y así es como puede conseguir sus objetivos, también puede perderse completamente la razón que dio origen a la misma.

Es por ello que la finalidad específica del D.O. es lograr que el comportamiento o desempeño de los miembros de una organización sea el más específico y eficientemente posible en un clima organizacional satisfactorio y de desarrollo de personal.

2 ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACION

2.1 Método FODA, aspectos teóricos ³

El método FODA es una herramienta administrativa de análisis de la situación actual de la organización, con el objetivo de determinar algunas conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. Está constituida por dos tipos de elementos: la situación interna y la situación externa.

La situación interna está comprendida por factores o elementos que están ubicados en la parte interior de una organización que se analiza, por ejemplo son parte de análisis en la situación interna:

- ✓ Las relaciones formales e informales del personal
- ✓ La comunicación interpersonal
- ✓ El grado de integración
- ✓ Falta de dirección
- ✓ Las políticas y principios institucionales
- ✓ Carencia de objetivos institucionales

La situación externa comprende aquellos factores o elementos que se ubican o proceden del medio que rodea a la organización a la cual se le aplica

³ Leal Rodríguez, Juan Francisco. Planeación Estratégica y el FODA. Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP) 1996

el diagnóstico. Por ejemplo son parte de análisis en la situación externa:

- ✓ La respuesta de las personas de la comunidad en el lugar donde está ubicada la institución
- ✓ La demanda de servicio que tiene la organización
- ✓ La cooperación nacional e internacional en materia de recursos monetarios, administrativos o logísticos.
- ✓ La legislación imperante en el lugar
- ✓ La competencia de otros organismos.

La técnica de diagnóstico FODA analiza la situación interna de una institución u organización tomando dos aspectos principales: las fortalezas y las debilidades

a) Fortalezas: son los elementos positivos que posee o tiene en su interior la organización analizada. Los cuales constituyen características muy importantes para la consecución de sus metas.

Son ejemplos de fortalezas de una organización:

- Buena estructura organizativa
- Clima organizacional propicio par el buen desempeño y desarrollo del personal
- Buena ubicación e infraestructura para la realización de las actividades administrativas y operativas propias de acuerdo a su misión.
- Misión y visión claras y realizables
- Buena aceptación del servicio
- Recursos financieros suficientes para llevar a cabo todas las actividades administrativas y operativas.

b) Debilidades: son los elementos negativos que posee o tiene en su interior la organización analizada.

Son ejemplo de debilidades:

- Falta de misión y visión claras
- Ausencia de una estructura organizativa formal
- Faltante de recursos monetarios suficientes para no entorpecer todas las actividades propias de la organización
- Falta de motivación de el personal
- Ausencia de jerarquía de autoridad
- Mal manejo de recursos
- Mala división del trabajo.

La técnica FODA para el análisis de la situación externa utiliza dos aspectos principales: las oportunidad y las amenazas.

a) Oportunidades: son los elementos o factores que están en el ambiente externo de la organización y se podrían aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos.

Son ejemplos de oportunidades:

- Gran demanda de servicios
- Oferta de organismos en materia de recursos financieros para ampliar y dar más cobertura a los proyectos de la institución
- Paz social imperante en el medio
- Interés por la comunidad para apoyar la institución
- Apoyo del gobierno o autoridad local.

b) Amenazas: son los elementos o factores que existen en el medio externo y que pueden constituir un peligro para el desarrollo u obtención de los objetivos de la organización ó institución.

Son ejemplos de amenazas:

- Bloqueo a los servicios de la institución por parte de la comunidad donde está ubicada.
- Introducción de mejores servicios que la institución no puede prestar.
- Suspensión de apoyo financiero por parte de los organismos nacionales o extranjeros
- Antipatía de las autoridades de la comunidad donde opera la institución.

A partir el análisis FODA lo que se pretende es establecer una estrategia para mejorar la situación de la organización procurando resolver los problemas más importantes de acuerdo a lo siguiente:

Hacer crecer las fortalezas

Hacer crecer las oportunidades

Disminuir las debilidades

Disminuir las amenazas

2.2 FODA aplicado a la organización del Centro Técnico Vocacional San José

A continuación se hace el diagnóstico del centro técnico vocacional, la información fue proporcionada por entrevistas a diferentes trabajadores de la institución y en base a la experiencia de trabajo en la institución del autor de este estudio de tesis.

2.2.1 Fortalezas de la institución

- A. La base de la organización está constituida por miembros de la comunidad de los Misioneros de la Divina Redención, lo que permite que los principios que dieron origen al área de capacitación se mantengan firmes y estables.
- B. La ausencia de sindicato permite que no se obstaculice la toma de decisiones.
- C. El grupo de trabajadores no es numeroso, lo que permite que exista una buena comunicación entre los mismos.
- D. Impera un clima de estabilidad económica para el funcionamiento y cubrir los gastos de operaciones en el proyecto de capacitación.
- E. El recurso humano está debidamente capacitado en sus distintos cargos.
- F. Gran parte del personal es universitario, lo que motiva a los participantes de los cursos de capacitación a superarse.
- G. Existe personal voluntario nacional y extranjero que colabora en las distintas actividades que se le requiera.

- H. La infraestructura del área de capacitación es adecuada para el desarrollo de los cursos.
- I. El equipo, maquinaria y herramienta en cada uno de los talleres de capacitación están en cantidad adecuada para el debido desenvolvimiento de las actividades.
- J. No existe burocracia o trámites excesivos en la compra de materiales, equipo o accesorios, excepto lo que se solicita a INTECAP (material fungible).
- K. El carisma de los miembros de la comunidad, de los sacerdotes seminaristas misioneros de la Divina Redención, refleja un liderazgo positivo para impulsar la fe cristiana en los jóvenes participantes de los cursos.

2.2.2 Oportunidades de la institución

- A. Personas y organismos nacionales y extranjeros complacidos por la obra social de los Misioneros de la Divina Redención dan a conocer el proyecto internacionalmente, lo que aumenta las posibilidades de ayuda económica para el funcionamiento y ampliación de las actividades de capacitación y educación.
- B. Las relaciones con el INTECAP se mantienen cordiales, por los que se sostiene el apoyo financiero, en materia de salario para los instructores, orientador, coordinador, el material fungible y existe apertura para la ampliación de los servicios.

- C. Se mantiene una demanda de parte de los jóvenes que quieren participar en los cursos de capacitación y preguntan por otras especialidades del área industrial que actualmente no ofrece el centro.
- D. Existe interés por el INTECAP para capacitar a los instructores nuevos y antiguos en metodología de la enseñanza.
- E. Interés por la comunidad internacional por apoyar la paz firme y duradera.

2.2.3 Debilidades de la institución

- A. Ausencia de una estructura organizacional formal.
- B. No existe un documento formal donde se describa las atribuciones de cada miembro de la organización.
- C. No están formalmente determinadas y escritas las políticas y principios institucionales que deben de guiar al personal.
- D. Al no contar con la descripción de puestos, el proceso de inducción de un nuevo empleado no son los más rápidos y efectivos.
- E. Al no contar con el área de capacitación con personal pagado por INTECAP y personal pagado por la comunidad religiosa se presenta a veces, una dualidad de identificación del personal con la institución.
- F. Se presenta a veces una dualidad de mando debido a que no se cuenta con un organigrama que describa la jerarquía de autoridad.

- G. Se presenta duplicación de responsabilidades.
- H. Clima organizacional no apto para la resolución de conflictos con base en la falta de lineamientos y políticas institucionales establecidas.
- I. Desconocimiento de la misión y visión de la organización por parte de algunos de los trabajadores de la organización
- J. Inconformidad por parte de algunos miembros debido al cambio de políticas de trabajo que a veces presenta INTECAP y que afecta la estabilidad laboral de los mismos.

2.2.4 Amenazas a la Institución

- A. La creciente política de privatización de las instituciones estatales, lo que no aseguraría la ayuda o apoyo actual que la institución recibe por parte de INTECAP.
- B. Debido a los cambios de gobierno, la posibilidad que INTECAP retire su ayuda al tomar posesión en la Junta Directiva otros directivos.

2.3 Análisis organizacional

Este análisis comprenderá como está distribuida la responsabilidad y autoridad de la organización. A pesar que no se cuenta con un documento donde se establezca la jerarquía de autoridad y la distribución de responsabilidad se presenta una organización informal donde prevalecen los niveles de autoridad así:

Dirección
Coordinador de Capacitación
Instructores

Esta línea de autoridad es la columna vertebral de la organización para la toma de decisiones en el proyecto de capacitación. La autoridad siempre está ligada a la responsabilidad en una organización, en el Centro San José el Director es el responsable directo ante los fundadores y superiores de la comunidad de los Misioneros de la Divina Redención, además de tener a su cargo el proyecto de capacitación, se tiene el internado, el seminario y el colegio de básicos. En relación al área de capacitación, objetivo de esta propuesta de Desarrollo Organizacional, el Director tiene la facultad de establecer las condiciones, o bien, negociar las condiciones en convenios de trabajo y ayuda financiera con otras instituciones, la cobertura de los servicios que brinda la institución, la logística para la recaudación de fondos, los principios y valores que serán de más importancia en el curso de Formación Cristiana, los criterios de integración entre los contenidos del proyecto de capacitación y el colegio de básicos, aprobación de los perfiles de las personas para ocupar el puesto en el área de capacitación, la decisión final en los conflictos laborales, el buen uso de los recursos del Centro, la imagen de la institución hacia la comunidad donde está ubicada y otras áreas relacionadas a las operaciones que se efectúan en el proyecto.

La coordinación de los cursos de capacitación es el nivel siguiente de autoridad, la cual está ligada a la responsabilidad que tiene bajo su cargo el coordinador, que corresponde a la programación y ejecución de los cursos de capacitación en coordinación con INTECAP central, el desarrollo y supervisión de los cursos, la integración de recursos materiales apropiada y oportuna para cada evento de capacitación, buen uso de material fungible, control y

mantenimiento de todo el equipo, herramienta y maquinaria de los talleres, contabilidad de caja chica, control académico de los estudiantes, selección, ubicación de los estudiantes en los cursos, supervisión del desempeño del personal a su cargo, reportes formales e informales a INTECAP central, certificación de estudiantes que aprueben todos los requisitos, rendimiento general de los estudiantes y todas las actividades relacionadas con el proceso enseñanza aprendizaje.

Por último en los instructores descansa la responsabilidad de impartir, transmitir e inculcar conocimientos, habilidades y destrezas de la especialidad en los estudiantes, además de los controles administrativos exigidos por la institución e INTECAP. Debido a que la organización no cuenta con un documento formal de distribución de responsabilidad y un organigrama que muestre la jerarquía de la autoridad se presentan problemas tales como: duplicidad de mando, clima organizacional no apto para resolver problemas de desempeño de personal, la toma de decisiones es poco eficiente y efectiva, rotación de personal por no sentirse satisfecho con el trabajo que realiza debido a que no está establecido claramente qué se espera de él, bajo rendimiento de los estudiantes debido a los cambios de instructor y otros problemas organizacionales.

Es por tanto necesario para una organización establecer una clara delimitación de la autoridad y responsabilidad lo que permitirá tener una organización en la cual el clima institucional para supervisar, planificar, dirigir y controlar todos los recursos humanos y materiales, sea el más apto para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas, generando un ambiente sano y edificante para los trabajadores que traerá por consecuencia satisfacción laboral, creatividad, trabajo en equipo, comunicación e información

veraz y oportuna que repercutirá en la calidad del servicio de capacitación que brinda el Centro San José.

2.4 Análisis estructural

Este análisis comprenderá acerca de la estructura de la organización; se hará una radiografía de todas las unidades de trabajo en el área de capacitación.

- Director
- Subdirector
- Secretaria de capacitación
- Coordinador de capacitación
- Asistente de coordinador de capacitación
- Orientador
- Instructor de panadería
- Instructor de computación
- Instructor de correlacionadas
- Instructor de carpintería primer año
- Instructor de carpintería segundo año
- Instructor de electricidad industrial primer año
- Instructor de electricidad industrial segundo año
- Instructor de soldadura industrial primer año
- Instructor de soldadura industrial segundo año
- Instructor de mecánica automotriz primer año
- Instructor de mecánica automotriz segundo año
- Jefe de la unidad de trabajos externos

- Operario 1 unidad de trabajos externos
- Operario 2 unidad de trabajos externos
- Operario 3 unidad de trabajos externos
- Voluntarios

La forma como se coordinan los canales formales de comunicación y dependencia no está establecida formalmente así mismo la jerarquía de autoridad; sin embargo, impera una organización informal que se presenta para la coordinación del trabajo. No está definido claramente las atribuciones y responsabilidades de cada puesto por lo que ocasiona que no se tenga un desempeño efectivo y eficiente del personal, además no se cuenta con un perfil predeterminado para ocupar un puesto lo que origina rotación de personal y poca identificación del mismo con los objetivos y razón de ser de la organización.

La inducción de un nuevo empleado no es la más eficiente por lo que éste debe ir descubriendo las actividades principales que debe realizar que además de procurarle un desgaste emocional, su desempeño es menor en relación a lo que se espera de un trabajador.

2.5 Análisis funcional

Este análisis abarcará los elementos administrativos de la organización que orientan y guían al personal para que su desempeño y su motivación estén dentro de los requerimientos de los objetivos y carisma de la institución.

Actualmente la institución no tiene un documento formal donde se describa las políticas y principios institucionales, la misión y la visión, principales elementos administrativos que contribuyen a guiar, orientar y motivar al

personal; esto provoca que parte del personal desconozca el mandato o razón de ser de la organización, si bien se actúa y trabaja de acuerdo a un puesto, el desempeño deberá ser mejor si existen principios guías, concepción del por que de la razón de ser de la institución y restricción en la discrecionalidad de la toma de decisiones por medio de políticas y principios institucionales.

Es necesario, por lo tanto, que la organización establezca lineamientos que sean directrices en la resolución de conflictos, que todo el personal tenga la certeza que las decisiones que se tomen siempre estarán subordinadas a los valores y principios que dieron origen a la organización y seguramente el clima organizacional será edificante y satisfactorio para el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de cada trabajador.

2.6 Administración de la comunicación

2.6.1 Marco teórico

La comunicación en una organización es un factor crítico para su mejoramiento continuo, si no se mantienen bien informadas, las expectativas, responsabilidades, cadenas de mando, misión, visión, principios y políticas institucionales existe un mayor riesgo de problemas y dificultades en la percepción de los diferentes niveles de expectativas del rendimiento y desempeño del trabajador , al mismo tiempo no permite el flujo de información de los niveles jerárquicos bajos de la organización hacia la dirección para que exista una toma segura de decisiones para resolver problemas que obstaculicen los objetivos, además, no existe la retroalimentación necesaria para controlar los avances y logros en la solución de problemas organizacionales.

La función de la administración de la comunicación permiten definir y responder las preguntas básicas inherentes a la comunicación: ¿Qué comunicar? ¿A quién comunicar?, ¿Cómo comunicar? ¿Cuándo comunicar? ¿Por qué comunicar?

En el caso de las ONG's fuera del entorno organizacional la apropiada administración de la comunicación permite la divulgación apropiada de los proyectos y el mayor conocimiento de los beneficiarios a dónde están dirigidas las instituciones y por consiguiente un mejor aprovechamiento de las comunidades de los servicios que prestan las instituciones.

2.6.1.1 Barreras de la Comunicación ⁴

Según estudios sobre la comunicación consolidan tres barreras que obstaculizan el libre flujo de información:

a) Barreras personales: provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos para escuchar. Las emociones actúan como filtros en la comunicación. Se escucha y se ve lo que emocionalmente se sintoniza, la comunicación, entonces no se puede separar de nuestra personalidad.

b) Barreras físicas: ocurren en el ambiente. Ruidos, distancia entre las personas, interferencias físicas de otro tipo. Control ambiental: es modificar las condiciones físicas de modo de predisponer al receptor e influir en sus sentimientos y comportamiento.

⁴ (Estudio sobre la administración de la comunicación
(www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Comunicación%20Organizacional/Administración%20de%20Comunicación.PDF))

c) Barreras semánticas: relacionadas con el significado. Surgen de la limitación de los símbolos a través de los cuales nos comunicamos. Los símbolos pueden tener más que un significado y debemos de elegir uno de ellos.

2.6.1.2 Comunicación ascendente y descendente

La comunicación descendente se da de una autoridad superior a otra de menor nivel y la comunicación ascendente es la comunicación desde los niveles más bajos hacia los más altos. Dentro las necesidades más importantes que están presentes en la comunicación descendente se presentan:

- a) Instrucciones referentes al trabajo: es necesario proporcionar instrucciones e información objetiva. Presentar la realidad del trabajo para evitar las expectativas exageradas que llevan a una mayor rotación de empleados.
- b) Retroalimentación acerca del desempeño
- c) Noticias: los empleados necesitan la información a tiempo, no confirmar tardíamente lo que ya supieron por otras fuentes
- d) Apoyo social: percepción de que se les quiere, estima y aprecia. Incide en la satisfacción y en el desempeño.

Para eficientizar la comunicación descendente los gerentes y directores requieren de una actitud positiva ante la comunicación (convencerse de que es importante), procurar obtener información constantemente, planear la comunicación en forma consciente y crear confianza entre emisores y receptores.

Igualmente la comunicación ascendente es importante pues permite al gerente estar al tanto de las necesidades de los empleados y comprobar que estén comprendiendo la información que se les proporciona.

Dentro de las prácticas para mejorar la comunicación ascendente:

- a) Escuchar activamente
- b) Reuniones con los empleados
- c) Políticas de puertas abierta
- d) Participación en grupos sociales.

2.6.2 Administración de la comunicación en el área de capacitación

La dirección del Centro tienen una apertura muy amplia hacia la comunicación tanto ascendente como descendente pero debido a la falta de una organización formal que defina claramente las responsabilidades y expectativas de desempeño de los trabajadores persiste la comunicación informal de las atribuciones y requerimientos a los trabajadores de la institución, si bien cuando un instructor es contratado y se le proporciona su guía curricular no existe la base sólida de una organización formal para comunicar claramente y objetivamente que es lo que se espera de los trabajadores para cumplir con los objetivos y misión de la institución, las políticas y principios institucionales son descubiertos a medida que el trabajador desempeña su trabajo a diario, por lo que no permite un eficaz resultado a corto plazo, alineando el desempeño

de todos los trabajadores a lo que esperan la Dirección y fundadores del Centro Misionero.

Se hace necesario entonces efficientizar la comunicación sobre una base sólida de una organización formal que permita definir que es lo que se quiere comunicar a los trabajadores, con la finalidad de resolver la incertidumbre del trabajador de no conocer cuales son las expectativas de los que se espera de su desempeño dentro de la institución.

Una de las fortalezas importantes de la comunidad fundadora y directora del área de capacitación es la comunicación no verbal de la figura del sacerdocio que inspira confianza y refleja desde la primera impresión el sentido humanitario y de servicio de el centro Vocacional y del servicio a la comunidad que presta el área de capacitación formando especialmente a los jóvenes del internado que fueron victimas de la violencia.

3 PROPUESTA DE MODELO DE ORGANIZACIÓN

3.1 Misión Sugerida

A continuación se describe la misión sugerida para el área de capacitación: es el resultado de la unión de los objetivos de INTECAP y de los misioneros de la Divina Redención quienes dirigen el Centro Educativo redactado a criterio del autor de este estudio de tesis y en base a mas de 5 años de estar trabajando ligado al Centro Vocacional y conocer sus objetivos y su razón de ser.

Brindar la oportunidad a jóvenes internos y externos de adquirir conocimientos, habilidades y destrezas de una ocupación, en un ambiente Cristiano, fomentando en ellos la alegría de amar, vivir, compartir y el deseo de hacer realidad la experiencia de Dios en sus vidas.

3.2 Visión Sugerida

La visión sugerida, según criterio del autor de este estudio de tesis, es en base a la experiencia de trabajo en la institución y de compartir el sentir del qué hacer diario en el Centro vocacional.

Ser una institución modelo de formación integral que incremente el número de jóvenes participantes de los cursos y diversificar las especialidades industriales que ofrecemos, siempre dentro de una cultura de amor a Dios y al Hombre

3.3 Estructura organizacional sugerida

Se hace necesario definir la estructura de la organización en el área de capacitación, para delimitar responsabilidades y líneas de autoridad con el fin que el control y retroalimentación del desempeño de cada uno de los puestos de trabajo sea efectivo.

Se pueden distinguir tres niveles jerárquicos importantes en esta estructura organizacional sugerida: el primer nivel, de abajo hacia arriba, le corresponde al coordinador de capacitación, quien tiene toda la responsabilidad de los instructores de los cursos de capacitación. Cualquier obstáculo que impida el proceso de enseñanza el coordinador es el responsable de buscar y encontrar las soluciones más apropiadas, así como también coordinar con INTECAP cualquier proceso inherente al desarrollo de las actividades técnicas pedagógicas de los cursos. Se define también por medio de la estructura organizacional el canal formal de comunicación del puesto de secretaria y orientador con el fin que se canalicen a través del coordinador de los cursos todas las actividades relacionados al área de capacitación y al mismo tiempo el coordinador pueda supervisar y controlar el desempeño de estos puestos y evitar cualquier dualidad de mando con las autoridades del Centro. El segundo nivel jerárquico que podemos separar es el puesto de subdirector, quien efectúa la supervisión directa del área de capacitación; es importante resaltar el canal formal de comunicación que debe observarse de la subdirección a los instructores, orientador y secretaria, se debe canalizar cualquier directriz a través del coordinador de capacitación, esto con el fin que prevalezca el orden, evitar dualidad de mando, y la organización de las actividades sea de la forma más efectiva posible.

Además, se establece la figura del subdirector como supervisor de las actividades extraordinarias del pensum de estudios de los eventos de capacitación de INTECAP, al subdirector se le otorga la autoridad para supervisar y controlar a los voluntarios que colaboran en distintas actividades de beneficio para la institución y también sobre el proyecto de trabajos externos que normalmente se realiza en horas de la tarde, esto con el fin que el Subdirector pueda responder en cualquier momento sobre toda estas actividad y también cualquier conflicto que surja entre instructores, estudiantes, operarios, jefe de trabajos externos, voluntarios y cualquier trabajador del área de capacitación sea resuelto en un clima laboral saludable donde esté bien definida la autoridad y la responsabilidad de cada puesto de trabajo.

El tercer nivel de jerarquía es la figura del Director quien tiene la autoridad formal del área de capacitación, es muy importante resaltar la figura del Director para respetar los canales formales de comunicación y las jerarquías de autoridad, así también la asignación de responsabilidades y quizás lo mas importante, de acuerdo a la naturaleza de los problemas organizacionales que presenta el área de capacitación, a quién pedir responsabilidad del desempeño de los trabajadores y voluntarios.

A continuación el organigrama sugerido:

Organigrama Departamento de Capacitación

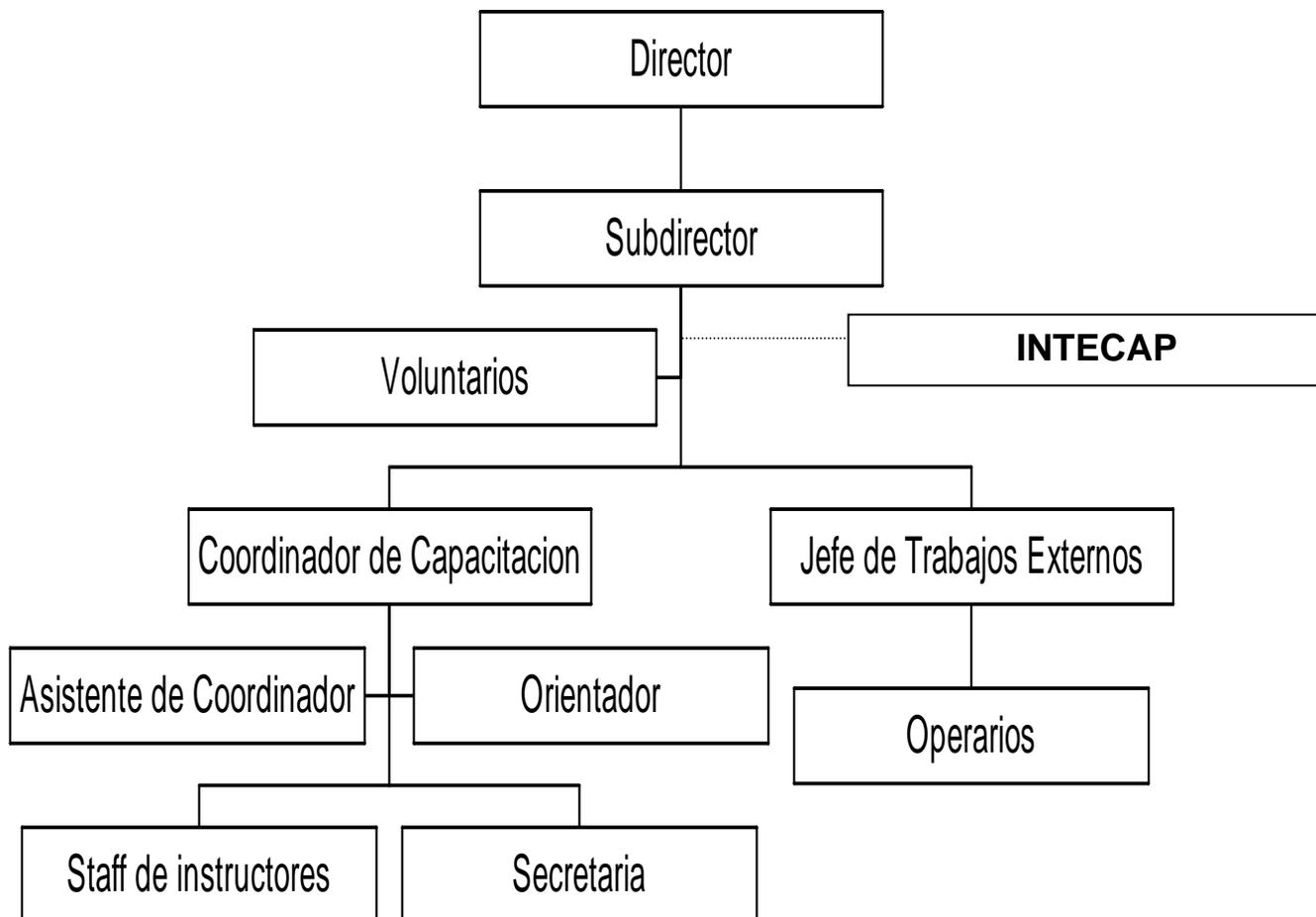


Figura No. 1

3.4 Funciones de cada puesto

A continuación las funciones sugeridas para cada puesto de trabajo de acuerdo a la investigación realizada.

Tabla 1. Funciones de cada puesto

PUESTO	FUNCIONES
Director	Organizar, planificar, normar, dirigir, controlar todas las actividades administrativas, técnicas, pedagógicas y de formación Cristiana, asimismo promover y gestionar eventos para la obtención de recursos financieros y administrativos Para el funcionamiento y mantenimiento de la institución.
Subdirector	Auxiliar al Director en sus funciones de organizar, planificar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas, técnicas, pedagógicas y de formación cristiana de la institución. Supervisar y controlar la unidad de elaboración de trabajos externos, coordinar tareas y responsabilidades de los voluntarios nacionales y extranjeros.
Coordinador Capacitación	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades pedagógicas y técnicas que requieran los programas de formación profesional. Coordinar con el Subdirector los eventos de formación cristiana. Planificación, control y seguimiento del mantenimiento de equipo, herramienta y maquinaria en los talleres.

<p>Auxiliar Coordinación</p>	<p>Auxiliar al coordinador de capacitación en sus funciones de planificar, organizar, coordinar, supervisar y controlar las actividades técnicas y pedagógicas que requieran los programas de formación profesional.</p> <p>Supervisar y controlar el mantenimiento de las instalaciones, equipo y herramienta. Supervisar y controlar la existencia y buen uso del material fungible en los talleres.</p>
<p>Secretaria de Capacitación</p>	<p>Realizar todas las actividades secretariales que apoye el proceso de capacitación tales como: Control académico de estudiantes en los cursos, manejo de caja chica, contabilidad de cuotas estudiantiles, fotocopiado de documentos, atención de llamadas telefónicas y recepción e información a visitantes del Centro.</p>
<p>Orientador</p>	<p>Desarrollar programas y actividades de orientación, selección y ubicación de estudiantes. Planificar, organizar y desarrollar actividades para incrementar el rendimiento académico y coordinar con miembros de la comunidad religiosa eventos para formar valores y principios humanos y espirituales en los estudiantes. Seguimientos de jóvenes en centros de práctica profesional.</p>
<p>Instructores</p>	<p>Programar, planificar, organizar y desarrollar clases teórico práctico relacionadas al área para la cual fue contratado.</p>

Jefe de Unidad de Trabajos Externos	Efectuar labores de elaboración o reparación de trabajos de carpintería, electricidad, soldadura o mecánica automotriz, solicitados por clientes del Centro, determinar su valor y reportar al subdirector costos y ganancias. Supervisar personal a su cargo.
Operario	Acatar directrices del jefe de unidad de trabajos externos en la elaboración y reparación de trabajos de carpintería, electricidad, soldadura o mecánica automotriz, solicitados por clientes del Centro.
Voluntarios	Desarrollar y responsabilizarse de todas las actividades asignadas por el Subdirector que ayuden al mejoramiento del proceso del proyecto de capacitación.

3.5 Descripción de puestos

A. Director

Título del puesto	Director
Jefe inmediato superior	Superior orden Misioneros de la Divina Redención
Función genérica	Organizar, planificar, normar, dirigir, controlar todas las actividades administrativas, técnico pedagógicas y de formación cristiana. Así mismo promover y gestionar eventos para la obtención de recursos financieros y administrativos para el funcionamiento y mantenimiento de la institución.
Relaciones de	a) Internas

Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Subdirector -Coordinador de capacitación -Asistente de capacitación -Instructores, orientador y secretaria -Voluntarios -Personal de colegio de básicos que funciona dentro de la institución b) Externas -Estudiantes -Junta directiva INTECAP -Director regional Guatemala 1 INTECAP -Directivos de instituciones u organismos donantes
----------------	--

<p>Atribuciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar, dirigir, organizar, promover y controlar los servicios de capacitación de la institución. • Gestionar ante autoridades de INTECAP convenios de trabajo y apoyo en materia de recurso humano y financiera. • Coordinar y dirigir la elaboración de contratos de trabajo del personal. • Promover y participar en aquellas actividades de beneficio para la institución (Reuniones de trabajo, eventos especiales, atención visitas,

etc.)

- Organizar, impulsar y dirigir las actividades de formación Cristiana
- Participar en procesos de selección de personal
- Ejecutar acciones de representación, comunicación e información hacia personas interesadas en apoyar el proyecto de capacitación.
- Imponer medidas disciplinarias al personal que no cumple con las responsabilidades asignadas
- Mediar en la resolución de conflictos del personal
- Normar comportamiento estudiantil
- Establecer políticas y principios institucionales que guíen y encaucen el desempeño del personal
- Dirigir, coordinar y supervisar el buen uso de las instalaciones, equipo, herramienta y material fungible de la institución.
- Generar y coordinar acciones para la donación de material fungible para los talleres.
- Generar y coordinar acciones para la seguridad e higiene en el desarrollo de la formación técnica

- Supervisar y controlar ingresos y egresos por concepto de cuotas estudiantiles
 - Establecer políticas de trabajo para la unidad de trabajos externos
 - Generar y desarrollar acciones para la dotación de quipo y herramienta para los talleres
- Perfil de la Persona a ocupar el puesto:**
- Sacerdote
 - Experiencia en docencia
 - Experiencia en trato con jóvenes
 - Experiencia en manejo de personal
 - Preactivo
 - Creativo
 - Ordenado
 - Dinámico
-

B. Subdirector

Título del puesto	Subdirector
Jefe inmediato Superior	Director

Función genérica	Auxiliar al director en sus funciones de organizar, planificar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas, técnicas pedagógicas y de formación cristiana de la institución. Supervisar y controlar la unidad de trabajos externos, coordinar tareas y responsabilidades de los voluntarios nacionales y extranjeros.
Relaciones de trabajo	<p>a) Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Director -Personal de la unidad de trabajos externos -Voluntarios nacionales y extranjeros -Instructores -Secretaria -Orientador -Estudiantes -Trabajadora social del internado <p>b) Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Junta Directiva INTECAP -Director Regional Guatemala 1 INTECAP -Directivos de instituciones y organismos donantes -Clientes de la unidad de trabajos externos

Atribuciones

- Auxiliar al director en la coordinación, dirección y control de los servicios de capacitación
- Determinar, coordinar, asignar y supervisar tareas y responsabilidades de voluntarios nacionales y extranjeros
- Dirigir, coordinar y controlar la unidad de trabajos externos
- Cumplir y velar por que se cumplan los normativos de la institución
- En ausencia del Director representar a la institución ante funcionarios de INTECAP y personas interesadas en conocer y apoyar el proyecto
- Supervisar el desempeño del personal de capacitación
- Velar por que se cumplan las actividades de mantenimiento del mobiliario de la institución
- Promover actividades religiosas y deportivas
- Supervisar disciplina del estudiantado
- Coordinar con instituciones eventos de formación humana y cristiana
- Realizar otras funciones asignadas por su jefe inmediato

Perfil de la persona a ocupar el puesto

- Sacerdote
- Preferentemente con experiencia en docencia
- Preferentemente con experiencia en trato con jóvenes
- Preferentemente con experiencia en manejo de personal
- Proactivo
- Creativo
- Dinámico

C. Coordinador de capacitación

Título del puesto	Coordinador de capacitación
Jefe inmediato superior	Director
Función Genérica	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las Actividades y técnicas que requieren los programas de Formación profesional, coordinar con el subdirector del Centro los eventos de formación Cristiana. Planificación, control y seguimiento del mantenimiento del equipo, Herramienta y maquinaria en los talleres.
Relaciones de Trabajo	a) Internas -Director -Subdirector -Secretaria -Orientador -Instructores -Estudiantes

	<p>-Voluntarios naciones y extranjero</p> <p>-Trabajadora social del internado</p> <p>b) Externas</p> <p>-Director regional Guatemala 1 INTECAP</p> <p>-Departamento de formación humana INTECAP</p> <p>-Departamento de control de calidad INTECAP</p>
--	---

<p>Atribuciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, programar y coordinar conjuntamente con autoridades Centro Guatemala 1 INTECAP, los eventos de capacitación de la institución • Reportar oportunamente la información exigida por INTECAP a acerca del desarrollo de los cursos en el Centro • Entregar oportunamente la papelería correspondiente a la programación, listado de estudiantes, avance académico de estudiantes, planes de trabajo, etc., la cual es solicitud por INTECAP central • Supervisar coordinar y dirigir las actividades de mantenimiento de instalaciones, mobiliario, quipo y herramienta de la institución • Dirigir y coordinar trámites necesarios en INTECAP para dotar a los talleres de material fungible para la práctica de los estudiantes • Coordinar con orientador las pruebas y actividades para la ubicación y selección de los futuros estudiantes
--

- Supervisar el desempeño de secretaria, orientador e instructores
- Reemplazar a un instructor cuando sea necesario
- Coordinar con orientador prácticas profesionales supervisadas de los estudiantes, llevar registros y realizar contactos en distintas empresas
- Efectuar trámites correspondientes en el departamento de Control de calidad en INTECAP, para entregar C.A.P. (Certificados de Aptitud Profesional), a los estudiantes que hayan llenado todos los requisitos para obtenerlo
- Coordinar con Centro Regional Guatemala 1 la divulgación y propaganda de los cursos
- Supervisar y planificar inventarios de bodega general y de cada uno de los talleres
- Reportar horas laboradas por instructores y orientador a INTECAP para el pago correspondiente
- Coordinar cotizaciones y actividades para la compra de material fungible
- Efectuar otras funciones y actividades asignadas por su jefe inmediato

Perfil de la persona a ocupar el puesto

<p>-Mayor de 25 años</p> <p>-Mínimo estar cursando 6º semestre de una carrera universitaria, preferentemente de un área técnica</p> <p>-Título a nivel medio de Bachiller industrial y Perito en una especialidad técnica</p> <p>-Proactivo y buenas relaciones humanas</p> <p>-Católico y con espíritu de servicio</p> <p>-Preferentemente con experiencia en docencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • -Conocimientos de computación ambiente Windows
--

D. Asistente de coordinación

Título del puesto	Asistente de coordinación
Jefe inmediato	Coordinador de capacitación
Función genérica	Auxiliar al coordinador en sus funciones de planificar, organizar, coordinar y supervisar las actividades y pedagógicas que requieren Los programas de formación profesional. Supervisar y controlar el mantenimiento de las instalaciones, equipo y herramienta. Supervisar y dotar el material fungible de acuerdo a las necesidades de los cursos
Relaciones de trabajo	<p>a) Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Director -Subdirector -Instructores -Coordinador -Orientador -Estudiantes

	<p>b) Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Bodeguero INTECAP Centro Regional Guatemala 1 -Personal del Departamento de Control de Calidad INTECAP -Personal de empresas proveedores de material fungible
--	---

Atribuciones

- Auxiliar al coordinador de capacitación en la planificación, programación, supervisión y control de los eventos de capacitación.
- Efectuar cotizaciones y compras de material fungible y herramientas
- Dotar diariamente, según las necesidades, el material fungible para los talleres de capacitación
- Reemplazar a un instructor cuando sea necesario
- Coordinar con el subdirector la supervisión de la disciplina del Centro.
- Efectuar y coordinar con instructores el mantenimiento del equipo y herramienta de cada uno de los talleres.
- Llevar control y registro del inventario de herramienta, equipo y material fungible en cada uno de los talleres.

- Colaborar en la organización y desarrollo de actividades de formación humana, espiritual y recreativa.
- Acatar órdenes del coordinador para la realización de actividades que faciliten el proceso de formación profesional.
- Efectuar diligencias en INTECAP u otras organizaciones cuando sea necesario.
- Efectuar otras funciones y actividades asignadas por su jefe inmediato.

Perfil de la persona a ocupar el puesto

- Mayor de 20 años
- Estudiante universitario
- Título a nivel medio de Bachiller industrial y Perito en una especialidad Técnica
- Católico
- Conocimientos de computación
- Preferentemente con experiencia en mantenimiento de maquinaria de talleres de carpintería y soldadura.

E. Secretaria de Capacitación

Título del puesto	Secretaria de Capacitación
Jefe inmediato	Coordinador de Capacitación

superior	
Función genérica	Realizar todas las actividades secretariales que apoye el proceso de capacitación tales como: control académico de estudiantes en la formación profesional, manejo de caja chica, contabilidad de cuotas estudiantiles, fotocopiado de documentos, atención de llamadas telefónicas, venta de folletos de capacitación, venta de uniformes, atención de visitas al Centro, etc.
Relaciones de trabajo	<p>a) Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Director -Subdirector -Instructores -Coordinador de Capacitación -Asistente de Coordinador -Estudiantes -Orientador -Trabajadora social del internado. <p>b) Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Toda persona que visita el Centro

<p>Atribuciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanografiar toda correspondencia solicitada por coordinación • Atender llamadas telefónicas y remitir a quien corresponda

- Llevar registro y control en base de datos computarizados los datos personales y cuotas estudiantiles.
- Control y venta de folletos de capacitación
- Sacar fotocopias autorizados por el coordinador de Capacitación
- Preparar diariamente el café y refacción del personal de capacitación.
- Archivar C.A.P. remitidos por INTECAP central y hacer conocimiento de la entrega a estudiantes.
- Llevar acta de todas las reuniones de trabajo
- Participar en tareas asignadas por el coordinador de capacitación en actos de graduación, inauguración, reuniones con padres de familia, etc.
- Controlar y vender uniformes a estudiantes
- Manejar caja chica y llevar registro de ingresos y egresos.
- Hacer sonar el timbre para los horarios de entrada y salida y hora de inicio y fin de periodos de clase
- Atender al público e informar sobre los eventos de capacitación
- Efectuar otras funciones asignadas por su jefe inmediato.

Perfil de la persona a ocupar el puesto

- Titulo de Secretaria Oficinista
- Católica y de buenas relaciones interpersonales
- Mayor de 25 años
- Presentación acorde a una institución cristiana
- Conocimientos de computación
- Espíritu de servicio.

•

F. ORIENTADOR

Título del puesto	Orientador
Jefe inmediato superior	Coordinador de capacitación
Función genérica	Desarrollar programas de orientación, selección y ubicación de estudiantes. Planificar, organizar y desarrollar actividades para incrementar el rendimiento académico y coordinar con miembros de la comunidad religiosa eventos para formar valores, principios humanos y espirituales en los estudiantes. Seguimiento de los jóvenes en las empresas donde realizan la práctica laboral.
Relaciones de trabajo	a) Internas -Coordinador de capacitación

	<ul style="list-style-type: none"> -Asistente del coordinador de capacitación -Secretaria de capacitación -Director -Subdirector -Estudiantes -Trabajadora social del internado -Encargado del internado b) Externas -Orientador del Centro INTECAP zona 7 - Representantes de instituciones que colaboran en la formación humana y espiritual -personal de las empresas donde los jóvenes de centro efectúan la práctica laboral
--	--

<p>Atribuciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar y efectuar pruebas psicotécnicas para la selección y ubicación de los estudiantes. • Programar y desarrollar actividades de orientación e información de los servicios de capacitación que ofrece el Centro. • Coordinar con el subdirector eventos y actividades de formación moral y cristiana con entidades que colaboran con el Centro. • Dar terapias y seguimiento a jóvenes con problemas de bajo rendimiento 	
--	--

y disciplina.

- Supervisar práctica profesional en las empresas donde los jóvenes la realizan.
- Generar nuevos contactos para colocar a jóvenes en centros de práctica laboral
- Diagnosticar los casos más significativos de trastornos de conducta y bajo rendimiento.
- Aportar soluciones a los problemas globales del proceso de enseñanza aprendizaje
- Trabajar conjuntamente con la trabajadora social terapias individuales y familiares de los estudiantes con problemas de aprendizaje y conducta.

Perfil de la persona a ocupar el puesto

- Psicólogo graduado
- Católico
- Espíritu de servicio
- Preferentemente con experiencia en instituciones que trabajan con niños y jóvenes.

G. Instructor

Título del puesto	Instructor
--------------------------	------------

Jefe inmediato superior	Coordinador de capacitación
Función genérica	Programar, planificar, organizar y desarrollar clases teórico práctico relacionados al área para la cual fue Contratado.
Relaciones de trabajo	<p>a) Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinador de capacitación -Asistente de capacitación -Orientador -Secretaria de capacitación -Estudiantes <p>b) Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal del departamento de Control de calidad de INTECAP - Visitantes que necesitan información del proyecto de capacitación

<p>Atribuciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar, planificar y desarrollar clases teórica y prácticas del área para la cual fue contratado. • Efectuar evaluaciones periódicas de acuerdo al programa analítico del
--

curso.

- Llenar ordenada el libro de grupo
- Controlar y llevar registro de la asistencia de los estudiantes
- Controlar y llevar registro de las prácticas de talleres.
- Asesorar en la compra de material de fungible y herramienta cuando se solicite.
- Efectuar actividades de mantenimiento de equipo y herramienta de acuerdo a la planificación de la coordinación del Centro.
- Efectuar diariamente inventario de herramienta del taller a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir la normas de seguridad e higiene en los talleres
- Reportar al orientador los casos de mala conducta y bajo rendimiento del estudiantado
- Elaborar modelos didácticos que sean necesarios para optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje
- Colaborar en la supervisión del uso del uniforme
- Velar por el uso adecuado del material fungible

- Colaborar en la supervisión de la disciplina en los periodos de descanso

H. Jefe de la unidad de trabajos externos

Título del puesto	Jefe de la unidad de trabajos externos
Jefe inmediato superior	Subdirector del centro
Función genérica	Efectuar trabajos de elaboración y reparación en el área de carpintería, electricidad, soldadura y mecánica Automotriz solicitadas por clientes del Centro. Determinar su valor y reportar al subdirector costos y ganancias. Supervisar personal a su cargo.
Relaciones de trabajo	<p>a) Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Subdirector -Director -Trabajadora Social -Encargados del internado <p>b) Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas internas y externas que solicitan trabajos de los distintos -servicios que puede brindar esta unidad

Atribuciones

- Coordinar con el personal a su cargo la elaboración y reparación de todos los trabajos solicitados por personal interno y externo del Centro.
- Supervisar el personal a su cargo
- Acatar indicaciones del subdirector acerca de las políticas de trabajo
- Llevar control y registro de todos los trabajos efectuados
- Llevar control de los costos e ingresos de la unidad de trabajos externos
- Efectuar periódicamente inventario del equipo y herramienta a su cargo
- Efectuar trabajos de mantenimiento de mobiliario del Centro
- Participar en la cotización y compra de los materiales para su unidad
- Participar en el montaje de los eventos que se efectúan en el Centro
- Participar en actividades de mantenimiento de las instalaciones del Centro
- Asignar tareas a jóvenes remitidos por la trabajadora social
- Efectuar otras funciones asignadas por su jefe inmediato.

Perfil de la persona a ocupar el puesto

- Poseer mínimo Certificado de Aptitud Profesional en una especialidad técnica.
- Católico
- Mayor de 20 años
- Don de mando
- Buenas relaciones interpersonales
- Preferentemente egresado del internado del Centro.

I. Operarios

Título del puesto	Operarios
Jefe inmediato Superior	Jefe de unidad externos
Función genérica	Acatar directrices del jefe de la unidad de trabajos externos en la elaboración y preparación de trabajos carpintería, soldadura, electricidad y mecánica automotriz Solicitados por clientes del Centro.
Relaciones de trabajo	a) Internas -Subdirector -Jefe de unidad de trabajos externos b) Externas

	-Clientes del Centro -Visitantes
--	-------------------------------------

Atribuciones

- Elaborar y reparar trabajos relacionados con áreas técnicas
- Acatar ordenes del jefe de la unidad de trabajos externos
- Brindar un buen servicio al cliente
- Responsable de los trabajos asignados
- Mantener su área de trabajo limpio y ordenado
- Efectuar labores de mantenimiento de mobiliario, equipo y herramienta
- Usar responsablemente la herramienta y equipo asignado
- Efectuar otras funciones asignadas por su jefe inmediato

Perfil de la persona a ocupar el puesto

- Edad comprendida entre 17 y 24 años
- Con deseos de superación
- Estudiar o haber concluido sus estudios en una especialidad técnica

J. Voluntario

Título del puesto	Voluntario
Jefe inmediato superior	Subdirector del Centro
Función genérica	Desarrollar y responsabilizarse de todas las actividades asignadas por el subdirector que ayuden al mejoramiento de las actividades del proyecto de capacitación u otros Proyectos del Centro.
Relaciones de trabajo	a) Internas -Director -Subdirector -Instructores -Estudiantes -Personal del internado b) Externas -Visitantes del centro - Aspirantes a voluntarios

Atribuciones:

- Cumplir responsablemente con trabajos asignados
- Efectuar labores asignadas en los talleres sin interrumpir el proceso de enseñanza aprendizaje

- Limpiar y ordenar el área donde realiza sus labores
- Participar en los eventos de formación humana y cristiana
- Utilizar los automóviles de la institución responsablemente y con el permiso respectivo
- Dar ejemplo de morar y buenas costumbres a los estudiantes
- Participar en actividades de mantenimiento de las instalaciones y equipo del Centro.

Perfil de la persona a ocupar el puesto:

- Buenas costumbres
- Cartas de recomendación de instituciones religiosas

3.6 Principios institucionales sugeridos

A continuación describo los principios sugeridos, de acuerdo a criterio del autor de este estudio de tesis, y en base a la experiencia de mas de 5 años de estar ligado al centro Vocacional.

El área de capacitación como parte de la institución, además de capacitar, busca formar valores cristianos en todos los estudiantes que participan en los cursos

El personal de la institución se distinguirá por el respeto a la dignidad del estudiante y su entrega al proceso de enseñanza aprendizaje

El personal de la institución se distinguirá por su verdadero interés en la superación y profesional de los estudiantes

La institución busca hacer de los estudiantes una esperanza más para la sociedad, forjadores de un mundo más justo y acorde a los principios cristianos (P. Arturo D'onofrio)

El personal de la institución reflejará la misión del centro inculcando en los jóvenes la alegría de vivir, trabajar y amar a Dios y al prójimo

3.7 Políticas institucionales sugeridas

A continuación describo los principios sugeridos, de acuerdo a criterio del autor de este estudio de tesis, y en base a la experiencia de mas de 5 años de estar ligado al centro Vocacional.

Los cursos de capacitación están regidos por los lineamientos del INTECAP para el desarrollo y certificación de los estudiantes

La institución por su carácter religioso organiza actividades en las cuales la participación de todo el personal es obligatoria

Siendo los instructores un modelo a seguir por los estudiantes, la puntualidad y su comportamiento deben ser de acuerdo a la moral y buenas costumbres.

El instructor deberá dar un trato especial a los estudiantes que viven en el internado del Centro, por los problemas de adaptación, motivación y carencia de afecto que los jóvenes institucionalizados presentan.

Las sanciones a los estudiantes indisciplinados nunca lastimarán su integridad física.

Los instructores están en la obligación de asesorar los estudiantes o jóvenes ya egresados que necesiten una orientación. Los periodos libres son óptimos para efectuar esta asesoría.

3.8 Empowerment

3.8.1 Estrategia administrativa

Empowerment es una estrategia administrativa utilizada en calidad total, como en reingeniería, que provee elementos para fortalecer los procesos de las organizaciones, a su adecuado desarrollo.

Se considera como un movimiento que busca dar poder a la gente, vía entrenamiento; lleva la decisión a la gente que está en el frente. Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el qué hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional y se convierta en un sistema radicalmente funcional, la expectativa que se busca es lograr que los trabajadores sea individualmente o en equipos identifique problemas, oportunidades y que tomen las medidas necesarias para resolverlos.

Para que sea factible el uso de esta estrategia es necesario definir elementos importantes de una organización, tales como la misión y visión, las políticas y valores de la organización. Juegan un papel importante los sistemas de comunicación y los sistemas de reconocimiento y recompensa. La gente debe y desea estar enterada de lo que sucede en la organización: planes, objetivos a corto, mediano y largo plazo, los fracasos, los éxitos, etc. Cuando las personas entienden la dirección de la empresa, es mucho más probable que respalden las acciones de la misma y comprendan más a menudo el por qué de la toma de decisiones y las soluciones en los conflictos laborales.

Igualmente los sistemas de recompensa y reconocimiento desarrollan el orgullo y autoestima por lo que en las organizaciones donde se promueve estas acciones los trabajadores desarrollan un sentido intrínseco de orgullo por sus logros y contribuciones a la empresa o institución donde pertenecen.

3.8.2 Empowerment en el proceso del cambio organizacional

Debido a la situación no homogénea de trabajadores en la institución (personal INTECAP y personal contratado por el Centro Vocacional), se hace necesario implementar una estrategia administrativa que se enfoque en cambiar la actitud del trabajador logrando la transición del “hacer el trabajo por deber” a “hacer el trabajo por querer”. Una de las herramientas estratégicas que la institución puede utilizar para lograr aumentar el nivel de compromiso, lealtad, motivación y participación es Empowerment.

Al Empowerment muchos autores le dan el significado de dar poder o autoridad, capacitar o permitir, para el Centro San José la estrategia empowerment, deberá ser orientada e impulsada por la Dirección para permitir a los trabajadores participar en la planeación de actividades de mejoramiento y

revisión continua de la organización y capacitación y orientación continua en los valores y principios de la institución.

Para implementar el Empowerment, la Dirección debe promover:

- Sentido de trabajo en equipo
- Capacitación continúa en los valores, principios, misión y visión de la institución con la finalidad de orientar y motivar a compartir la Misión.
- Definir un sistema de comunicación de confianza donde los instructores puedan informar sobre casos especiales de rendimiento de estudiantes, tanto internos como externos y participar conjuntamente con psicólogo y trabajadora social para mejorar el rendimiento del estudiante
- Aumentar el compromiso y lealtad de los instructores por medio de una participación abierta y confiada del instructor en la planeación y desarrollo de actividades extracurriculares que busquen la educación integral del estudiante.
- Impulsar un sistema de comunicación de confianza donde el trabajador participe activamente en la soluciones de mejora en procedimientos de trabajo y el rendimiento del trabajo propio.
- Reconocer e incentivar las ideas y propuestas factibles que permitan una mejora en el desempeño de los trabajadores,

Dentro de las actitudes que la Dirección debe siempre recordar para implementar el Empowerment en la institución:

- Confianza en el trabajador
- Respeto al trabajador

A medida que el trabajador se sienta respetado y valorado en su trabajo esto le dará la confianza necesaria para aportar y participar activamente en la mejora continua de la organización.

3.8.3 Ventajas de aplicar Empowerment

Teniendo como base la implementación formal del desarrollo organizacional propuesto: definición de responsabilidades y autoridad, misión, visión, políticas y principios institucionales; la estrategia empowerment fortalece el liderazgo de los Sacerdotes en el puesto de Dirección del área de capacitación, y obtendrán la siguientes respuestas del comportamiento del trabajador:

- Mayor sentido de pertenencia al proyecto de capacitación dentro de la educación integral, objetivo de la institución
- Mayor motivación y productividad en el desempeño elevando los niveles de calidad en el servicio que presta la institución a la comunidad
- Creación de una cultura de continuo desarrollo y mejoramiento organizacional
- Mayor participación en el desarrollo de estrategias para mejorar el rendimiento del estudiante, especialmente el que vive en el internado de la

institución, quien frecuentemente presenta problemas de adaptación y rendimiento en los cursos.

- Mayor sentido de trabajo en equipo en todos los niveles para la aportación de ideas y planes de mejoramiento institucional

4. VALIDACION Y APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación tres modificaciones se hacen necesarias en la estructura de la organización, debido a las variaciones de la política presupuestaria de INTECAP central y cambios en la administración del Centro San José, de acuerdo al funcionamiento organizacional según entrevista con el actual coordinador del centro.

4.1 Revisión y modificación aspecto estructural

En el aspecto estructural, tres modificaciones se hacen necesarias en la estructura de la organización debido a las variaciones de la política presupuestaria de INTECAP central y cambios en la administración del Centro San José

4.1.1 Modificación en la función del Director

El Director del centro asume temporalmente las funciones del cargo de subdirector mientras en la congregación no asignen al nuevo sacerdote que pueda desarrollar esta función.

4.1.2 Modificación de la función del Asistente de Coordinación

El asistente de coordinación temporalmente deberá desempeñar el cargo de instructor de computación para el colegio de básicos que funciona dentro de la institución, como parte del pensum de estudios; además el asistente de

coordinación deberá encargarse del control de fotocopias tanto del Instituto de Básicos como del área de capacitación.

4.1.3 Modificación de la función del Orientador del Centro

El orientador deberá enfocarse principalmente en la selección, ubicación y reclutamiento de jóvenes interno y externo debido a que por bajo presupuesto del INTECAP el Centro San José cubrirá el sueldo del orientador, quién solamente podrá asistir a sus labores dos días a la semana. Cuando se normalice la situación financiera de cualquiera de las dos instituciones el orientador volverá a su semana laboral de lunes a viernes y podrá cumplir con todas sus obligaciones detalladas en esta propuesta de desarrollo organizacional.

4.2 Revisión y modificación aspecto organizacional

Las relaciones formales de autoridad propuestas en este plan de desarrollo organizacional deben modificarse durante el tiempo que el INTECAP no designe un coordinador de capacitación y orientador de manera permanente, mientras se normalice el Sub-director supervisará directamente, durante tres días a la semana, el desempeño de los instructores de cada taller anotando y girando las solicitudes de éstos al coordinador de capacitación cuando este llegue al Centro. Así mismo el Sub-director deberá coordinar la entrega de material fungible a los instructores de los talleres conjuntamente con el asistente del coordinador de capacitación y controlar los procedimientos de trabajo en secretaría y orientación del Centro.

Adicionalmente cuando se incremente la demanda de los cursos de capacitación, el Centro vocacional podrá pedir apoyo al INTECAP según

convenio firmado por ambas partes. Ver en apéndice Convenio de Cooperación Técnica entre INTECAP y Centro Técnico Vocacional San José.

4.3 Modificación y revisión aspecto funcional

Desde el punto de vista de los lineamientos generales que guían el accionar de cada trabajador dentro de los principios, valores y políticas de trabajo de la institución, por tener su origen en la razón de ser de la misma éstas directrices se mantienen invariables recalando solamente el interés genuino que se requiere de cada trabajador para con los estudiantes buscando la superación humana, espiritual y profesional, que distinguirá a cualquier miembro del staff de trabajadores del área de capacitación.

4.4 Perspectiva del comportamiento organizacional

A continuación se detallan algunas características de cómo se vería la organización implantando, revisando y dándole el respectivo seguimiento a este plan de desarrollo organizacional:

- El trabajador aumentará su satisfacción de trabajar en el área de capacitación
- El trabajador mejorará la actitud y el interés hacia el estudiante
- Se mejorará notablemente la comunicación entre los trabajadores y la dirección lo que permitirá un proceso más eficiente en la toma de decisiones

- El trabajador aumentará su compromiso con la misión y razón de ser de la institución y participara mas activamente en proyectos extracurriculares que persigan la educación integral del estudiante
- La Dirección tendrán un parámetro mas adecuado para medir y controlar el desempeño de los trabajadores
- La resolución de conflictos y problemas se hará más eficiente
- La Dirección tendrá un buen parámetro para la selección personal y evitará el nivel de rotación del mismo.
- El trabajador ganará confianza y aportara ideas para la realización de cambios de mejora en procedimientos lo que permitirá una mejora continua de la organización
- Habrá una continua mejora con el aporte de el trabajador al aumentar la confianza de desempeño de cada uno al conocer que se espera de el.
- El servicio al estudiante mejorará notablemente al haber satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

5.1 Procedimientos de evaluación

Es importante medir el grado de posicionamiento del desarrollo organizacional en la institución, y creemos que es necesario dar el seguimiento y control de los cambios efectuados: el cumplimiento de las funciones de cada puesto, las líneas formales de capacitación, el comportamiento y desempeño en armonía con la misión y visión de la institución, el ejercicio de la autoridad, el respeto a los lineamientos dictados por las políticas y principios institucionales, el cumplimiento de las responsabilidades y atribuciones de cada puesto.

La evaluación consiste en obtener la información necesaria para saber lo que está ocurriendo en la organización, el procedimiento sugerido es el siguiente:

- a) Determinar el área o factor de la organización a evaluar. Ver flujograma en apéndice en donde se sugiere la logística para enfrentar un problema organizacional.

(Ejemplo: conocimiento y actitud hacia la visión de la institución)

- b) Elaborar encuesta:

Esta puede ser de carácter general cualitativa, es decir basada en juicios y apreciaciones o cuantitativa basada en mediciones (Ejemplo de pregunta

cuantitativa: Escriba en sus palabras la misión del centro de capacitación, ejemplo de preguntas cuantitativas: Conoce la misión del Centro?, Considera que la Institución cumple con su Misión? Ver Encuesta sobre conocimiento de la misión en apéndice.

c) Efectuar criterio de evaluación

Dependiendo de cada caso el criterio de evaluación será el parámetro el cual servirá para medir tanto cualitativamente o cuantitativamente el posicionamiento no solo del desarrollo organizacional sino también el funcionamiento de la organización

d) Comparar desempeño con los objetivos de la evaluación

Consiste en comparar lo que efectivamente está ocurriendo con los objetivos del desarrollo organizacional, esto permitirá determinar el grado de cercanía o alejamiento de los factores que se están evaluando según los objetivos.

Adicionalmente el INTECAP efectúa en forma periódica y cuando se le solicita la evaluación del desempeño del Instructor en el área de la metodología de la enseñanza. Este sería otro instrumento para medir y controlar el desempeño de los instructores. Ver formato de Instrumento de devaluación del desempeño utilizado en INTECAP en el apéndice.

5.2 Aplicación medidas correctivas

Existen diversas decisiones para aplicar medidas correctivas en el seguimiento que se da a la aplicación del desarrollo organizacional, un primer tipo es modificar el funcionamiento de la organización, es decir ajustar el

desempeño del personal por medio de una dirección y control efectiva al área que se está evaluando, el otro tipo consiste en determinar en un replanteamiento de la propuesta de desarrollo organizacional debido a que durante su aplicación se estableció que no se ajustaba a los criterios generales de la organización o había alternativas mejores que no se determinaron en el momento.

Sintetizando tenemos dos formas para aplicar las medidas correctivas, en el proceso del Desarrollo Organizacional:

Ajustar el desempeño del trabajador=> Por medio de control y Dirección
Ajustar propuesta DO =====> No se ajustó a los criterios generales de la organización.

Luego esto se vuelve un ciclo de seguimiento y evaluación del proceso en busca de una mejora continua como se muestra en la figura.

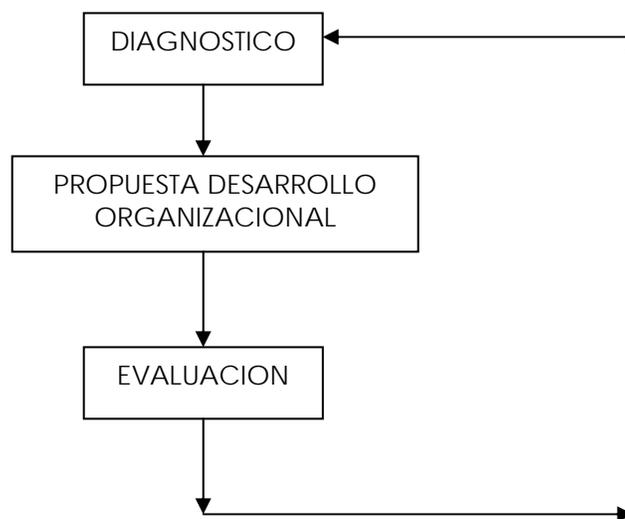


Figura No. 2

5.3 Alternativas para el mejoramiento continuo de la organización

5.3.1 Actividades de consultoría

Son actividades realizadas por un consultor externo que ayudan al personal a percibir, entender y comportarse de acuerdo a los objetivos del desarrollo organizacional.

5.3.2 Actividades de educación y capacitación

Estas actividades se diseñan para mejorar el nivel de conocimiento del funcionamiento de la organización, las funciones de cada puesto, la interrelación entre los mismos, o cualquier área que se requiere mejorar. Esta actividad puede ser individual o grupal.

5.3.3 Actividades de consejo o asesoría de la conducta individual

Son actividades normalmente realizadas por un consultor externo que ayudan a los miembros de la organización a visualizar su conducta y la percepción de la conducta de los demás para poder mejorar su desempeño ajustando del mismo a los objetivos de la institución.

5.3.4 Actividades técnico estructurales

Son actividades que su objetivo es reformular las expectativas de cada puesto para que éstas sean reales y que una persona normal pueda cumplir eficientemente con los requerimientos del puesto.

5.3.5 Formación de equipos de trabajo

Consiste en planear y motivar al personal para conformar grupos de trabajo para plantear soluciones a problemas determinados y justificar el por qué se deben de realizar los cambios.

5.4 Recursos necesarios para implementar el desarrollo organizacional

Para implementar este plan de desarrollo organizacional de acuerdo al organigrama y descripción de puestos propuestos son necesarios los siguientes recursos:

a) Recursos Humanos

- a.1) Asignar la plaza del Coordinador negociando con INTECAP para que sea reconocido como jefe técnico pedagógico asignado en el centro vocacional
- a.2) Contratar nuevamente el auxiliar de coordinación para que desempeñe las funciones sugeridas en esta propuesta
- a.3) Cuando sea asignado el nuevo Subdirector del Centro inducirlo en las funciones propuestas para este puesto.
- a.4) Negociar nuevamente la plaza de Orientador del Centro con INTECAP exponiendo las necesidades de orientación y

acompañamiento en el rendimiento de los estudiantes, especialmente de los jóvenes del internado.

b) Recursos Financieros.

b.1) Por ser del tipo de Organizaciones no gubernamentales la forma para conseguir el financiamiento para el recurso humano detallado en el inciso anterior es por medio de ampliar el convenio actual con INTECAP

b.2) Para la implementación de la organización formal y estrategias administrativas propuestas en este estudio de tesis no se necesita otro recurso económico sino la voluntad administrativa de la Dirección del centro con la finalidad de aumentar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la Misión y razón de ser del área de capacitación.

c) Recursos Físicos

No es necesario ninguna inversión en infraestructura física, mobiliario y equipo ya que el centro vocacional cuenta con lo necesario para el desarrollo de los eventos de capacitación y formación cristiana que no afectan en ninguna manera esta propuesta de desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

1. En el área de capacitación del Centro Vocacional San José, prevalece una organización informal fundamentada de una manera verbal y empírica; sin embargo, dado el espíritu y carisma de trabajo de los sacerdotes Misioneros de la Divina Redención, se puede afirmar que se realiza una buena labor con los jóvenes participantes de los cursos.
2. El primer paso para conseguir un desarrollo organizacional en el área de capacitación, es crear una base de organización formal que describa líneas de autoridad, división del trabajo, canales formales de comunicación, principios y políticas institucionales, lo que contribuirá a elevar el desempeño y motivación del personal.
3. Para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización en el área de capacitación, es necesario optimizar el proceso de selección de personal; en base, a los perfiles de cada uno de los puestos y un adecuado procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal.
4. Para mejorar el nivel de motivación del personal, es necesario programar actividades que refuercen positivamente a todos los miembros de la institución y en especial, aquellos trabajadores que se distinguen por ser modelos de comportamiento de trabajo, acorde a los principios y políticas institucionales.

RECOMENDACIONES

1. Con la finalidad de obtener como resultado jóvenes formados y capacitados conforme a las expectativas de los dirigentes de la institución, es necesario realizar un desarrollo organizacional en todos los departamentos, que están involucrados directa e indirectamente en el proceso de capacitación (personal del internado, cocina, trabajo social, voluntarios), logrando así que cada una de las áreas, realice efectivamente las tareas que tienen asignadas.
2. En la medida que todos los miembros de la Institución, cumplan a cabalidad con el trabajo asignado, se asegurará en gran medida el nivel de Calidad de los resultados.
3. Es importante vigilar activamente la motivación del personal, el trato justo de acuerdo a las normas y principios institucionales; sin embargo, si se logra conseguir la confianza y lealtad de trabajador, por medio de las actividades debidamente programadas, se tendrá un trabajador íntegramente identificado con la misión de la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. Antonorsi Blanco, Marcel. **Guía Básica para Reorganizar.** Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP) 1996.
2. Belanguer, Laurent. **El Desarrollo de las Organizaciones.** Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) 1996.
3. D'Onofrio, Padre Arturo. **Padre Arturo su palabra y su obra.** Guatemala: Misioneros de la Divina Redencion 1994.
4. Felix Brownink, Maribel Guerra, Abel Giron. **Perfil de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala.** Guatemala: Foro de Coordinaciones ONG's, de Guatemala. 1998.
5. Figueroa, Rethelny. **La Organización del Trabajo como Sistema.** Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP) 1996.
6. Foro de Coordinaciones de ONG's de Guatemala. **Memoria Primer Congreso Nacional de ONG's de Guatemala.** Guatemala: Foro Permanente de ONG's y Cooperantes. 1995.
7. Gitman, Laurence. **Fundamentos de Administración.** Tercera Edición. México: Editorial Harla. 1996.
8. INTECAP. **Manual de Organización de Empresas.** Guatemala: Servicio de Información y documentación Técnica. 1980.
9. Leal Rodriguez, Juan Francisco. **Planeación Estratégica y el FODA.** Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP) 1996.
10. Morales, Bernardo. **Métodos y Técnicas para atender el Proceso de Desarrollo Administrativo.** Guatemala: Instituto Nacional de Administración Pública. (INAP) 1996.
11. Presidencia de la República de Guatemala. **Manual de Organización de la Administración Pública.** Tercera Edición. Guatemala: Oficina Nacional de Servicio Civil. 1995.

**Centro Técnico Vocacional San José
INTECAP**

Encuesta

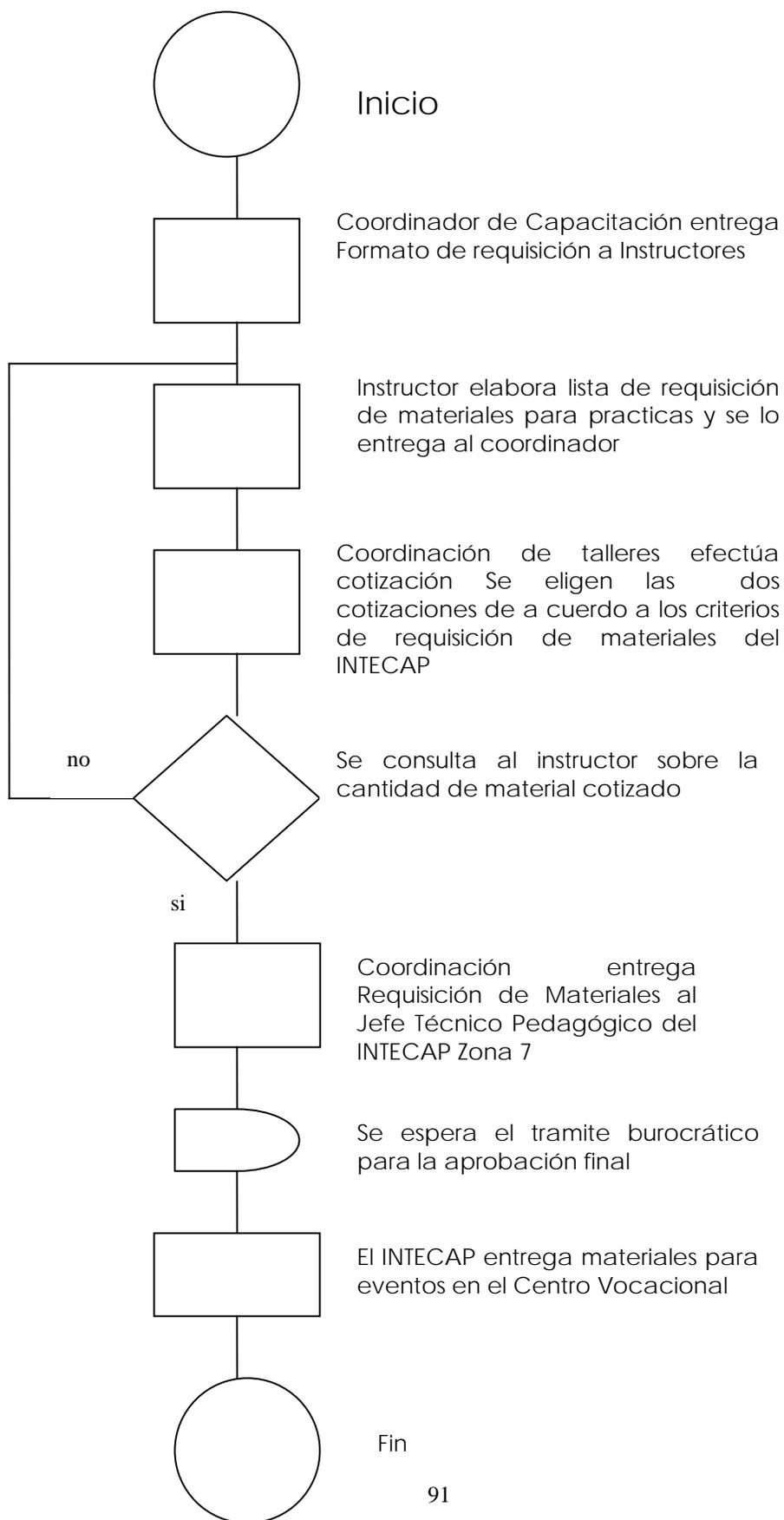
Instrucciones: Queremos conocer cuanto conoces de los objetivos del centro Técnico Vocacional San José, favor contesta las siguientes interrogantes.

- a) Enunciar en tus propias palabras la misión del Centro técnico Vocacional San José

- b) Describe en tus propias palabras la visiona del Centro técnico Vocacional San José

- C) Menciona dos principios institucionales o valores de la institución para con el trato al estudiante

Flujograma requisición de material fungible



Flujograma diagnóstico de factor organizacional a evaluar

¡E Ejemplo: Falta de compromiso con misión y visión de la institución

