



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

## **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA**

**Luis Antonio Alvarez González**

Asesorado por el Ing. José Francisco Gómez Rivera

Guatemala, junio de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE  
SCOUTS DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**LUIS ANTONIO ALVAREZ GONZÁLEZ**

ASESORADO POR EL ING. JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Ing. Aurelia Anabela Córdoba Estrada
EXAMINADORA	Inga. María Marta Wolford Estrada
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
EXAMINADOR	Ing. Óscar Estuardo de León Maldonado
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha de 2 de octubre de 2019.

**Luis Antonio Alvarez González**

Guatemala, 5 de noviembre de 2020

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director de Escuela de Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Por medio de la presente, hago de su conocimiento que mi persona Ingeniero José Francisco Gómez Rivera, que me identifico con número de colegiado 1665, soy asesor del Trabajo de Graduación (Tesis) del estudiante **LUIS ANTONIO ALVAREZ GONZALEZ** que se identifica con carné No. 2015-20541 y CUI 3001778870101 de la carrera de Ingeniería Industrial.

Se completaron las revisiones requeridas para que el trabajo de graduación del estudia pueda seguir el procedimiento dentro de la Escuela de Mecánica Industrial. El trabajo de graduación revisado lleva como Título: **"ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA"**

Sin otro en particular, me suscribo,

Atentamente,



José Francisco Gómez Rivera  
Colegiado No. 1665

Asesor

*José Francisco Gómez Rivera*  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Colegiado No. 1665



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

REF.REV.EMI.042.021

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Luis Antonio Alvarez González**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Oscar Apancio Segura Monzón  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
10.910

Lic. Oscar Apancio Segura Monzón  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, abril de 2021.

/mgp



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

REF.DIR.EMI.055.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Luis Antonio Alvarez González**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



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

Guatemala, junio de 2021.  
/mgp

DTG. 272.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Luis Antonio Alvarez González**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, junio 2021

AACE/cc



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por ser mi fuente inagotable de luz, fuerza y pasión.
<b>Mi madre</b>	Vilma Leticia González Castillo, por acompañarme cada día de mi vida, ser mi mayor motivación y por enseñarme a ser siempre la mejor versión de mí.
<b>Mi padre</b>	Luis Gustavo Alvarez Santizo, por ser mi ejemplo, mi tutor, mi guía.
<b>Mi hermana</b>	Monica Jocelyn Alvarez, por siempre agregar a mi vida un toque de dulzura y amor.
<b>Mis hermanos</b>	Jonathan Velásquez y Adán Gálvez, por estar siempre conmigo. Por brindarme su cariño y lealtad incondicional.
<b>Mis compañeros</b>	Boris Méndez, Alejandra Ordoñez, Mynor Castillo, Rodrigo Beteta, Abner Paiz; por su amistad.
<b>Mis amigos</b>	Steve Girón, Wesley Rodas, Freddy González, Allen Sosa, Monserrath López, María Pineda, y Pablo Asturias; por su indiscutible aprecio y apoyo siempre.

**Mi familia**

Por compartir conmigo siempre su cariño y alegría.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser nuestra casa de estudios.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por ser un pilar fundamental en mi vida, y permitirme aprender el ejercicio de mi profesión.
<b>Ing. José Francisco Gómez Rivera</b>	Por su valioso apoyo en la elaboración de esta investigación.
<b>Lic. Óscar Segura</b>	Por su invaluable ayuda y consejo incondicional.
<b>Ing. José Rolando Chávez</b>	Por su asesoría y consejo durante los últimos años de mi carrera.
<b>Asociación de Scouts de Guatemala</b>	Por permitirme realizar mi trabajo de graduación en su organización y poder poner en práctica las competencias adquiridas a lo largo de mi carrera.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO.....	XIII
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Asociación de Scouts de Guatemala.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.1.1. Fundación a nivel mundial.....	2
1.1.1.2. Fundación en Guatemala.....	5
1.1.2. Ubicación.....	7
1.1.3. Misión.....	8
1.1.4. Visión.....	9
1.1.5. Valores.....	10
1.1.5.1. Principios.....	11
1.1.5.2. Virtudes.....	13
1.1.6. Políticas.....	14
1.1.7. Naturaleza de la organización.....	15
1.1.7.1. Estatutos de la ASG.....	15
1.1.7.2. Prioridades estratégicas.....	15
1.1.7.3. Actividades principales.....	17
1.1.8. Manuales y reglamentos.....	18
1.1.8.1. Manual de procedimientos, reglamentos y organización.....	19

2.	SITUACIÓN ACTUAL .....	25
2.1.	Diagnóstico organizacional .....	25
2.1.1.	Diseño organizacional .....	25
2.1.2.	Estructura organizacional .....	28
2.1.2.1.	Tipo de estructura .....	28
2.1.3.	Sistema estructural .....	30
2.1.4.	Dimensión de la organización .....	33
2.1.5.	Instrumentos de la organización .....	37
2.1.6.	Organigrama .....	37
2.2.	Diagnóstico área técnica .....	41
2.2.1.	Jefatura Scout Nacional .....	42
2.2.1.1.	Comisión nacional de programa .....	44
2.2.1.2.	Comisión nacional de formación .....	45
2.2.1.3.	Comisión nacional de expansión .....	46
2.2.1.4.	Comisión nacional de comunicación .....	47
2.3.	Diagnóstico área administrativa .....	48
2.3.1.	Dirección ejecutiva nacional .....	49
2.3.1.1.	Jefatura contabilidad .....	51
2.3.1.2.	Tienda Scout .....	52
2.3.1.3.	Secretaría .....	52
2.3.1.4.	Servicio Scout profesional .....	53
2.3.1.5.	Administración campo escuela .....	53
2.3.1.6.	Servicios generales .....	53
2.4.	Diagnóstico de contratación .....	54
2.4.1.	Planeación .....	54
2.4.2.	Reclutamiento .....	55
2.4.3.	Entrevista .....	57
2.4.4.	Selección .....	58
2.4.5.	Inducción y orientación .....	59

2.4.6.	Evaluación de desempeño .....	61
2.4.7.	Capacitación y adiestramiento .....	62
2.4.8.	Desarrollo del personal.....	63
2.4.9.	Análisis y descripción de cargos .....	63
2.4.9.1.	Valuación de puestos.....	64
2.4.9.2.	Higiene y seguridad .....	65
2.5.	Manuales .....	68
2.5.1.	Área técnica .....	69
2.5.2.	Área administrativa.....	70
2.6.	Problemáticas detectadas.....	70
3.	PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	73
3.1.	Mejora en procesos de comunicación.....	73
3.1.1.	Comunicación formal.....	73
3.1.2.	Comunicación informal .....	75
3.1.3.	Negociación.....	76
3.1.4.	Eliminación de barreras.....	77
3.2.	Implementación de trabajo en equipo .....	80
3.2.1.	Planeación de equipos .....	80
3.2.2.	Creación de entorno de apoyo .....	83
3.2.3.	Manejo de dinámicas de grupo .....	83
3.3.	Creación de procesos de administración de recursos humanos.	86
3.3.1.	Provisión de personal .....	86
3.3.1.1.	Selección de personal.....	87
3.3.1.2.	Reclutamiento de personal .....	88
3.3.2.	Aplicación .....	90
3.3.2.1.	Inducción .....	90
3.3.2.2.	Evaluación de desempeño.....	91
3.3.3.	Mantenimiento .....	93

	3.3.3.1.	Compensación.....	93	
	3.3.3.2.	Higiene y seguridad.....	95	
	3.3.3.3.	Relaciones.....	97	
3.3.4.		Desarrollo.....	98	
	3.3.4.1.	Capacitación.....	98	
	3.3.4.2.	Desarrollo organizacional .....	100	
3.3.5.		Seguimiento y control.....	100	
	3.3.5.1.	Controles .....	101	
3.4.		Propuesta de mejoramiento de cultura organizacional .....	102	
	3.4.1.	Creación de manual de comportamiento.....	102	
	3.4.2.	Misión.....	103	
	3.4.3.	Visión .....	104	
	3.4.4.	Políticas.....	104	
	3.4.5.	Valores .....	106	
		3.4.5.1.	Principios .....	108
		3.4.5.2.	Virtudes .....	108
3.5.		Elaboración de un diseño organizacional .....	110	
	3.5.1.	Organigrama .....	110	
	3.5.2.	Tipo de organigrama .....	111	
	3.5.3.	Establecimiento de puestos .....	112	
	3.5.4.	Delimitación de tareas.....	113	
3.6.		Análisis financiero.....	114	
	3.6.1.	Presupuesto .....	114	
	3.6.2.	Métodos de análisis financiero .....	116	
		3.6.2.1.	Tasa Interna de Retorno.....	116
		3.6.2.2.	Relación Beneficio – Costo.....	118
		3.6.2.3.	Valor Presente Neto .....	119



4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	123
4.1.	Comunicación .....	123
4.1.1.	Comunicación formal.....	123
4.1.2.	Comunicación informal .....	126
4.1.3.	Negociación en todos los niveles .....	128
4.1.4.	Eliminación de barreras.....	130
4.2.	Implementación de trabajo en equipo .....	130
4.2.1.	Planeación de equipos .....	131
4.2.2.	Creación de entorno de apoyo .....	134
4.2.3.	Manejo de dinámicas de grupo .....	137
4.3.	Creación de procesos administrativos .....	140
4.3.1.	Provisión de personal .....	141
4.3.1.1.	Selección de personal.....	141
4.3.1.2.	Reclutamiento de personal .....	146
4.3.2.	Aplicación .....	149
4.3.2.1.	Creación de procesos de inducción.....	149
4.3.2.2.	Evaluación de desempeño.....	150
4.3.3.	Mantenimiento de personal .....	153
4.3.3.1.	Compensación.....	153
4.3.3.2.	Higiene y seguridad .....	155
4.3.3.3.	Relaciones interpersonales.....	159
4.3.4.	Desarrollo .....	161
4.3.4.1.	Programa de capacitación .....	161
4.3.4.2.	Oportunidad de crecimiento.....	163
4.3.5.	Seguimiento y control .....	165
4.3.5.1.	Creación de base de datos.....	165
4.3.5.2.	Establecimiento de controles .....	166
4.4.	Socialización .....	168
4.4.1.	Manual de comportamiento .....	168

4.4.2.	Misión.....	172
4.4.3.	Visión .....	172
4.4.4.	Políticas.....	173
4.4.5.	Valores .....	174
4.4.5.1.	Principios .....	174
4.4.5.2.	Virtudes .....	175
4.5.	Rediseño organizacional .....	176
4.5.1.	Organigrama .....	176
4.5.2.	Establecimiento de puestos .....	178
4.5.2.1.	Nuevos cargos.....	178
4.5.2.2.	Cargos anteriores .....	183
4.5.3.	Delimitación de tareas.....	184
4.6.	Análisis financiero.....	186
5.	SEGUIMIENTO O MEJORA .....	189
5.1.	Resultados obtenidos .....	189
5.1.1.	Interpretación .....	189
5.1.1.1.	Procesos técnicos .....	190
5.1.1.2.	Procesos administrativos.....	193
5.1.2.	Aplicación.....	194
5.2.	Control .....	196
5.2.1.	Evaluación permanente.....	196
5.2.1.1.	Comité evaluador .....	196
5.2.2.	Auditorías .....	199
5.2.2.1.	Internas.....	200
5.2.2.2.	Externas .....	201
5.3.	Ventajas competitivas.....	203
5.4.	Beneficios .....	204
5.5.	Acciones correctivas.....	205

CONCLUSIONES .....	211
RECOMENDACIONES.....	213
BIBLIOGRAFÍA.....	215
APÉNDICES .....	217



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Mapa de ubicación .....	8
2.	Organigrama de la Asociación de Scouts de Guatemala .....	23
3.	Sistema estructural.....	31
4.	Dimensiones de la organización.....	35
5.	Tipos de organigramas .....	38
6.	Proceso actual de reclutamiento .....	56
7.	Proceso de planeación de equipos de trabajo.....	133
8.	Proceso de selección de personal .....	145
9.	Guía de control de la base de datos.....	167
10.	Organigrama propuesto.....	178

### TABLAS

I.	Elementos del diseño organizacional .....	26
II.	Subsistemas jerárquicos de la Asociación de Scouts de Guatemala ...	32
III.	Análisis de la dimensión organizacional de la Asociación de Scouts de Guatemala .....	36
IV.	Análisis del organigrama de la Asociación de Scouts de Guatemala ...	41
V.	Proceso de entrevista .....	57
VI.	Proceso de selección.....	59
VII.	Proceso de inducción.....	60
VIII.	Proceso de evaluación de desempeño .....	61
IX.	Proceso de capacitación.....	63

X.	Formato 1. Observación e identificación del puesto de trabajo .....	66
XI.	Formato 2. De observación e identificación de formación y experiencia .....	67
XII.	Formato 3. De observación e identificación de análisis de tareas .....	67
XIII.	Presupuesto mensual en la implementación .....	115
XIV.	Tasa Interna de Retorno de la propuesta .....	117
XV.	Valor Presente Neto .....	120
XVI.	Control de estrategias comunicación formal.....	125
XVII.	Control de estrategias comunicación informal.....	127
XXVIII.	Guía de negociación Asociación de Scouts de Guatemala .....	129
XIX.	Guía de eliminación de barreras .....	130
XX.	Control del entorno de los equipos de trabajo .....	137
XXI.	Control de las dinámicas de grupo .....	140
XXII.	Control de reclutamiento interno .....	147
XXIII.	Control de reclutamiento externo .....	148
XXIV.	Programa de inducción.....	150
XXV.	Evaluación de desempeño .....	152
XXVI.	Hoja de compromiso de desempeño .....	155
XXVII.	Control de higiene y seguridad ocupacional.....	158
XXVIII.	Control y evaluación de relaciones personales .....	160
XXIX.	Temas a impartir en el programa de capacitación.....	162
XXX.	Evaluación de desarrollo organizacional .....	164
XXXI.	Objetivos y alcance de manual de comportamiento .....	169
XXXII.	Principios y normas de conducta de manual de comportamiento .....	170
XXXIII.	Incumplimientos, procedimientos de casos de sanciones de manual de comportamiento.....	171
XXXIV.	Perfil de puesto de Consejo Scout .....	179
XXXV.	Perfil de puesto de Comité de padres .....	180
XXXVI.	Perfil de puesto de recursos humanos .....	182

XXXVII.	Tareas del comité técnico .....	185
XXXVIII.	Tareas del departamento administrativo.....	186
XXXIX.	Presupuesto de inversión .....	187
XL.	Seguimiento de procesos técnicos .....	191
XLI.	Seguimiento de procesos administrativos .....	193
XLII.	Evaluación de aplicación de la propuesta.....	195
XLIII.	Evaluación de procesos técnicos .....	197
XLIV.	Evaluación de procesos administrativos .....	198
XLV.	Auditoría interna .....	200
XLVI.	Auditoría externa .....	202





## **GLOSARIO**

<b>Actividad</b>	Conjunto de acciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, como parte de una función asignada.
<b>Atribución</b>	Cada una de las funciones, actividades o tareas que se asigna a un funcionario o unidad administrativa mediante un instrumento jurídico o administrativo.
<b>Eficacia</b>	Capacidad de obtener el resultado esperado al término de una acción o procedimiento, a través del cumplimiento de los objetivos, metas y estándares.
<b>Eficiencia</b>	Capacidad de la organización para alcanzar los objetivos propuestos utilizando la menor cantidad de recursos.
<b>Esquema</b>	Representación gráfica de una cosa inmaterial o relaciones y el funcionamiento de un objeto.

<b>Estructura Organizacional</b>	Es la estructura interna de autoridad y comunicación de una organización, define la forma como deben manejarse los programas y departamentos, que tipo de actividades se realizarán por departamento, las relaciones funcionales, de supervisión entre el personal y el administrador de dichos departamentos.
<b>Función</b>	Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de una institución de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico - administrativos.
<b>Intranet</b>	Es una red local privada de computadoras que permite divulgar información.
<b>Lineamiento</b>	Es una orientación o directriz.
<b>Manual</b>	Es una herramienta o medio de comunicación escrita, normalmente impreso que, por lo general, contiene información fija y espacio para concluir información variable.
<b>Organigrama</b>	Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

**Organización**

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Está compuesta por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

***Outsourcing***

Subcontratación externa de servicios especializados.

**Procedimientos**

Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.



## RESUMEN

La Asociación de Scouts de Guatemala (ASG), es una organización que tiene más de 90 años en el país. El Movimiento Scout en Guatemala ha formado jóvenes mujeres y hombres de bien desde la niñez, siendo personas contribuyentes en la sociedad, acercándolos a valores y actitudes de servicio, en cualquier situación distanciándolos de la delincuencia, el ocio y malos hábitos a los que son vulnerables cuando son jóvenes.

El presente trabajo está enfocado a realizar un análisis organizacional y administrativo de la Asociación de Scouts de Guatemala, con el fin de identificar la relación del área administrativa con el área técnica de la Institución. Las actuales autoridades ven la necesidad de una reestructuración organizacional, porque carecen de protocolos y procedimientos que mejoren los procesos administrativos de la misma.

Para que una organización sea productiva, es imprescindible contar con una estructura definida, en otras palabras, tener identificación y clasificación de las actividades necesarias, coordinadas por un administrador asignado para cumplir con los objetivos administrativos. Se establecen diversas actividades que se llevarán a cabo en la Asociación de Scouts de Guatemala, para una redistribución organizacional jerárquica que logre establecer los procedimientos y procesos administrativos, además de proponer facilitar a través de procesos un comportamiento integral entre el departamento administrativo y técnico de la institución, con el fin de establecer líneas de comunicación, para socializar la misión y visión a todo el personal.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Realizar el análisis organizacional y administrativo de la Asociación de Scouts de Guatemala, para identificar la relación del área administrativa con el área técnica de la Institución.

### **Específicos**

1. Proponer una redistribución organizacional jerárquica que provea los procedimientos y los procesos.
2. Establecer un sistema que facilite un comportamiento armónico entre el área administrativa y el área técnica para la ejecución de las tareas y/o actividades
3. Proponer el establecimiento concreto de las atribuciones de los colaboradores.
4. Establecer las líneas de comunicación formal e informal.
5. Socializar la misión, visión y los valores de la institución a todo el personal.





## INTRODUCCIÓN

La Asociación de Scouts de Guatemala es una organización dedicada a la educación no formal de jóvenes, en edades de 3 a 21 años, para que desempeñen un papel positivo en la sociedad. La institución trabaja con dos áreas esenciales técnica y administrativa.

El presente trabajo de graduación titulado Análisis Organizacional y Administrativo de La Asociación de Scouts de Guatemala, fue realizado en la Institución ya mencionada, con el objetivo de describir y analizar la relación organizacional administrativa y técnica, asimismo proponer estrategias de comunicación integral, implementación de trabajo en equipo, procesos administrativos de recursos humanos, cultura organizacional, entre otros.

El área técnica es la delegada de traducir el concepto del escultismo en métodos educativos y cualitativos a través de etapas, programas, comisiones, eventos, condecoraciones y actividades, entre otros. Concretan el crecimiento personal de los jóvenes que los prepara para desarrollar un papel productivo en sus comunidades mientras que el área administrativa, es la delegada del control financiero, contable y estructural que dan soporte a las actividades que desarrolla la parte técnica y toda la asociación en general. El presente trabajo está integrado por cinco capítulos, descritos a continuación:

El capítulo uno comprende las generalidades de La Asociación de Scouts de Guatemala, se desarrolla la historia, ubicación, se presenta la misión, visión, valores, políticas, se expone la naturaleza de la organización y los manuales y reglamentos actuales del área técnica.

En el capítulo dos se presenta la situación actual de la misma, se presenta el diagnóstico organizacional, del área técnica, del área administrativa, de contratación, la descripción de los manuales en general y se finaliza el capítulo con las problemáticas detectadas de mencionados diagnósticos.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta para el análisis organizacional, a través de la mejora de procesos, la implementación del equipo de trabajo, creación de procesos de administración de recursos humanos, propuesta de mejoramiento de cultura organizacional, la elaboración de un diseño organizacional y el análisis financiero.

En el capítulo cuatro se presenta la implementación de la propuesta, centrada en seis temas esenciales, el desarrollo de la comunicación, la implementación del trabajo en equipo, la creación de procesos administrativos, la socialización por medio de manuales de comportamiento, rediseño organizacional y por último el análisis financiero de la aplicación.

En el capítulo cinco se desarrolla la fase de seguimiento o mejora, se establecen los pasos para el monitoreo del correcto funcionamiento de la implementación, se analizarán los resultados obtenidos, el control a través de auditorías, las ventajas competitivas, los beneficios y acciones correctivas.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre el estudio realizado, la bibliografía consultada, en los apéndices se adjunta la descripción técnica de puestos y el manual de normas y procedimientos.

# **1. GENERALIDADES**

## **1.1. Asociación de Scouts de Guatemala**

La Asociación de Scouts de Guatemala, es una organización no lucrativa, apolítica, con fines culturales; cuyo objetivo es participar de manera activa en la formación no formal de la juventud guatemalteca, para que esta, desarrolle un papel productivo en la sociedad; tal como se menciona en los estatutos establecidos en el Acuerdo Gubernativo Número 198-89. Estatutos de la Asociación de Scouts de Guatemala.

El marco simbólico de la Asociación de Scouts de Guatemala, es la aventura, el gusto por explorar y descubrir, aprendiendo de la vida al aire libre, primeros auxilios, formando niños como personas competentes en la sociedad y con ello contribuye a un mundo mejor.

### **1.1.1. Historia**

En el presente apartado se desarrolla la historia del Movimiento Scout, iniciando con la fundación a nivel mundial, seguidamente se muestra el programa Scout temprano que envuelve, el escultismo que proporciona una verdadera formación para el individuo, retando al niño para hacer lo mejor de su parte y cumplir con la promesa y la Ley Scout en la vida diaria, promoviendo la educación que los niños reciben en el hogar, la iglesia y la escuela, por medio de actividades prácticas, logrando que desarrollen confianza en sí mismos, habilidades, autodisciplina y un verdadero código de conducta que le estimulan

los ideales de ser útiles y serviciales a los demás, se finaliza el presente con la Fundación Scouts en Guatemala desde sus inicios.

#### **1.1.1.1. Fundación a nivel mundial**

Hay más de 50 millones de Scouts, jóvenes y adultos, hombres y mujeres, en más de 200 países y territorios. Unos 500 millones de personas han sido Scouts, incluidas personas destacadas en todos los campos. Los comienzos tempranos iniciaron con 20 niños y un campamento experimental en 1907, se llevó a cabo durante los primeros nueve días de agosto de 1907 en Brownsea Island, cerca de Poole en Dorset, Inglaterra.

El campamento fue un gran éxito y demostró a su organizador, Robert Baden-Powell, que su entrenamiento y sus métodos eran atractivos para los jóvenes y que realmente funcionaba. En enero de 1908, *Baden-Powell* publicó la primera edición de *Scouting for Boys*. Fue un éxito inmediato y desde entonces ha vendido más de 100 millones de copias, convirtiéndolo en uno de los libros más vendidos de todos los tiempos. Baden-Powell solo tenía la intención de proporcionar un método para capacitar a los niños, algo que las organizaciones juveniles existentes podrían adoptar.

Para sorpresa de Baden-Powell, los jóvenes comenzaron a organizarse en lo que se convertiría en uno de los movimientos juveniles voluntarios más grandes del mundo. Expansión del movimiento el éxito de *Scouting for Boys* produjo un movimiento que rápidamente, al parecer, adoptó el nombre de *The Boy Scouts*.

Para 1909, *Scouting for Boys* se había traducido a cinco idiomas, y una concentración de Scouts en Londres atrajo a más de 11 000 Scouts.

Como resultado de que Baden-Powell se tomará vacaciones en América del Sur, Chile fue uno de los primeros países fuera de Gran Bretaña en comenzar el Movimiento Scout. En 1910 visitó Canadá y los Estados Unidos donde ya había comenzado. La llegada de la Primera Guerra Mundial en 1914 podría haber provocado el colapso del Movimiento, pero la capacitación proporcionada a través del sistema de patrullas demostró su valía.

Los líderes de la patrulla se hicieron cargo cuando los líderes adultos se ofrecieron como voluntarios para el servicio activo. Los scouts contribuyeron al esfuerzo de guerra en Inglaterra de muchas maneras; los más notables quizás fueron los Sea Scouts que tomaron el lugar de los guardias de la costa regulares, liberándolos para el servicio.

El primer Jamboree Scout Mundial tuvo lugar en 1920 con 8 000 participantes, y demostró que los jóvenes de diferentes naciones podrían unirse para compartir intereses e ideales comunes. Desde ese primer World Jamboree en Olympia en Londres, hubo otros 21 en distintos lugares. Durante el Jamboree, se llevó a cabo la primera Conferencia Scout Mundial, la nombrada Conferencia Scout Internacional con 33 Organizaciones Scouts Nacionales representadas.

La Oficina Internacional de Boy Scouts, que luego se convertiría en la Oficina Scout Mundial, se fundó en Londres en 1920. En 1922, el primer Comité Scout Mundial fue elegido en la 2ª Conferencia Internacional en París, donde estaban representadas 31 Organizaciones Scouts Nacionales. La membresía mundial era de poco más de un millón.

- El Programa Scout Temprano

El escultismo inicio como un programa para niños de 11 a 18 años de edad. No obstante, casi inmediatamente otros también querían participar. El programa de Guías inicio en 1910 por Baden-Powell, quien designó a su hermana Agnes para que lo gestionara. En 1915, Robert Baden-Powell se convirtió en Presidente de la Asociación de Guías y su esposa Olave, con quien se casó en 1912, se convirtió en la nueva Guía Principal en 1918. Se formó una sección de Wolf Cub para niños más jóvenes. Utilizó el Libro de la selva de Rudyard Kipling, para proporcionar un marco simbólico imaginativo para las actividades. Para los niños mayores, se formó una rama de Rover Scout.

Entre las dos guerras mundiales el escultismo continuó floreciendo en todas partes del mundo, excepto en los países totalitarios donde fue prohibido. El escultismo es voluntario y se basa en principios democráticos. Durante la Segunda Guerra Mundial, los Scouts realizaron muchas tareas de servicio: mensajeros, vigilantes, camilleros, recolectores de salvamento, entre otros. En los países ocupados, el Movimiento Scout continuó en secreto con los Scouts que desempeñan papeles importantes en la resistencia y los movimientos clandestinos. Después de que terminó la guerra, se encontró que el número de Scouts en algunos países ocupados, de hecho, había aumentado.

Muchos países obtuvieron su independencia durante los años 60, 70 y 80. El escultismo en los países en desarrollo evolucionó gradualmente hasta convertirse en un programa juvenil que fue diseñado por los líderes scouts en cada país para satisfacer mejor las necesidades de sus comunidades. Los scouts, particularmente en los países en desarrollo, se involucraron más en temas como la salud infantil, viviendas de bajo costo, alfabetización, producción de alimentos y agricultura; capacitación laboral, prevención del abuso de

drogas, capacitación en habilidades para la vida, integración de los discapacitados, conservación ambiental y la educación; esta última se convirtió en un tema de preocupación para los Scouts de todo el mundo.

En la década de 1990, el Movimiento Scout había renacido en todos los países donde existía antes de la Segunda Guerra Mundial, y comenzó en todos los países recién independizados de la Comunidad de Estados Independientes (antes, la URSS).

En 2007, el Movimiento celebró su centenario: 100 años de Movimiento Scout. Lo que comenzó como un pequeño campamento en la isla Brownsea es hoy en día un movimiento creciente con miembros en casi todos los países del mundo. A través de su combinación única de aventura, educación y diversión, Scouting logra renovarse y adaptarse continuamente a un mundo cambiante y a las diferentes necesidades e intereses de los jóvenes de todo el mundo. Al hacerlo, continúa siendo una inspiración para que los jóvenes se conviertan en ciudadanos activos locales y globales, ayudándolos a crear un mundo mejor.<sup>1</sup>

#### **1.1.1.2. Fundación en Guatemala**

El Movimiento Scout llegó a Guatemala en el año 1917 y agrupa alrededor de 7 000 jóvenes y niños divididos en más de 100 grupos en todo el país. Fue el ciudadano francés, Roberto Jasán, quien fundó el primer grupo de Boy Scouts en Quetzaltenango. En el año 1920 se formó la Asociación de Scouts de Guatemala por iniciativa de Carlos Cipriani, a quien se le conoce como el fundador del escultismo en Guatemala. Según los Estatutos de la ASG, detallados en la Acuerdo Gubernativo Número 198-89.

La Asociación de Scouts de Guatemala, fundada el veinticuatro (24) de Septiembre de mil novecientos veinte (1920) y reorganizada el veintisiete (27) de noviembre de mil novecientos veintisiete (1927), es miembro de la Organización Mundial Scout, con reconocimiento a partir del once (11) de Noviembre de mil novecientos treinta (1930) y es miembro de la Conferencia Scout Interamericana.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> OMMS. *Organización Mundial del Movimiento Scout*. <https://www.scout.org/es/node/81>.

<sup>2</sup> *Ibíd.*

En Guatemala se funda la Asociación de Scouts como una institución de derecho, privada, con fines culturales, cívicos y morales, lejana de toda actividad de carácter político, obedece las leyes de la República de Guatemala, respeta a las autoridades establecidas y está pronta a auxiliar en toda obra humanitaria y de servicio a la sociedad. Sus principales elementos son jóvenes y niños que se involucran en sus actividades, motivados por personas adultas, honestas, respetables y distinguidos ciudadanos.

El fin esencial de la Asociación de Scouts de Guatemala, es formar buenos ciudadanos, lo cual se alcanza a través del desarrollo de su carácter, infundiéndoles virtudes cívicas y hábitos de cortesía, instituyéndoles en el arte de la observación, el sentido de disciplina, desarrollando confianza en sí mismos, enseñándoles conocimientos y prácticas que serán de utilidad a la comunidad y a ellos mismos, fomentando el desarrollo mental, moral, espiritual y físico.

Su fundamento legal se ampara en el Decreto Ley Número 376, de fecha 2 de septiembre de 1976, y se rige por Estatutos aprobados por el Organismo Ejecutivo, con fecha 6 de abril de 1972. Sistemáticamente está organizado en P.O.R. Principios, Organización y Reglamentos y para los efectos de su correcto funcionamiento, la Asociación se divide en los organismos siguientes:

- La Asamblea Scout Nacional
- El Consejo Scout Nacional
- La Corte Nacional de Honor
- La Jefatura Scout Nacional
- El Comité Técnico Nacional
- Las Regiones Scouts
- Los Distritos Scouts
- Los Grupos Scouts

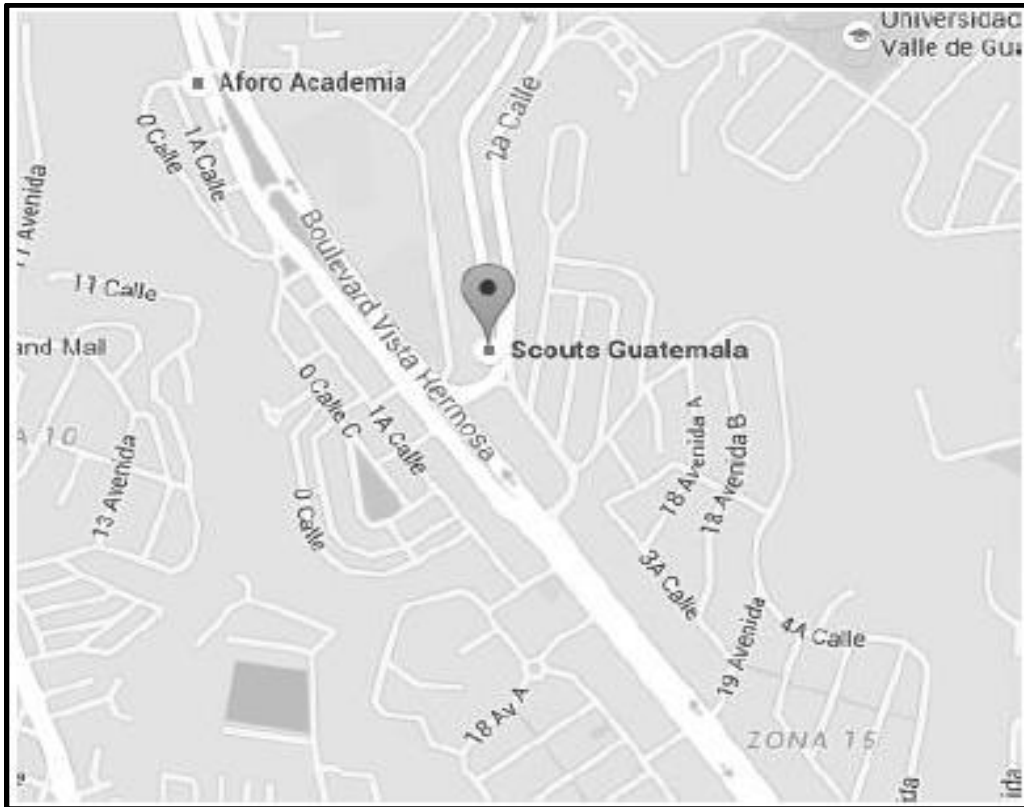


En el ámbito nacional la Asociación de Scouts, es un movimiento que a pesar del papel tan importante que juega en la sociedad, ha reflejado límites a causa de la escasa importancia que se le ha brindado; y aunado a este escenario, la inexistencia de infraestructura de esta clase tan particular en las distintas asociaciones del país de Guatemala.

### **1.1.2. Ubicación**

La ubicación de La Asociación de Scouts de Guatemala está dentro del entorno urbano, rodeada de vías de acceso vehicular y peatonal que favorecen la afluencia de visitantes y personal administrativo, así como el aprovisionamiento de insumos. La Asociación de Scouts de Guatemala está ubicada en el Boulevard Rafael Landívar 2-01 Zona 15, Guatemala, Guatemala. La zona 15 colinda al norte con la Zona 5, al sur con la Zona 10, al este con la Zona 9 y al oeste con la Zona 16. En la siguiente figura 1, se puede visualizar el mapa de ubicación de la misma.

Figura 1. Mapa de ubicación



Fuente: Google Maps. *Ubicación Scout Guatemala.*

<https://www.google.com.gt/maps/place/Asociaci%C3%B3n+Scout+de+Guatemala/@14.598692-90.4982963,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8589a3a515490497:0x7ac5a21eda15c9b5!8m2!3d14.5986924!4d-90.4961076?hl=es>. Consulta: 2 de mayo de 2020.

### 1.1.3. Misión

Para presentar la misión del movimiento scout, cabe agregar que el objetivo de la misión en una asociación es “El propósito de la organización, su

razón de ser. Expresa el camino hacia el logro de la visión, o la manera cómo la organización llegará a ese futuro deseado.”<sup>3</sup>

La Misión del Movimiento Scout es “Contribuir a la educación de los jóvenes, mediante un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor donde las personas se sientan realizadas como individuos y jueguen un papel constructivo en la sociedad.”<sup>4</sup>

#### **1.1.4. Visión**

Para la presentación de la visión del Movimiento Scout puede agregarse una breve definición de la visión en una organización “Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear”.<sup>5</sup>

Es decir, que visión estratégica reflejará las aspiraciones de la administración respecto a la organización y actividades al proporcionar una vista panorámica de hacia dónde se quiere llegar, suministrando elementos específicos en relación a sus planes de actividades futuras.

La visión del Movimiento Scout es “Para el 2023, el Movimiento Scout será el movimiento juvenil educativo líder en el mundo, permitiendo a 100 millones de jóvenes convertirse en ciudadanos activos, creando un cambio positivo en sus comunidades basado en los valores compartidos.”<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> ALBRECHT, K. *La misión de la empresa*. p. 41.

<sup>4</sup> Asociación de Scouts de Guatemala. *Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala*. p. 12.

<sup>5</sup> GOODSTEIN, Leonard y otros. *Planeación estratégica aplicada*. p. 126.

<sup>6</sup> Op. cit. p. 15.

### 1.1.5. Valores

Los valores representan los pilares más importantes de cualquier organización, para que las organizaciones logren posicionarse y sean competitivas deben centrar sus estrategias y decisiones en criterios responsables que beneficien a los clientes. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.<sup>7</sup>

El Movimiento Scout contempla ciertos valores que son importantes para el desarrollo del personal en sus puestos de trabajo y de los niños que conforman la misma, que se centran en principios, promesas, leyes y virtudes, que se muestran seguidamente.

- Principios
  - Deberes para con Dios
  - Deberes para con la Patria
  - Deberes para con la Patria
  - Deberes para consigo mismo y para con los demás
  
- Promesa
- Ley
- Virtudes
  - La relación con uno mismo
  - La relación con los demás
  - La relación con la naturaleza

---

<sup>7</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Administración*. p. 39.

### 1.1.5.1. Principios

En la actualidad las organizaciones para conseguir mejores resultados para la asociación se centran en principios básicos de la teoría clásica de la organización. Los principios de La Asociación de Scouts de Guatemala son:

Deberes para con Dios

Adhesión a principios espirituales, lealtad a la religión que los expresa y aceptación de los deberes que resultan de ella;

Deberes para con la Patria

Lealtad a Guatemala, en armonía con la promoción de la paz, la comprensión y la cooperación en el plano local, nacional e internacional.

Deberes para consigo mismo y para con los demás

Responsabilidad en el desarrollo personal, físico, moral, intelectual, espiritual y social. Participación en el desarrollo de la sociedad con reconocimiento y respeto por la dignidad del ser humano y por la integridad de la naturaleza.<sup>8</sup>

- Promesa

El compromiso transforma una promesa en realidad, es la palabra que refiere con valentía de las intenciones, es la acción que refiere más alto que las palabras, es hacer el tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido aun cuando las circunstancias se ponen adversas, es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas, es el triunfo diario de la integridad sobre la desconfianza.<sup>9</sup>

Es decir, que el compromiso es la capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello. Al comprometerse, se pone al máximo las capacidades para sacar adelante la tarea encomendada. Teniendo en cuenta que se conocen las condiciones que se están aceptando y las obligaciones que estas conllevan, porque supone un esfuerzo permanente hacia la consecución del objetivo establecido.

---

<sup>8</sup> OMMS. Organización Mundial del Movimiento Scout. <https://www.scout.org/es/node/81>. p. 3.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de los recursos humanos*. p. 17.

La promesa del Movimiento Scout es “por mi honor prometo hacer cuanto de mí dependa para cumplir mis deberes para con Dios y la Patria, ayudar al prójimo en toda circunstancia y cumplir fielmente la Ley Scout.”<sup>10</sup>

- Ley

Así como en una organización se considera el valor del compromiso, promesas y valores, de misma importancia es crear y respetar leyes, para la principal rentabilidad que pueda obtener para su organización otorgando al compromiso un carácter estratégico en la gestión de sus integrantes.

La Ley del Movimiento Scout, se compone de 10 artículos:

- El Scout cifra su honor en ser digno de confianza;
- El Scout es patriota y leal;
- El Scout es útil y ayuda a los demás sin pensar en recompensa;
- El Scout es amigo de todos y hermano de cualquier Scout, sin distinción de credo, raza o clase social;
- El Scout es cortés y actúa con nobleza;
- El Scout ve en la naturaleza la obra de Dios y protege a los animales y a las plantas;
- El Scout es obediente y hace las cosas en orden y completas;
- El Scout sonríe y canta en sus dificultades;
- El Scout es económico, trabajador y cuidadoso del bien ajeno, y
- El Scout es limpio y sano, puro en pensamientos, palabras y acciones.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Asociación de Scouts de Guatemala. *Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala*. p. 2.

<sup>11</sup> OMMS. Organización Mundial del Movimiento Scout. <https://www.scout.org/es/node/81>. p. 5.

### 1.1.5.2. Virtudes

Las virtudes en las asociaciones en los integrantes, ayudan a comportarse bien en toda circunstancia, en otras palabras, a hacer el bien en el sentido más completo y verdadero. Nadie nace bueno o malo, así como nadie nace obrero o médico, sin embargo, de la naturaleza recibe la capacidad para llegar a serlo. Además del deber de ser virtuosos, en otras palabras, buenos en el sentido auténtico, deberá ser un empeño de todos porque todos deben buscar mejorar moralmente. Las virtudes del Movimiento Scout son “Las tres (3) virtudes del Movimiento Scouts son: Lealtad, Abnegación y Pureza”<sup>12</sup>

Según el documento de procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala las virtudes antes mencionadas son:

La lealtad es la virtud que permite manifestar, a la persona idónea y en el momento adecuado, lo que se ha hecho, lo que se ha visto, lo que se piensa y lo que se siente, con claridad. Esta virtud está basada en la verdad y en la sinceridad. Y permite a las personas tomar los comentarios de los demás desde las ganas de mejorar y no desde el rencor.

La abnegación es el sacrificio o renuncia voluntaria de una persona a sus pasiones, deseos o intereses a favor del prójimo. Se centra en dar, en lugar de recibir. Es la tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del bien propio. Es el sacrificio espontáneo de los bienes materiales, de la voluntad e, incluso, de la vida por el bien del prójimo. Porque esta virtud es tan importante se debe a que en una Unidad se basa en la abnegación ya que no debe preocuparse de sí mismo sino de la Unidad y esta se preocupara por la otra persona.”

“La pureza es la virtud que permite vivir en armonía con la sociedad en tres planos de relación. El Scout procede con desinterés, no condiciona ni pone restricción a todo aquello que debe realizar. Es también ser casto, puro en pensamientos, palabras y acciones, según exige la Ley Scout.

- La relación con uno mismo.
- La relación con los demás.
- La relación con la naturaleza.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> OMMS. Organización Mundial del Movimiento Scout. <https://www.scout.org/es/node/81>. p. 6.

<sup>13</sup> Ibíd. p. 16.

### 1.1.6. Políticas

Generalmente las asociaciones de éxito, planean las decisiones y operaciones a ejercer. Una de las bases de la prevención es el fundamento de las políticas que han de regir las operaciones futuras, las políticas emitidas por la asociación pueden alcanzar un nivel de concreción al que no alcanzan las normas establecidas por los ordenamientos jurídicos, con una vocación más general, pero en el bien entendido que no deberían contravenirlas.

También, las políticas de una asociación permiten uniformar los valores, promesas, criterios y cultura en el seno de la misma. Es este un factor imprescindible en organizaciones multinacionales, donde las diferencias jurídicas y culturales pueden ocasionar notables distorsiones en cuanto a los elementos mencionados.<sup>14</sup>

Las políticas de funcionamiento de la Asociación de Scouts de Guatemala, se denominan el Método Scout, el cuál detalla, cómo funciona el proceso de enseñanza-aprendizaje de la institución. El Método Scout consiste en:

- Adhesión voluntaria a los principios establecidos en la Promesa y la Ley Scout;
- Aprendizaje por la acción;
- Trabajo en unidades divididas en pequeños grupos, involucrando, bajo la dirección estimulante y no interferente de adultos, el descubrimiento progresivo y la aceptación de responsabilidades y adiestramiento, procurando el desarrollo del carácter, la adquisición de destrezas, confianza en sí mismo, confiabilidad y capacidad, tanto para cooperar como para dirigir; y
- Programa progresivo y estimulante en diversas actividades basadas en los planes de adelanto, acordes a los intereses de los participantes, realizados preferentemente al aire libre y en contacto con la naturaleza.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> BESTERFIELD Dale H. *Control de calidad*. p. 52.

<sup>15</sup> OMMS. Organización Mundial del Movimiento Scout. <https://www.scout.org/es/node/81>. p. 7.



### **1.1.7. Naturaleza de la organización**

Las organizaciones han buscado siempre solucionar los problemas que son esenciales al entorno que las rodea, pero como el entorno cambia con el transcurso del tiempo, también cambia la forma de las organizaciones, la forma de plantear los problemas y de resolverlos de manera efectiva a esto refiere la naturaleza de una organización. En el presente apartado se muestra la naturaleza de la Asociación de Scouts de Guatemala, se centra en los estatutos establecidos, en la prioridad brindada a las estrategias y actividades principales de la asociación.

#### **1.1.7.1. Estatutos de la ASG**

El 6 de abril de 1972, el Ministerio de Gobernación, en ejercicio de sus funciones conferidas en el Artículo 183, Inciso e) de la Constitución Política de la República de Guatemala y fundamentado en el Artículo 15, Inciso No. 3 del Código Civil; aprobó y reconoció los Estatutos de la Asociación de Scouts de Guatemala, los cuales detallan la naturaleza, concepto, objeto y funcionamiento de la institución.

Así mismo, el 30 de marzo de 1989, se aprobaron las modificaciones y reformas finales a estos estatutos, las cuales entraron en vigencia 60 días después de su aprobación; y que siguen vigentes hasta la actualidad.

#### **1.1.7.2. Prioridades estratégicas**

Toda organización necesita definir la modalidad que regirá su plan de trabajo, debe entablar una comunicación clara y directa con el personal para lograr los objetivos establecidos. Una de las maneras en que se llega a esas

metas es por medio, de las estrategias las cuales son herramientas utilizadas por los directivos para estimular a su personal en el crecimiento de su organización, siendo diferente la manera como se aplican, en cada institución.

“Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas”.<sup>16</sup>

La Asociación de Scouts de Guatemala, en su planeación, ha fijado 6 prioridades estratégicas, a través de las cuales, enfoca su acción diaria y proyecta su sustentabilidad. Las prioridades estratégicas de la ASG son:

- Participación de los Jóvenes: El Movimiento Scout debe dar a los jóvenes la oportunidad de desarrollar las destrezas y conocimientos necesarios para tomar parte activamente en él y en sus comunidades. La participación, el reconocimiento y el intercambio entre generaciones son elementos clave para proporcionar un marco para los miembros jóvenes.
- Diversidad e Inclusión: El Movimiento Scout debe reflejar las sociedades en las cuales existe y trabajar activamente para dar cabida a todos los individuos sin distinción. Esta diversidad no solo debe reflejarse en la membresía, sino también en los métodos y programas utilizados dentro del Movimiento.
- Métodos Educativos: El Programa de Jóvenes debe proporcionar un entorno de aprendizaje no-formal, reforzando la capacidad de los jóvenes para hacer frente a los desafíos del mañana. El Movimiento Scout debe atraer, formar y retener voluntarios adultos de calidad para llevar a cabo el Programa de Jóvenes.
- Impacto Social: Todo Scout debe estar involucrado en el servicio a su comunidad, y compartir su experiencia para inspirar a los demás. Mediante actividades y proyectos, los Scouts contribuyen a sus comunidades y se convierten en líderes de un cambio positivo.
- Comunicaciones y Relaciones: El perfil del Movimiento Scout debe retratar de forma exacta lo que se hace y por qué se hace, reflejando los valores

---

<sup>16</sup> ACLE TOMASINI Alfredo. *Planeación estratégica y control total de calidad: un caso real hecho en México*. p. 84.

comunes. Mediante el empleo de los medios de comunicación de mayor impacto, e implicados en alianzas estratégicas de relevancia, El Movimiento Scout debe ser reconocido como el movimiento juvenil líder en el mundo.

- **Gobernanza:** La gobernanza de la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) debe ser transparente, eficaz, claramente conectada con la estrategia general y centrada en el logro de la Misión y la Visión del Movimiento. Los papeles y responsabilidades de los diferentes niveles de la Organización deberían estar claramente definidos y comprendidos, asegurando un enfoque orientado al cliente. Al hacerlo de esta manera, se asegura una alta sinergia a través de todos los niveles de la OMMS, con un elevado “retorno de la inversión.”<sup>17</sup>

### **1.1.7.3. Actividades principales**

El Movimiento Scout trabaja a través de un sistema de auto-educación progresiva que tiene como objetivo desarrollar de manera integral a todos sus asociados, donde se les enseña a cuidar el medio ambiente, ayudar al prójimo y convivir con la naturaleza.

Este sistema de auto-educación motiva a los jóvenes a realizar “actividades al aire libre que fomentan su creatividad y puedan adquirir memorias y amistades para toda la vida.”<sup>18</sup>

Según el Lic. Dionicio Gutiérrez, tesorero de la Asociación de Scouts, la institución realiza una gran variedad de actividades técnicas y administrativas, entre las cuales destacan:

- **Campamentos:** son actividades donde los miembros, asisten a un lugar al aire libre, pernoctan y realizan diversas actividades, basándose en un cronograma. Todos se realizan, buscando desarrollar las principales áreas físicas y psico-sociales de los jóvenes. Estas áreas son: física,

---

<sup>17</sup> OMMS. Organización Mundial del Movimiento Scout. <https://www.scout.org/es/de/81>. p. 17.

<sup>18</sup> *Ibíd.*

espiritual, afectiva, social, creativa y carácter. Los campamentos tienen la variedad de ser nacionales, regionales o internacionales.

- **Cursos:** son espacios de capacitación que existen, para que el recurso adulto de la Asociación, se forme y actualice sus conocimientos, para desarrollar de mejor manera el programa educativo que plantea el método scout.
- **Caminatas y eventos cívicos:** son desfiles que se realizan para conmemorar fiestas cívicas nacionales o regionales, donde los miembros de la asociación, salen a las calles, y muestra a la población del país, sus danzas, bailes y promueven los valores de la institución.

#### **1.1.8. Manuales y reglamentos**

Los manuales y reglamentos son una valiosa herramienta técnica, que contribuye a lograr una adecuada sistematización de los procedimientos administrativos de la organización. Los manuales y reglamentos de una organización, son necesarios para desarrollar e implementar los métodos y procedimientos necesarios que permitan constituir un sistema administrativo.

Un sistema confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere toda organización moderna, a causa de la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional. En el siguiente apartado se muestra el manual de procedimientos, reglamentos y organización, también los manuales varios con los que cuenta la Asociación de Scouts de Guatemala.

### **1.1.8.1. Manual de procedimientos, reglamentos y organización**

Los manuales de procedimientos y reglamentos, constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí. Previo a presentar el manual de procedimientos, reglamentos y organización, es preciso definir que son los manuales.

“El manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí. Es una fuente de información permanentemente actualizada que facilita al personal de una organización la correcta ejecución de las tareas normalizadas.”<sup>19</sup>

Es decir, que los manuales de procedimientos y reglamentos en las organizaciones son necesarios para desarrollar e implementar los métodos y procedimientos que permitan constituir un sistema administrativo confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere toda organización moderna, debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

El Consejo Scouts Nacional, en ejercicio de sus funciones conferidas en el Artículo 14 de los Estatutos de la Asociación de Scouts de Guatemala, acordó la aprobación del Reglamento interno de la Asociación, el cual se denomina Procedimientos, Organización y Reglamentos de la Asociación de Scouts de

---

<sup>19</sup> MINTZBERG, Henry. *La Estructura de las organizaciones*. p. 90.

Guatemala; conocido como P.O.R en el que están constituido de una manera explícita, detallada y concreta, el funcionamiento y operación de la Institución. Este consta de 269 artículos y su última modificación, entró en vigencia el 24 de abril de 2013.

- Manuales varios

Además del reglamento interno Procedimientos, Organización y Reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala P. O. R., existen varios documentos oficiales, avalados por las autoridades de la institución, donde se encuentran estipulados, lineamientos y directrices propias de cada área dentro de la asociación.

El manual corresponde a un documento formal donde se concentra información y que está al alcance del personal, sirve como una de las herramientas para lograr los objetivos organizacionales. Los manuales son la base de una correcta organización y disciplina para la realización de las actividades. El manual en sus distintas clasificaciones es un elemento fundamental en las complejas estructuras de las organizaciones.

La Asociación de Scouts de Guatemala, utiliza varios manuales como: Manual de Uniformidad, Manual de Progresión (uno de cada sección), Manual de ceremonias, entre otros. Todos los anteriores correspondientes al área técnica de la institución; no se tiene conocimiento de la existencia de algún manual del área administrativa.

- Organigrama

Previo a presentar el organigrama de La Asociación de Scouts de Guatemala es preciso describir qué es un organigrama “La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la asociación en cada departamento o sección de la misma.”<sup>20</sup>

En otras palabras, el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. Cabe agregar que la estructura organizacional no es más que un medio del que se sirve una organización, para conseguir sus objetivos con eficacia, porque esta determina las jerarquías necesarias y agrupa las actividades con el fin de simplificar las mismas.

La estructura organizacional por lo regular se presenta en organigramas, ya que las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la misma. El organigrama sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la organización al reflejar la estructura organizativa, sus características gráficas y actualizaciones.

El organigrama de la organización se detalla en el manual de Procedimientos, Organización y Reglamentos. Los órganos de la asociación,

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, I. *Administración de recursos humanos*. p. 43.

tienen a su cargo el desempeño de funciones según el nivel de responsabilidad asignada.

Los niveles y sus principales responsabilidades son las siguientes:

- Nacional: que hace planes de desarrollo, establece lineamientos de acción, emite ordenamientos y dirige el programa y el adiestramiento de Scouters.
- Región: que promueve la expansión y coordina la ejecución del programa Scout, así como promociona el adiestramiento de Scouters en su área.
- Distrito: que da el adiestramiento a los Comités de Grupo, brinda asesoría personal a los Scouters y coordina las acciones intergrupales; y
- Grupo: que aplica el programa Scout.<sup>21</sup>

Ahora se presenta el organigrama actual de la Asociación de Scouts de Guatemala, es cual es extraído del manual de procedimientos, organización y reglamentos. El organigrama vigente en la organización presenta el orden jerárquico de las áreas administrativa y técnica.

El Jefe Scout Nacional, según esta distribución, es el encargado de coordinar y controlar los dos departamentos de la institución; siendo encargado del área administrativa y del área técnica. Cabe resaltar que, en este aspecto en el día a día de la organización no se cumple, y las decisiones administrativas, en su mayoría, no requieren la aprobación de la Jefatura

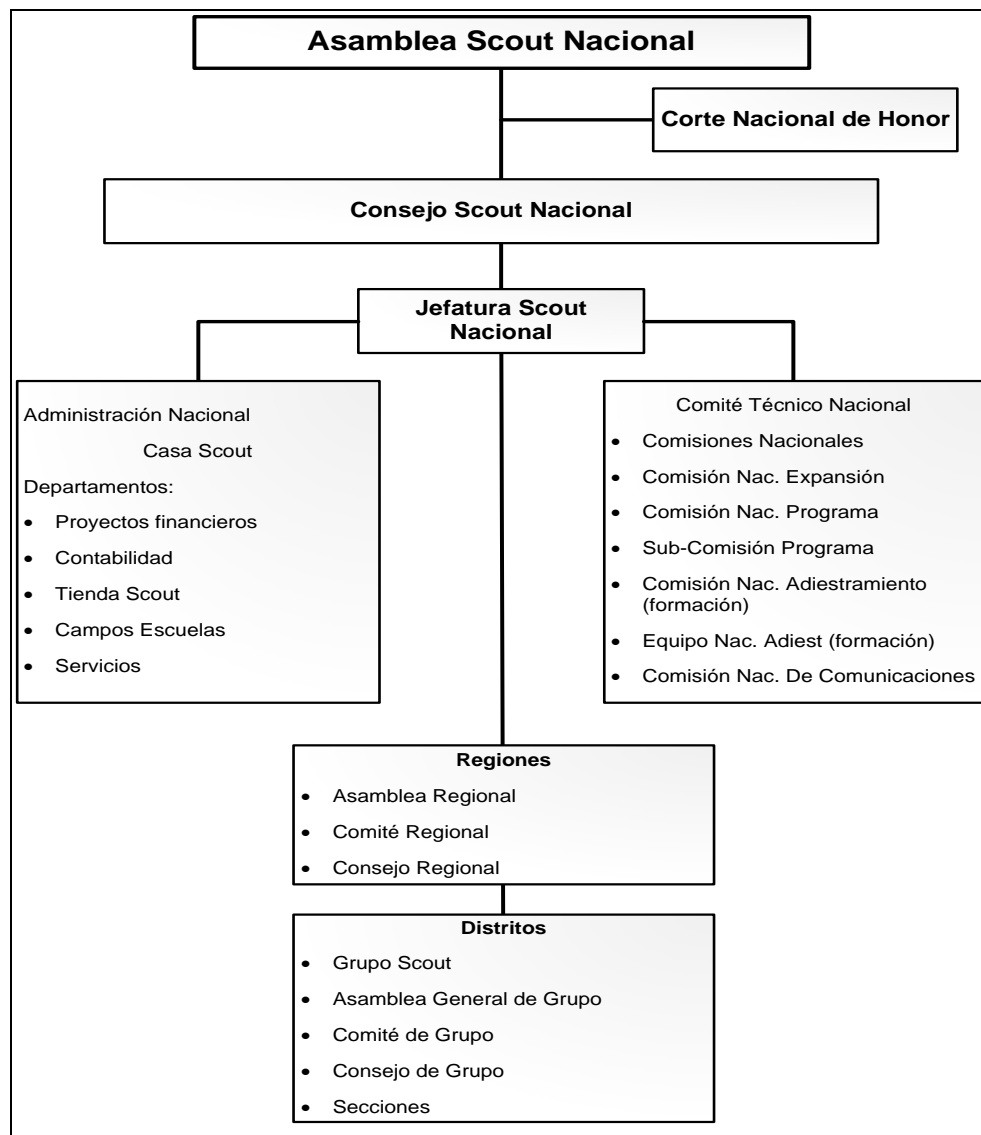
---

<sup>21</sup> BADEN POWELL, Robert. *Manual de procedimiento, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala*. p. 4.



Nacional; inclusive, algunas no requieren su visto bueno. En la siguiente figura 2, se puede visualizar la estructura organizacional actual de la Asociación de Scouts de Guatemala.

Figura 2. Organigrama de la Asociación de Scouts de Guatemala



Fuente: Asociación de Scouts de Guatemala. *Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala*. p. 4.

En el organigrama anterior puede apreciarse la estructura organizacional de la Asociación de Scouts de Guatemala que se compone del área principal, La Asamblea Scout Nacional, seguidamente está el departamento de Corte Nacional de Honor.

El Consejo Scout Nacional se forma de dos áreas esenciales, el área administrativa que es un departamento enfocado en crear, establecer, analizar e informar a la Jefatura Scout Nacional, los informes de las áreas de Casa Scout, de Proyectos financieros, de Contabilidad, de Tienda Scout, de Campos Escuelas y de Servicios en general.

La otra área principal de la Jefatura Scout Nacional es la técnica, creada con el objetivo de brindar apoyo al crecimiento de la asociación, se estructura del El Comité Técnico Nacional, las Comisiones nacionales, la Comisión Nacional. Expansión, la Comisión Nacional Programa, el Sub-Comisión Programa, la Comisión Nacional. Adiestramiento (formación), el Equipo Nacional. Adiest (formación) y la Comisión Nacional. De Comunicaciones.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Diagnóstico organizacional**

El análisis de la situación actual de la Asociación de Scouts de Guatemala se realizó a través de un diagnóstico organizacional, que es un estudio sistemático e integral, que tiene como propósito fundamental identificar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se considera que afectan a la organización, con el fin de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta la propuesta para el análisis organizacional.

Ahora se presenta el desarrollo del análisis organizacional de la Asociación de Scouts de Guatemala, con el fin de diagnosticar su situación actual y lo antes mencionado. Este análisis se desarrolló evaluando el diseño, la estructura, el sistema estructural, la dimensión y los instrumentos que la organización utiliza o aplica para operar.

#### **2.1.1. Diseño organizacional**

Es importante mencionar que diseño organizacional es básicamente un proceso en el que las organizaciones pretenden lograr óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la organización, tomando en cuenta los factores internos y externos alrededor de la misma. De tal manera, que la toma de decisiones por parte de los directivos esté vinculadas a las metas y objetivos fijados por la organización, para que puedan ejecutarse de manera eficaz en beneficio de la organización.

“El diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias en la organización. Este diseño implica la administración y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para su ejecución y consolidación de las organizaciones.”<sup>22</sup>

En otras palabras, el diseño organizacional refiere al establecimiento de una estructura, es decir, creación de puestos de trabajo, incrementar funciones, masificación en la comunicación interna y la toma de decisiones se considera más efectiva. El diseño organizacional juega un rol importante en la globalización de las organizaciones.

El diseño organizacional de la Asociación de Scouts de Guatemala, cumple con las características de un modelo orgánico de organización, no obstante, de manera no muy eficaz, según el análisis de los 4 elementos del diseño, que se presentan en la tabla I, donde se listan los elementos básicos del diseño organizacional de la Asociación de Scouts de Guatemala y la observación que indica si este es aplicado o cómo se desarrolla en la institución.

Tabla I. **Elementos del diseño organizacional**

<b>Elemento</b>	<b>Observación</b>
División del trabajo	La división del trabajo no es estricta, en la mayoría de los casos, se basa en la cooperación; creando confusión y poca responsabilidad por los errores.

<sup>22</sup> DAFT, Richard L. *Teoría del diseño organizacional*. p. 56.

Continuación de la tabla I.

Departamentalización	Existe una estructura, sin embargo, no está del todo definida y los equipos suelen ser cambiantes.
Jerarquía	Las decisiones no son centralizadas, lo que crea confusión y atraso en algunos procesos. En algunas ocasiones, se requiere demasiado tiempo para aprobar una decisión; esto a pesar de manejar un tramo de control amplio.
Coordinación	Existe una mala coordinación, debido a que, entre las partes, suele existir fallas en la comunicación, y en la falta de soporte mutuo entre los colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

Los elementos a evaluar en el diseño organizacional de la Asociación de Scouts de Guatemala, corresponden a la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, que representan la base que brinda solidez al diseño organizacional de la asociación; por ende, la carencia de los mismos, desequilibra el funcionamiento óptimo. Por consiguiente, se puede concluir que la Asociación de Scouts de Guatemala, al no poseer una base fortalecida, sufre de mala conexión interna. Se observó que:

- La división del trabajo no tiene una secuencia estricta, y se originan errores por no tener un régimen.
- En la departamentalización de la asociación actualmente hay una estructura, poco definida e inestable.
- En el análisis de la jerarquía de la asociación, las decisiones tomadas no son definidas también tienen un régimen burocrático poco eficaz.
- En la coordinación en la asociación, no hay comunicación fluyente y el ambiente de trabajo es poco colaborativo.

### **2.1.2. Estructura organizacional**

La estructura organizacional se conoce como la suma total de los elementos internos que se coordinan entre sí, por medio de los niveles y subniveles establecidos en una organización, cabe agregar que la estructura organizacional es esencial para establecer, jerarquías, autoridades, funciones entre otros. En el siguiente apartado se presenta el tipo de estructura actual de la Asociación de Scouts de Guatemala.

#### **2.1.2.1. Tipo de estructura**

En estos tiempos, las organizaciones consideran de manera concreta respecto de formas de gestión donde la estructura es la clave para el buen éxito de las mismas, sin embargo, por otra parte, es difícil encontrar el respaldo necesario que convenza sobre su aplicación. Los tipos de estructura son la parte esencial de la administración y debe ser una plataforma que por lo general atiende tres elementos:

- La estructura básica, que compete la correcta aplicación de los planes para asignar los recursos y las personas a las tareas que deben ser ejecutadas y proporciona mecanismos para su integración. La estructura básica adopta la forma de descripción de los puestos, organigramas, formación de equipos y de consejos, entre otros.
- Los mecanismos de operación, estos indican a los socios o asociados internos de la organización, qué se espera de ellos, y se lo comunican por medio de procesos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación del desempeño, sistemas de remuneración y recompensas, programas y sistemas de comunicación.
- Mecanismos de decisión, estos presentan disposiciones que ayudan al proceso de la toma de decisiones, así como sus requisitos para procesar la información. Estos mecanismos contienen arreglos que permiten obtener información del ambiente externo y procedimientos para cruzar y evaluar la información que se proporcionará a las personas que toman decisiones, así como la administración del conocimiento.

El análisis del tipo de estructura de una organización, se realiza con el objetivo de saber por qué y cómo funciona, que ventajas y desventajas tiene, que interés pretende cada una y si estas se acomodan a las necesidades de la organización, de esta forma, el análisis desarrollado abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de la organización, la aplicación y la identificación adecuada de las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de la misma.

Como resultado del análisis se deduce que, a pesar de asemejarse a un diseño básico de organización, se visualiza inconsistente en cuanto al tipo de

gestión, dado que su organigrama refleja una estructura funcional. El tipo de organización actual de la Asociación de Scouts de Guatemala, se caracteriza por la directa cadena de mando que posee y por la concreta definición de sus áreas. Algo que en la institución se cumple únicamente en el papel, debido a que un colaborador suele recibir órdenes de diferentes áreas.

### **2.1.3. Sistema estructural**

Para un avance definitivo en el análisis de la organización, es preciso reconocer que tipo de sistema estructural posee, es decir, el estudio de una serie de elementos interrelacionados y particulares.

El sistema estructural designa las relaciones de subordinación, incluyendo el número de niveles en la jerarquía y la envergadura del control de los directivos y supervisores; identifica el agrupamiento de los individuos en departamentos y de los departamentos en la organización global; abarca el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de esfuerzos a través de los departamentos.<sup>23</sup>

Los sistemas estructurales son complejos de entender no únicamente debido a los conceptos, sino por el hecho de que no se cuenta con formas convenientes y adecuadas para describir lo que se ve y entiende de ellas. Algunas de las características de las organizaciones se expresan con más precisión en las estrategias establecidas.

La función de un sistema estructural se emplea para definir los elementos y también para establecer límite entre estos y otros sistemas. La definición de un sistema estructural se centra en la función y los elementos o componentes, que permiten entender que los mismos elementos, con una distribución casi igual, satisfacen distintas funciones y esto le permite definirse como un sistema diferente. En la figura 3, se visualiza un esquema del sistema estructural en

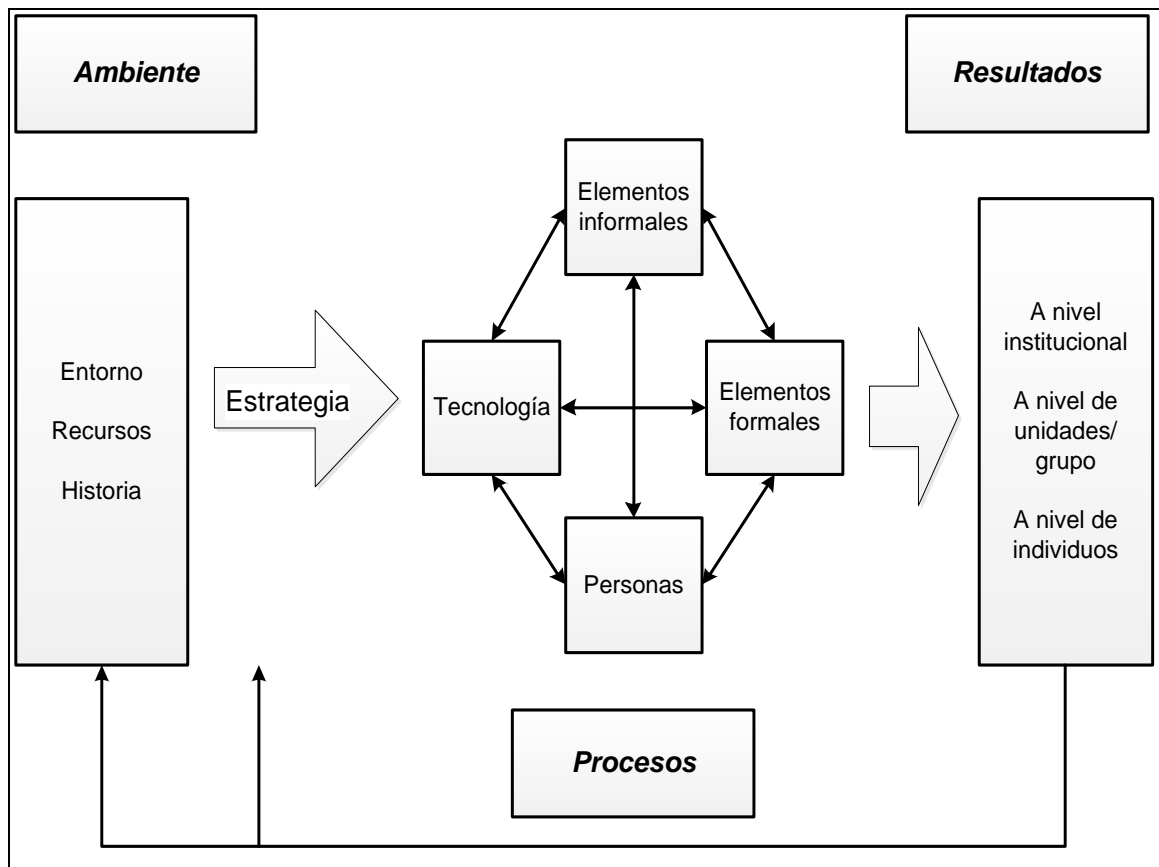
---

<sup>23</sup> DAFT, R. L. *Teoría y diseño organizacional*. p. 114.



general, donde se aprecia que, a través del ambiente, se podrán visualizar los resultados a nivel institucional e individual.

Figura 3. **Sistema estructural**



Fuente: elaboración propia.

El sistema estructural de la Asociación de Scouts de Guatemala, posee características similares a un sistema administrativo abierto, debido a que interactúa con el ambiente por medio de entradas y salidas. Este, se divide en subsistemas que son los encargados de darle supervivencia a la organización a través del flujo de información y producción que mantiene su operación. En la

tabla número II, se presenta el análisis de los subsistemas de la organización, desde sus niveles o subsistemas jerárquicos.

Tabla II. **Subsistemas jerárquicos de la Asociación de Scouts de Guatemala**

Subsistemas	Observación
Nivel estratégico	El Consejo Scout Nacional. Este plantea las directrices y el rumbo de la organización. Sin embargo, no se enteran de todo lo que pasa en ella, son poco conocidos por todos los miembros y trabajadores de la institución.
Nivel táctico	La Jefatura Scout Nacional. Falla en transmitir el plan estratégico de la Asociación de Scouts de Guatemala, ejerce mala coordinación de la parte administrativa y en la comunicación interna.
Nivel operativo	Debido a la mala coordinación que existe, el nivel operativo se enfoca en el día a día, sin mirar a largo plazo y a los planes estratégicos de la asociación.

Fuente: elaboración propia.

Existe una desorganización en la comunicación de la información a nivel operativo, tal como se expuso en la tabla anterior, existe una brecha entre las estrategias planteadas por la alta gerencia (Consejo Nacional), y la operación diaria de la institución. De los subsistemas analizados se deduce que:

- En el nivel estratégico, el Consejo Scout Nacional es el que gestiona las

directrices de la organización, el problema surge porque el Consejo no recibe los reportes de los movimientos de la misma.

- El nivel táctico, corresponde a la Jefatura Scout Nacional, la que en la actualidad está fallando en la coordinación y comunicación al nivel administrativo.
- El nivel operativo, carece de coordinación debido a la mala gestión de la administración, creando un desfavorable ambiente de trabajo.

#### **2.1.4. Dimensión de la organización**

Las dimensiones de la organización, corresponden al alcance que articula el entorno general, entorno específico, alineación estratégica y estructura organizacional. En otras palabras, las dimensiones de la organización se analizan de manera específica, mostrando los elementos dinámicos y las características de la misma, por lo que es posible llegar a una mayor comprensión de la misma. El análisis de estas dimensiones es de suma relevancia en el diseño organizacional, porque permite analizar la situación actual para identificar las debilidades y el potencial de la efectividad organizacional.

Las dimensiones de la organización corresponden al tamaño, la tecnología organizacional, el ambiente externo, las estrategias y objetivos y la cultura organizacional. Previo a presentar el análisis de las dimensiones de la Asociación de Scouts de Guatemala, es importante definir en qué consiste cada una:

El tamaño: es la magnitud de la organización representada por el número de trabajadores. También se toma en cuenta medidas como ventas totales o activos totales que reflejan la magnitud, pero ellas no indican el tamaño de la parte humana del sistema social, porque las organizaciones son consideradas sistemas sociales.

La tecnología organizacional: corresponde a la naturaleza del subsistema de producción, considera las acciones y técnicas utilizadas para cambiar las entradas de la organización en salidas.

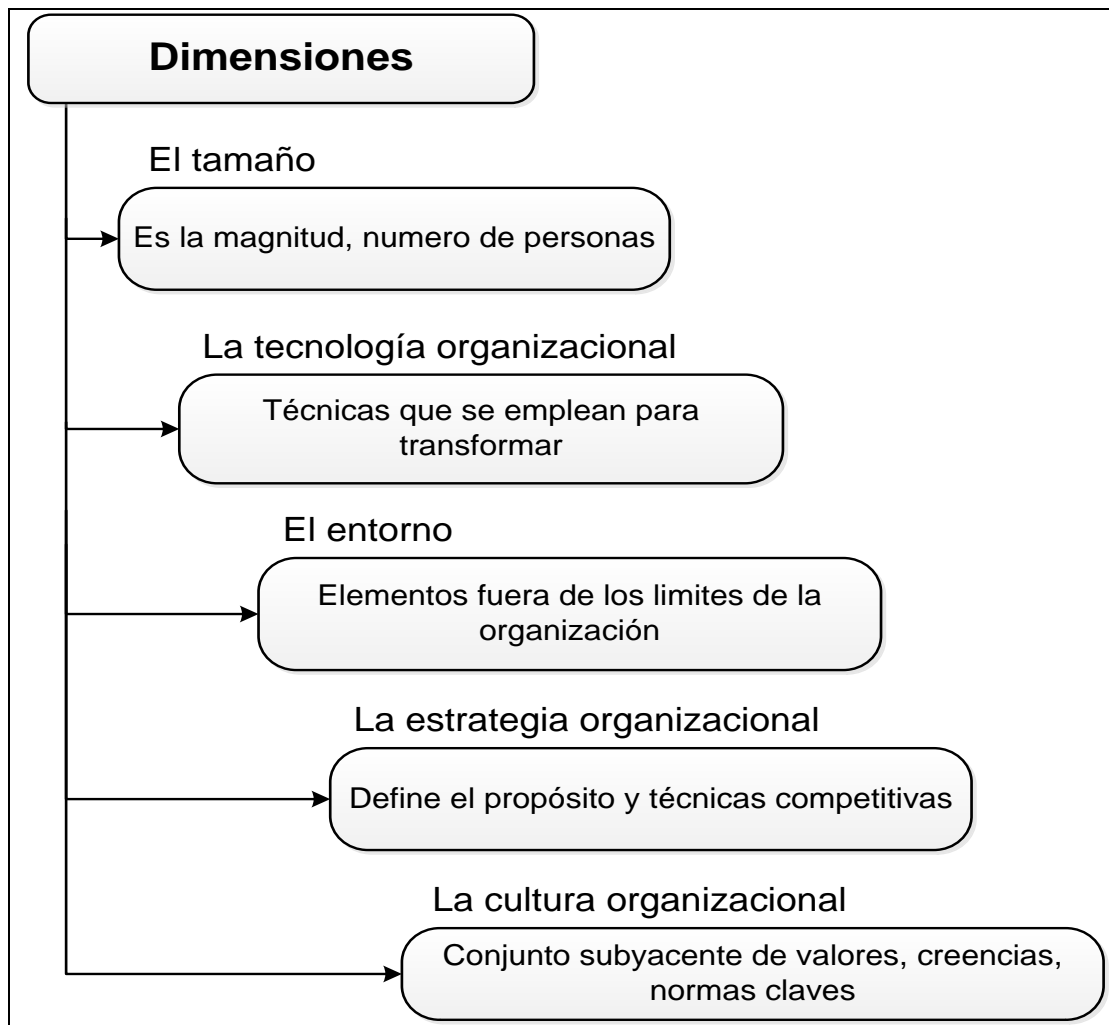
El ambiente externo: conlleva los elementos fuera de los límites de la organización. Los factores claves que incluye la industria al cual corresponde la organización, considerando clientes, proveedores y la comunidad financiera. Es decir, el análisis de los elementos que desfavorece a la organización.

La estrategia y objetivos de la organización: establecen el propósito y estrategias competitivas que las identifican entre otras organizaciones. Generalmente los objetivos son escritos como enunciados permanentes de lo que la asociación pretende lograr, como la misión y visión. Cabe agregar que una estrategia es un plan de acción que compete el medio ambiente el cual detalla la asignación de recursos y actividades a desempeñar para lograr los objetivos establecidos de la organización.

Las dimensiones de la organización, tal y como se puede apreciar en la figura 4, son: la base de un conjunto de valores esenciales, entendimientos, creencias y normas que comparten los integrantes. Mencionados valores por lo general pertenecer al comportamiento ético, el compromiso de los integrantes, eficiencia o servicio al cliente, los cuales mantienen unidos a los miembros de la organización. Por lo tanto, la cultura de la organización no está en papel, sin

embargo, puede observarse por sus historias, ceremonias y formas de actuar en el convivir diario dentro de la organización.

Figura 4. Dimensiones de la organización



Fuente: elaboración propia.

La dimensión de la Asociación de Scouts de Guatemala, se mide a través de los elementos que contextualizan su estructura y determinan el impacto que tiene en la sociedad. Se presenta en la tabla III, el análisis de los elementos que

dimensionan la organización, con el fin de establecer los puntos críticos que interfieren en el correcto funcionamiento y armonía.

**Tabla III. Análisis de la dimensión organizacional de la Asociación de Scouts de Guatemala**

<b>Elemento</b>	<b>Observaciones</b>
Tamaño	La ASG cuenta con 50 colaboradores, divididos en empleados remunerados (área administrativa) y voluntarios (área técnica). Así como 7 000 miembros.
Tecnología organizacional	El método educativo que utiliza la organización, se mantiene en una constante innovación por parte del área técnica, sin embargo, los procesos administrativos siguen siendo anticuados.
Ambiente externo	El elemento externo que más afecta a la organización, es la delincuencia y las bandas delictivas; que provocan el decrecimiento de los jóvenes en zonas rurales.
Estrategias y objetivos	La Asociación de Scouts de Guatemala, es el movimiento educativo –no formal- para jóvenes, más grande del país, lejano de sus competidores, en su rubro.
Cultura organizacional	El conjunto de ley, normas y valores es digerible y de fácil integración, lamentablemente la sociabilización, dentro de la institución, no es la adecuada, por no ser de conocimiento público.

Fuente: elaboración propia.

Se determinó que la Asociación de Scouts de Guatemala refleja problemas fundamentalmente en su cultura organizacional, pues su forma de operar es por momentos espontánea e improvisada, no existen los correctos flujos de

información, lo que se traduce en mal desempeño en los procesos administrativos y técnicos.

### **2.1.5. Instrumentos de la organización**

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal. El instrumento que utiliza la organización es el organigrama.

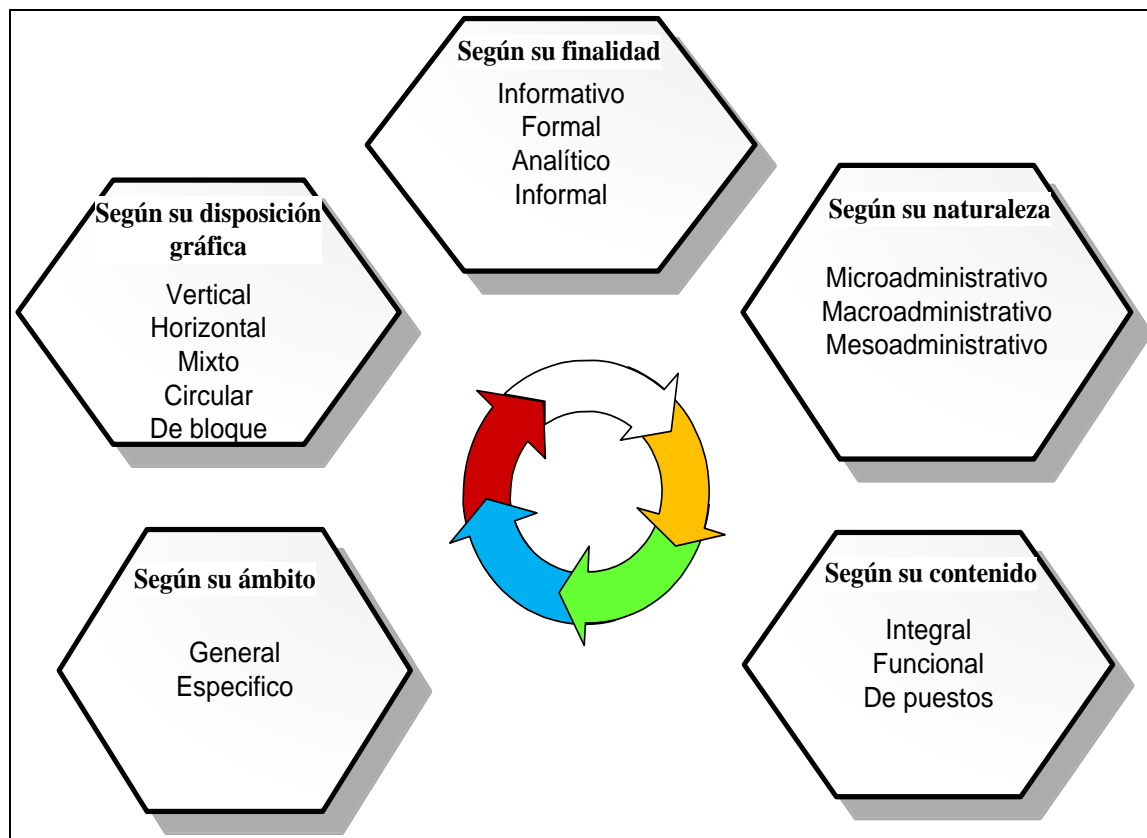
### **2.1.6. Organigrama**

El presente análisis es de vital importancia porque establecerán las formas de proceder de la asociación y los trabajadores al enfrentar determinadas situaciones, debido a que las normas laborales con las que se rigen dentro de ellas son ignoradas o no están establecidas. El organigrama de una organización generalmente se hace al mismo tiempo que nace la misma. Un organigrama cumple dos funciones principales:

- En primer lugar, es informativo, porque a los nuevos integrantes de la compañía les servirá o también a los más antiguos que hayan olvidado alguna posición.
- En segundo lugar, es una herramienta para el análisis organizacional, que como instrumento de análisis servirá para detectar fallas en la estructura, en el organigrama se verá claramente cada unidad o departamento y la relación con otras unidades. Siendo así, si algo está funcionando mal se puede estudiar el gráfico para entender y de este

modo solucionar una situación.

Figura 5. **Tipos de organigramas**



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 5, los organigramas se pueden clasificar dentro de cuatro grupos según diferentes criterios que son: por su naturaleza, ámbito, contenido y por su presentación. Estos son:

- Por su naturaleza
  - Microadministrativos: corresponden a una sola organización, pero



pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

- Macroadministrativos: implican a más de una organización.
  - Mesoadministrativos: abarcan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.
- Por su ámbito
    - Generales: incluyen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, de modo que, presentan toda la organización y su interrelación.
    - Específicos: muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por consiguiente, representan la organización de un departamento o sección de una asociación.
- Por su contenido
    - Integrales: es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
    - Funcionales: conllevan en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades.

- Por su presentación
  - Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
  - De puestos, plazas y unidades: indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.
  - Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.
  - Mixtos: la presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
  - De bloque: parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

Una vez, presentada la importancia de los organigramas para una estructura eficaz en la organización, se procede a mostrar la tabla IV, el análisis del organigrama actual de la Asociación de Scouts de Guatemala, mostrado en el capítulo anterior.

Tabla IV. **Análisis del organigrama de la Asociación de Scouts de Guatemala**

<b>Clasificación</b>	<b>Observación</b>
Por su naturaleza	Microadministrativa, porque es propio de la organización.
Por su finalidad	Formal, por ser aprobado por el consejo scout nacional.
Por su ámbito	Específico, muestra la división de la institución.
Por su contenido	Integral, por ser una representación gráfica de las unidades existentes en la organización.
Por su representación gráfica	De bloque, debido a que agrupa varias unidades en el espacio reducido.

Fuente: elaboración propia.

Con este análisis se puede concluir que la problemática actual se debe a una mala socialización o elaboración del organigrama. La raíz viene desde la estructura configurada y diseñada para el mismo.

## **2.2. Diagnóstico área técnica**

El diagnóstico del área técnica pretende tener una visión articulada de la realidad de un modo similar al que, en forma natural, puede tener la organización. El diagnóstico se centra en una lógica de construcción del conocimiento que se traduce a la delimitación de visibles situaciones, en oposición al razonamiento condicionado por contenidos predeterminados.

Se realizó un análisis funcional de dicha área, que es la encargada de traducir el concepto del escultismo y replicarlo a los jóvenes. En este departamento diseñan, controlan y ejecutan el método educativo. El órgano encargado de la parte técnica de la institución es el Comité Técnico Nacional, que es integrado por la jefatura nacional y por las 4 comisiones nacionales.

En el siguiente apartado se presenta, el diagnóstico del área de jefatura contable, de la tienda scout, de la secretaría, del servicio scout profesional, de la administración campo escuela y de los servicios generales.

### **2.2.1. Jefatura Scout Nacional**

La Jefatura Scout Nacional, conformada por el Consejo Scout Nacional, las sesiones las preside el jefe Scout Nacional, y en su ausencia, por el Subjefe Scout Nacional, además de realizar las convocatorias a las sesiones. Las funciones de la jefatura son:

- Promover la correcta aplicación del programa scout y el adiestramiento de los scouters y dirigentes en general.
- Elaborar y proponer los proyectos, planes, y programas que tiendan al desarrollo general de la Asociación, sus organismos y dirigentes.
- Participar y promover la elaboración de planes de expansión, y brindar el apoyo para su desarrollo.
- Asesorar al Consejo Scout Nacional, en asuntos de carácter técnico del escultismo, y donde se les solicite su opinión.

- Mantener actualizadas las estadísticas de la Asociación.
- Velar por la buena calidad del equipo, uniforme, emblemas, y literatura; que la Tienda Scout pone al servicio de los asociados.
- Mantener relaciones con otras instituciones juveniles afines, y promover la realización de actividades scouts, con la anuencia del Consejo Scout Nacional.
- Recibir de los comisionados nacionales, las recomendaciones de sus respectivas comisiones nacionales, y resolver sobre el asunto.
- Hacer los manuales para la correcta aplicación del escultismo.

Cabe mencionar, que el comité técnico nacional, mantendrá informado al Consejo Scout Nacional, sobre la emisión de cada año, tomando en cuenta los Consejeros una colección actualizada en la oficina nacional. La jefatura scout nacional se estructura por jefe scout nacional, subjefe scout nacional y por comisionado ejecutivo nacional. Las modificaciones a los manuales deben constar en las actas de las sesiones respectivas del consejo scout nacional de la siguiente manera:

- Propiciar la elección de presidente y comité de cada región. Para normar su criterio, consultará previamente a los miembros del Consejo de Región respectivo. Si no existiera comité ni presidente; nombrará presidente fijándole tiempo de gestión y plazo para formar su Comité de Región.
- Integrar y controlar órganos consultivos de la Asociación que se designarán, asesorías nacionales que decida establecer, para asistir a los

comisionados nacionales y otros scouters que necesiten ese apoyo, a juicio del propio Consejo Scout Nacional en: materias pedagógicas, técnicas especializadas, asuntos religiosos, organización de actividades o servicio, campañas financieras, de asistencia a Instituciones de servicio público, de relaciones públicas, y otras.

- En su caso, solicitar al Consejo Scout Nacional, las modificaciones de las decisiones tomadas por el comité.
- Elaborar y publicar en noviembre de cada año, el calendario nacional de actividades para el año siguiente.

#### **2.2.1.1. Comisión nacional de programa**

La comisión nacional de programa, a través del Comisionado, es la asignada de; planear, dirigir, controlar y evaluar permanentemente; la realización del programa Scout en toda la república y hacer las recomendaciones consecuentes a la Jefatura Scout Nacional, que corresponde a lo siguiente:

- La aplicación del programa scout en todos los grupos del país
- La actualización y adecuación el programa scout
- La literatura de apoyo al programa scout
- Los uniformes, insignias, y equipo para las actividades scouts, avalado por el Consejo Scout Nacional.

- Establecimiento de metas para impulsar la actuación de cada órgano, y los índices de calidad correspondientes.
- La promoción del registro de la membresía.
- El crecimiento del número de miembros de grupo, distrito y región; y la tendencia a que los primeros tengan muchachos (as) en todas las ramas.
- Los problemas relativos al ingreso, traslado, actuación, permanencia, y baja de scouters en los grupos, distritos y regiones.

La Comisión Nacional de Programa, está estructurada por el Comisionado Nacional de Programa y las subcomisiones nacionales de; cubil, manada, unidad, caminantes y rover.

#### **2.2.1.2. Comisión nacional de formación**

La comisión nacional de adiestramiento (formación), por medio del Comisionado y el subcomisionado, es la asignada de; planear, dirigir, ejecutar y evaluar adiestramiento de los adultos de la Asociación. La presente comisión cumple con las siguientes funciones:

- El adiestramiento (formación) de los scouters de la Asociación, para el desempeño de sus cargos.
- La aplicación y actualización del esquema de la Insignia de Madera, y demás cursos oficiales de la Asociación.
- El esquema de adiestramiento (formación) a nivel distrito.

- La literatura que apoye adiestramiento (formación) de scouters.
- La selección para el: ingreso, traslado, o permanencia de scouters; basada en las observaciones realizadas durante las actividades de adiestramiento (formación).
- Los esquemas y actividades de adiestramiento (formación) de scouters para cualquier cargo.

La comisión nacional de formación, se estructura por el comisionado y el subcomisionado nacional de formación; también de los codirectores de los cursos de formación.

### **2.2.1.3. Comisión nacional de expansión**

A través del Comisionado y los integrantes de esta unidad, se encarga de; planear, dirigir, ejecutar y evaluar permanentemente, el plan nacional de expansión del movimiento scout en toda la república de Guatemala y hacer las recomendaciones consecuentes a la jefatura scout nacional, en referencia a:

- La integración de los cuadros directivos de los grupos, distritos, y regiones; y el funcionamiento de los órganos de esos niveles.
- El desarrollo y situación de cada grupo, distrito, y región.
- Establecimiento de metas para impulsar la actuación de cada órgano, y los índices de calidad correspondientes.
- La promoción del registro de la membresía.



- El crecimiento del número de miembros de grupo, distrito, y región; y la tendencia a que los primeros tengan muchachos (as) en todas las ramas.
- Los problemas relativos al ingreso, traslado, actuación, permanencia, y baja de Scouters en los grupos, distritos, y regiones.

La comisión nacional de formación, está estructurada por el comisionado nacional de formación, también por los comisionados regionales y distritales en todo el país.

#### **2.2.1.4. Comisión nacional de comunicación**

El Comisionado y el equipo de este departamento, es el asignado de; manejar la imagen publicaciones, información y comunicados del movimiento scout en toda la república de Guatemala, y hacer las recomendaciones consecuentes a la jefatura scout nacional, en referencia a:

- Uso correcto de la imagen institucional y símbolos
- Definir parámetros de imagen institucional
- La difusión y recepción de información a nivel nacional
- La continua actualización de los medios de comunicación de la organización.
- El control manejo y publicaciones de boletines, revistas y afiches.
- Ser el ente receptor oficial de información que deba ser publicada por la

Asociación de Scouts de Guatemala, velando por el correcto manejo y difusión de la misma a nivel institucional.

- La elaboración, implementación y evaluación de estrategias de comunicación a nivel institucional.
- Responde del ejercicio de su cargo ante el Jefe Scout Nacional.

La comisión nacional de comunicaciones, está estructurada por el comisionado nacional de comunicaciones y otros miembros de la comisión que fungen como representantes.

### **2.3. Diagnóstico área administrativa**

El diagnóstico administrativo tiene como finalidad principal, el garantizar una eficiente administración, modernizar los sistemas y procedimientos, mejorar la imagen de la misma, la localización, análisis de fallas que se identifiquen. Constituye la base de referencia para conocer los problemas administrativos en la institución y proporcionará la solución más adecuada y factible.

El presente párrafo incluye un esbozo de los temas que se desarrollarán a continuación, el análisis funcional del área administrativa, encargada de manejar los recursos que la Asociación de Scouts de Guatemala necesita para operar. A cargo de esta área, está la dirección ejecutiva nacional, que está conformada por la jefatura de contabilidad, la tienda scout, secretaría, servicio scout profesional, la administración campo escuela y los servicios generales.

### **2.3.1. Dirección ejecutiva nacional**

El consejo scout nacional, designará la propuesta del jefe scout nacional, al comisionado o director ejecutivo nacional, asignándole las siguientes funciones expresadas enunciativa y no limitativamente.

- Dirigir el Servicio Profesional y Administrativo, de la Asociación según las decisiones emanadas de la Jefatura Scout, y proponer a la misma; los candidatos para ocupar los cargos que estuvieren vacantes.
- Dirigir las actividades administrativas de la Asociación, según las decisiones emanadas de la Jefatura Scout, debiendo reportar a la Jefatura Scout Nacional los resultados de su gestión.
- Planear y organizar, las campañas financieras y eventos de recaudación; que acuerde el Consejo Scout Nacional.
- Elaborar proyectos que tiendan a lograr el desarrollo de la Asociación o algunas de las áreas de su influencia, presentándolos a la Jefatura Scout para su aprobación.
- Promover la elaboración y control del presupuesto general de la Asociación.
- Asesorar a la Jefatura y al Consejo Scout Nacional, en aquellos asuntos de carácter técnicos y administrativos en donde le sean solicitada su intervención.
- El Comisionado Ejecutivo Nacional, asistirá a todas las reuniones del

Consejo Scout Nacional, con voz, pero sin voto, y es miembro titular del Comité Técnico Nacional.

- Asistir al Presidente, en la recepción, redacción, evaluación, y custodia; de la correspondencia y documentación oficial de la Asamblea Scout Nacional.
- Dirigir la oficina nacional.
- En caso de ausencia del Secretario del Consejo, levantar las actas. Llevar actualizado, tener bajo su cuidado y guardar en la oficina nacional el libro de actas de las sesiones del Consejo Scout Nacional.
- Informar sobre los acuerdos del Consejo Scout Nacional y de la Jefatura Scout Nacional a quienes este hubiera dispuesto que se informara.
- Llevar al corriente y ordenadamente el archivo de la correspondencia y documentación legal y oficial de la Asociación conservándolo adecuadamente en la oficina nacional.
- Recibir y tramitar la correspondencia que llegue a la Asociación y turnar al destinatario, o al responsable de la materia, la que corresponda.
- Coordinar con el Comisionado Internacional lo relativo a la recepción, trámite, despacho y archivo de la correspondencia y documentación de índole internacional.
- Recibir del Secretario del Consejo Scout Nacional, para su archivo, la documentación correspondiente a las Asambleas Nacionales.

- Registrar a la membresía y órganos de las Asociación en los términos establecidos en los estatutos y éste reglamento. Consecuentemente expedir las credenciales y los certificados según la disposición reglamentaria. En su caso, cancelar registros, credenciales y certificados en los términos estatutarios y reglamentarios.
- Proporcionar mensualmente información analítica sobre registros nacionales al Consejo Scout Nacional y conforme sea necesario a los miembros del Consejo Scout Nacional y a los Presidentes y Comisionados de Región.
- Proponer al Jefe Scout Nacional, a personas y órganos que lo apoyen en el cumplimiento de sus funciones.
- Por manejar fondos de la asociación deberá contar una fianza, pagando mensualmente el valor correspondiente.

La dirección ejecutiva nacional, responde del ejercicio de su cargo ante el jefe scout nacional, en la organización de toda actividad en la que se gestionen fondos se consulta con el Tesorero a través de la Jefatura Scout Nacional.

#### **2.3.1.1. Jefatura contabilidad**

Se analizó que la jefatura de contabilidad, es la asignada de llevar la contabilidad de la asociación, que cumple con lo establecido por el consejo scout nacional, el comité de auditorías internas del consejo, y de la contraloría general de la nación.

### **2.3.1.2. Tienda Scout**

Según el análisis la tienda scout, es la que lleva a cabo el sistema de proveeduría de: uniformes, insignias, equipo, literatura, materiales y lo imprescindible para las actividades Scouts, y de Scouters en todo el país.

### **2.3.1.3. Secretaría**

Reflejó el análisis que, el área de secretaría cumple con las actividades asignadas por la dirección ejecutiva nacional, realizando las siguientes funciones:

- La dirección de la oficina nacional
- Las oficinas, documentación, archivo, y trabajos relativos
- Los registros nacionales
- La edición de literatura requerida por la Asociación
- La edición de las publicaciones nacionales o de grupos, distritos, y regiones.
- Los servicios de colección de documentos útiles al escultismo, biblioteca, y otras colecciones requeridas por muchachos y scouters en el país.

#### **2.3.1.4. Servicio Scout profesional**

El servicio scout profesional, es un equipo de ejecutivos, cuya función primordial es la de respaldar, de manera administrativa, a su contraparte técnica.

Es decir, realizan los procedimientos requeridos para que sea posible operar de manera técnica. Los ejecutivos que forman parte de este equipo son: de formación-programa, de expansión, de comunicaciones y regionales; Occidente, Verapaces, Quetzaltenango y Oriente.

#### **2.3.1.5. Administración campo escuela**

La administración de campo escuela, es la asignada de desarrollar los campos escuelas de todos los niveles, así como de los locales scouts de grupos, distritos, regiones, y los que especialmente requiera el nivel nacional.

#### **2.3.1.6. Servicios generales**

Cubre los servicios básicos de la Asociación de Scouts de Guatemala, que se divide en dos:

- Servicio de limpieza: el cual vela por la higiene de la oficina scout, actualmente el cargo lo desempeña una persona.
- Servicio de Seguridad, este es subcontratado y es el encargado de velar por el bienestar, en la oficina nacional, y de igual manera, el cargo es desempeñado por una persona.

## **2.4. Diagnóstico de contratación**

Es imprescindible presentar el diagnóstico de contratación, con el fin de identificar, que exista una coherencia entre los documentos que hacen parte del proceso contractual, para verificar si existen diferencias entre el acto administrativo de justificación de la contratación directa, el contrato respecto a las normas de contratación directa de la asociación.

En el diagnóstico de contratación a la Asociación de Scouts de Guatemala, se identificó que existe deficiencia en la administración de recursos humanos en el proceso de selección de personal, por la falta de un plan de selección de personal, no existen procesos de reclutamiento y capacitación. Lo antes mencionado es origen de varios de los problemas que enfrenta la Asociación de Scouts de Guatemala, no se centra únicamente, en la mala selección de los colaboradores que se ocuparán de las tareas administrativas principales, sino que refleja la poca (y casi nula) intención en capacitar al personal, para que éste mejore su desempeño y pueda optar a un mejor nivel salarial.

### **2.4.1. Planeación**

La planeación es el proceso de captar candidatos(as), con habilidades, conocimientos y experiencias imprescindibles para optar a los puestos vacantes de la organización. “Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. p. 332.



En otras palabras, la planeación es el proceso que se utiliza para incluir nuevas personas en la organización, también es conocido como proceso de provisión de personas, incluye el reclutamiento y selección de personas. El análisis refleja que actualmente en la Asociación de Scouts de Guatemala, no existe un proceso de planeación de Recursos Humanos, esto indica que no se tiene control de los recursos necesarios o de la cantidad de personas de las que se precisa para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **2.4.2. Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento tiene la finalidad esencial, de atraer talento humano a la organización y poder contar con la mayor cantidad posible de aspirantes a ocupar una plaza vacante dentro de la organización. “Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recurso Humano, la oportunidad de empleo que pretende llenar.”<sup>25</sup>

Según la definición anterior, el reclutamiento se realiza a través, de una serie de pasos para atraer candidatos calificados y competentes de ocupar cargos en la institución. Para que este procedimiento sea eficaz, debe permitir escoger una gran cantidad de candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección y cumpliendo con los objetivos de la organización.

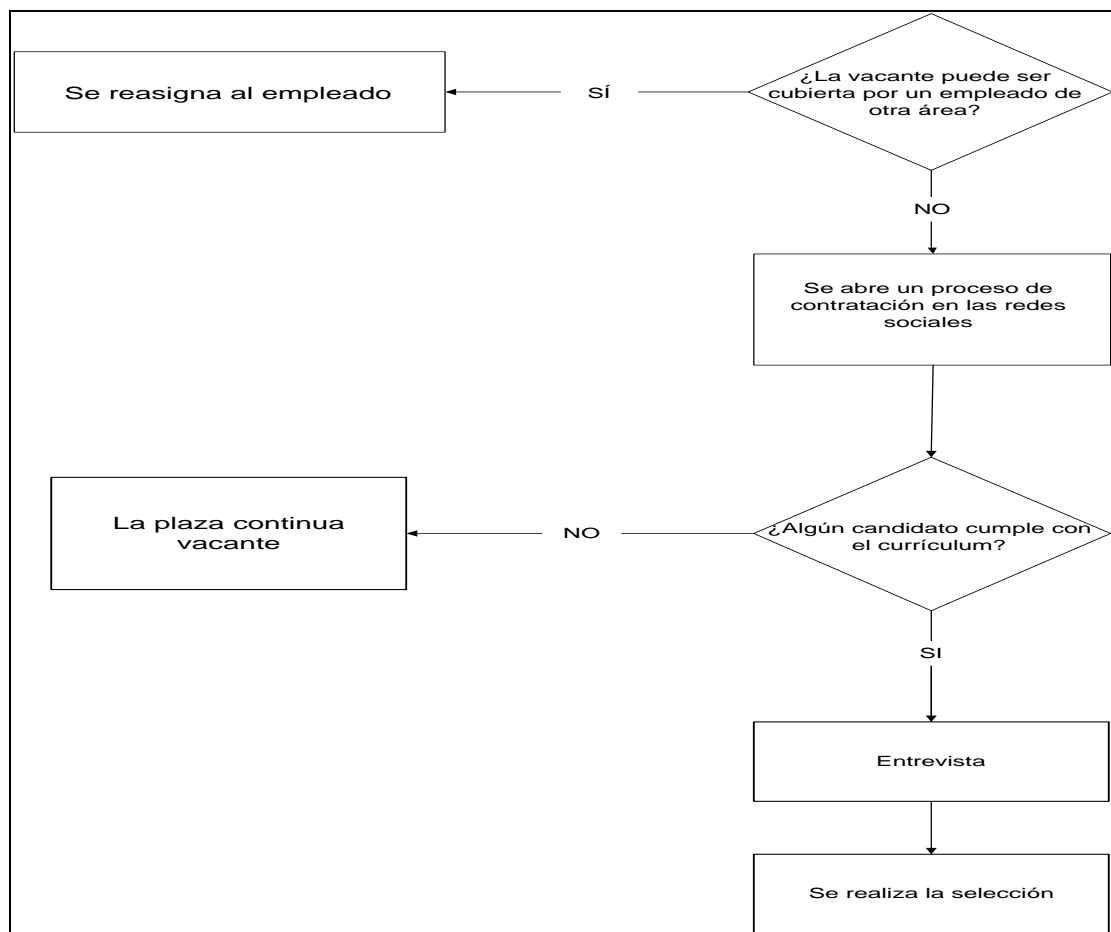
A través del análisis, se identificó que el proceso actual de reclutamiento de la Asociación de Scouts de Guatemala, no cuenta con la planeación

---

<sup>25</sup> HEINZ Weihrich y KOONTZ Harold. *Administración una perspectiva global y empresarial*. p. 421.

adecuada para determinar las necesidades de la asociación. No sigue las fases del reclutamiento: investigación interna de las necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar. En la figura 6, se describe el proceso de contratación actual de la Asociación de Scouts de Guatemala.

Figura 6. **Proceso actual de reclutamiento**



Fuente: elaboración propia.

Tal como se muestra en el grafico anterior, se puede observar que el proceso de reclutamiento es empírico, carece de un método o sistema estandarizado que brinde un mejor resultado, basado en el método científico.

### 2.4.3. Entrevista

Es decir, la entrevista en el proceso de contratación es la técnica de mayor aplicación por las organizaciones. Se pretende tener un acercamiento al candidato, para conocer los conocimientos, actitudes, habilidades, comportamiento, entre otros. En la fase de la entrevista se produce un intercambio de información por medio, de preguntas claves, demostraciones o técnicas que permitan categorizar y evaluar la capacidad del candidato para ocupar un puesto en la organización.

En la tabla V, se detalla el proceso de entrevista que lleva a cabo tanto el área administrativa, como el área técnica de la Asociación de Scouts de Guatemala. Con el fin de comparar ambos procesos y poder determinar si existe una buena práctica. Seguido, se presenta en proceso de entrevista en ambas áreas.

Tabla V. **Proceso de entrevista**

Proceso	Área administrativa	Área técnica
Entrevista	En el área administrativa, se reúnen el tesorero del consejo scout nacional, con el director ejecutivo nacional, para hacer preguntas varias a los candidatos a la plaza vacante.	En el área técnica, es el jefe scout nacional, quien se encarga de hacer preguntas varias al candidato a la plaza vacante.

Continuación de la tabla V.

	Esto para todos los cargos, incluso los que tienen alguna injerencia en el área técnica. No se incluye en el proceso del jefe scout nacional.	No se incluye en el proceso al director ejecutivo nacional, ni al consejo scout nacional.
--	---	---

Fuente: elaboración propia.

Con base a la comparación realizada del proceso de entrevista del área administrativa y técnica, finalmente se determinó que en la Asociación de Scouts de Guatemala existen dos procesos de entrevista que se desarrollan en paralelo.

#### **2.4.4. Selección**

El proceso de selección es imprescindible porque, si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá lograr sus objetivos estratégicos, operativos y funcionales. Al contar con un grupo capaz de solicitantes, se inicia con el procedimiento de selección, que es el proceso de comparar, decidir y elegir a las personas que formarán parte del capital intelectual de la organización.

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. p. 138.

En la tabla VI, se muestra la comparación del proceso de selección de ambas áreas con el objetivo de determinar si, al igual que en el proceso anterior, existe una duplicidad de proceso para la selección de nuevos colaboradores de la Asociación de Scouts de Guatemala.

Tabla VI. **Proceso de selección**

Proceso	Área administrativa	Área técnica
Selección	En el área administrativa, posterior a la entrevista de parte del director ejecutivo nacional, se realiza la selección basándose únicamente en su criterio.	En el área técnica, posterior a la entrevista de parte del jefe scout nacional, se realiza la selección basándose únicamente en su criterio.

Fuente: elaboración propia.

Según el análisis, el proceso de selección del área administrativa y técnica, existe una duplicidad de procedimiento de selección, porque se maneja de forma independiente, con la participación directa de las máximas autoridades de la institución.

#### **2.4.5. Inducción y orientación**

En una organización cada nuevo integrante representa una inversión para la misma, por tanto, deben ser productivos; para lograr esto depende del proceso de inducción de la organización. “La inducción es proporcionarles a los

colaboradores información básica sobre los antecedentes de la asociación, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.”<sup>27</sup> Es decir, que la inducción, busca acelerar la identificación y familiarización de los integrantes nuevos de la organización, compartiendo conocimiento y costumbres, aprendiendo valores, normas y conductas que la organización considera adecuadas y así lograr el buen desempeño en su puesto de trabajo.

El proceso de inducción y orientación, representa el principal método para adoctrinar a los participantes nuevos en las actividades de la organización. Su fin esencial es lograr que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento dentro de la organización. Se analizó el proceso de inducción y capacitación de la Asociación de Scouts de Guatemala del área administrativa y técnica, buscando consolidar la problemática de la duplicidad de procesos. Se presenta en la tabla VII, los detalles de los procesos de inducción existentes administrativos y técnicos de la misma.

Tabla VII. **Proceso de inducción**

<b>Proceso</b>	<b>Área administrativa</b>	<b>Área técnica</b>
Inducción	Sólo se brinda información general sobre la rutina de trabajo, el colaborador debe adaptarse y aprender sobre la marcha.	No existe proceso de inducción.

Fuente: elaboración propia.

<sup>27</sup> DE CENZO, D. A. y ROBBINS, S. P. *Administración de recursos humanos*. p. 271.

Al revisar el proceso de inducción de la Asociación de Scouts de Guatemala, en el área administrativa se puede observar que existe una pobre preparación para el personal nuevo, el cual empieza sus labores con “información general” y no se le entrena de manera eficaz para desarrollar sus actividades. En el área técnica inclusive, no se cuenta con un proceso de inducción, los nuevos colaboradores son obligados al fácil aprendizaje y a utilizar métodos empíricos de resolución de problemas.

#### **2.4.6. Evaluación de desempeño**

Este proceso consiste en la evaluación de los integrantes que desempeñan roles dentro de la organización, pueden llevarse a cabo a través de varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, informes de progreso, evaluación del mérito, evaluación de eficiencia funcional, entre otros.

En la tabla VIII, se describen los procesos de evaluación del área administrativa y técnica de la Asociación de Scouts de Guatemala, con el fin de identificar si, al igual que en el proceso de inducción, no se cuenta con los procesos adecuados.

**Tabla VIII. Proceso de evaluación de desempeño**

<b>Proceso</b>	<b>Área administrativa</b>	<b>Área técnica</b>
Evaluación de desempeño	No existe proceso de evaluación de desempeño.	No existe proceso de evaluación de desempeño.

Fuente: elaboración propia.

Se analizaron los procesos de evaluación de desempeño de ambas áreas, las cuales reflejan carencia de procesos, una de las causas principales de la problemática que enfrenta la institución.

#### **2.4.7. Capacitación y adiestramiento**

Actualmente una debilidad que reflejan distintas organizaciones, es que los gerentes y supervisores no tienen la capacidad adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados. A causa de la ausencia de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas evaluaciones no son directas y son carentes de significado específico.

El proceso de capacitación es una herramienta esencial para la administración del recurso humano, brinda la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la organización, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

La Asociación de Scouts de Guatemala, posee un módulo de capacitación llamado Insignia de Madera, que va dirigido a Scouters, con el fin de adiestrarlos en técnicas actualizadas del programa scout. A pesar de la constante mejora en el programa, sigue siendo el único existente en toda la organización, en la tabla IX, se presenta el diagnóstico exacto de las actividades existentes de la institución.



Tabla IX. **Proceso de capacitación**

<b>Proceso</b>	<b>Área administrativa</b>	<b>Área técnica</b>
Capacitación	No existe proceso de capacitación para el personal administrativo.	Capacitación

Fuente: elaboración propia.

#### **2.4.8. Desarrollo del personal**

En esta etapa se realiza la actualización y formación que recibe el trabajador para el crecimiento profesional y personal con el objetivo de estimular la efectividad en el cargo que desarrolla en la organización, ayudando a las personas a manejar las responsabilidades futuras a partir de obligaciones que puede estar realizando en la actualidad, también permite abrir la mente de las personas para que desarrollen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que lograrán crecer personal y profesionalmente. El análisis realizado refleja que actualmente en la Asociación de Scouts de Guatemala en ambas áreas de estudio, no se cuenta con ningún programa de desarrollo del personal orientado mejorar las capacidades o la creación de nuevas competencias.

#### **2.4.9. Análisis y descripción de cargos**

En el siguiente apartado se muestra el análisis de los cargos antes mencionados de la Asociación de Scouts de Guatemala, con el fin de evaluar su rendimiento y determinar si cumplen con las funciones establecidas para ellos, se desarrolla la valuación de puestos actual y las normas actuales de higiene y seguridad en la misma.

### **2.4.9.1. Valuación de puestos**

La valuación de puestos permite determinar desde el inicio de una relación laboral y segura, el sueldo que debe asignarse al puesto. Por otra parte, para conocer el valor de los puestos, la administración debe utilizar un método de valoración de puestos, que radica en “un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos”.<sup>28</sup>

Es decir, que sí se toma como base la descripción del puesto, la evaluación de los mismos es un procedimiento para analizar cada puesto, con el objetivo de determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerida en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña dentro la organización.

- Métodos para la evaluación de puestos

Existen varios métodos para evaluar puestos, generalmente las organizaciones han utilizado cuatro métodos tradicionales:

- Método de ordenamiento o de jerarquización
- Método de gradación predeterminada
- Método de comparación de factores
- Método de puntos

El método de comparación de factores y el de puntos son conocidos como métodos cuantitativos porque los resultados de la evaluación se presentan en cantidades, generalmente puntos. El método de ordenamiento o de

---

<sup>28</sup> SHERMAN BOHLANDER, Snell. *Administración de recursos humanos*. p. 63.

jerarquización y de gradación predeterminada, son llamados no cuantitativos debido a que sus resultados no se presentan en cantidades.

El objetivo esencial de este proceso, es revisar las tareas y asignarles los puntos correspondientes, hasta obtener un resultado. Actualmente, la Asociación de Scouts de Guatemala, no utiliza ningún método para evaluar a sus colaboradores, ni lleva a cabo ninguna medición de los resultados obtenidos.

#### **2.4.9.2. Higiene y seguridad**

En el proceso de análisis y descripción de cargos, es imprescindible mencionar que la higiene y seguridad en una organización, conlleva un conjunto de normas y procesos tendientes a la protección de la integridad física y mental del colaborador, salvaguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al ambiente físico donde se llevan a cabo.

De igual manera, la higiene y seguridad se relacionan con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, en otras palabras, que posee un carácter eminentemente protector, porque se dirige a la salud y a la comodidad del integrante de la organización, evitando que el colaborador enferme o se ausente de manera provisional o definitiva de la organización. En la tabla X, se presenta el Formato 1.

Tabla X. **Formato 1. Observación e identificación del puesto de trabajo**

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b>	
Hoja de observación e identificación del puesto de trabajo	
Fecha:	
Evaluador:	
Evaluado:	
Indicadores	Descripción
Nombre del puesto	
Departamento	
Nombre actual del ocupante	
Nombre del puesto superior	
Nombre actual del ocupante	
Giro de la empresa	
Horario de trabajo	
Observaciones:	
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Firma	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XI, se muestra el formato 2, que se utiliza para la observación de experiencia de los candidatos a formar parte de la institución, considerando el grado de estudios, los conocimientos y experiencia en el puesto.

Tabla XI. **Formato 2. De observación e identificación de formación y experiencia**

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA	
Hoja de observación e identificación de formación y experiencia	
Fecha:	
Evaluador:	
Evaluado:	
Indicadores	Descripción
Grado de estudios requerido	
Conocimientos requeridos	
Experiencia previa	
Observaciones:	
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XII, se presenta el formato 3 que se utiliza actualmente en la organización para el control y verificación de tareas de los trabajadores de la misma, especificando una breve descripción de qué, cómo y el tiempo que se demora en realizar dicha actividad.

Tabla XII. **Formato 3. De observación e identificación de análisis de tareas**

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA		
Hoja de observación		
Fecha:		
Evaluador:		
Evaluado:		
Descripción general de la función o funcionarios principales del puesto Descripción detallada de las tareas periódicas		
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	% tiempo
Observaciones:		
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma		

Fuente: elaboración propia.

Una vez, presentados los formatos utilizados, es preciso mencionar que se comprobó que las condiciones laborales, tienen una elevada aceptación, por lo que no puede relacionarse directamente con las fallas o deficiencias que se presenta administrativamente.

## **2.5. Manuales**

Además del procedimiento, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala, se analizó la existencia de manuales internos que detallan los procesos y el funcionamiento de determinadas áreas. Es imprescindible mencionar los objetivos de los manuales administrativos y técnicos:

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal porque describen en forma específica las actividades de cada puesto.
- Establece en forma más simple las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

- Eleva la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, entre otros.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

En el siguiente apartado se muestra la situación actual de la Asociación de Scouts de Guatemala en referencia a la existencia de manuales en el área técnica y administrativa de la organización.

### **2.5.1. Área técnica**

El manual técnico, abarca los principios y técnicas de una función operacional específica. Es elaborado como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interno de la asociación.

El área técnica de la Asociación de Scouts de Guatemala, posee manuales adecuados para su operación, y se determinó la necesidad de socializarlos. Estos cuentan con información importante sobre procesos específicos del área, no obstante, se debe compartir la existencia de los mismos y se debería transmitir la importancia de tenerlos, para que todos los conozcan.

### **2.5.2. Área administrativa**

Los manuales administrativos, representan una guía práctica que se usa como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establece de manera clara los objetivos, políticas, normas y procesos de la asociación, por lo mismo son de mucha utilidad para alcanzar una eficiente y eficaz administración, como resultado mayor productividad. A través del análisis, se identificó que, en el área administrativa de la Asociación de Scouts de Guatemala, no se encontraron manuales que indicarán funcionamiento o modo de operar.

### **2.6. Problemáticas detectadas**

A través del diagnóstico de la organización, de la evaluación del diseño organizacional, la estructura organizacional, sistema, dimensiones, el análisis de las áreas técnicas y administrativas, el análisis de contratación actual y la eficacia de manuales en la Asociación de Scouts de Guatemala, se identificaron los siguientes problemas:

- La falta de una descripción técnica de puestos corrobora el incumplimiento del equilibrio de autoridad y responsabilidad, debido a que existe confusión en cuanto a las atribuciones, la autoridad y la



responsabilidad que corresponde a cada puesto, por lo que ocasiona traslape y duplicidad de funciones, en algunas ocasiones sobrecarga de actividades y en el último de los casos dejar de realizarlas.

- Se detectó una deficiencia en la comunicación, a todos los niveles de la institución, desde los subsistemas, hasta la manera de dar instrucciones u órdenes.
- Es claro que los canales no están definidos, y no se siguen protocolos.
- Se demuestra una falencia en el trabajo en equipo, debido a que no se tiene el grupo consolidado, sino que cada quién intenta hacer las cosas a su manera.
- Por último, se mostró la necesidad de implementar gestión de cambio y sociabilización de la información importante, porque los colaboradores no conocían la misión, visión y demás información de la asociación; así como se demostró la necesidad de implementar un manual de comportamiento o de políticas internas.



### **3. PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

#### **3.1. Mejora en procesos de comunicación**

La comunicación en la institución, no es una opción sino una obligación, es imprescindible para informar a los demás las actividades que se desarrollan, es necesario tener claro que el buen y correcto uso de información dentro de la institución modernizará la gestión al aplicar herramientas que ayudarán en el momento de intercambiar mensajes dentro de la misma.

Por lo tanto, no se puede dejar de comunicar, incluso el lenguaje no verbal aporta información al entorno, por lo mismo la institución, debe difundir información, en el siguiente apartado se presenta la importancia de la comunicación formal, informal, el proceso de negociación y eliminación de barreras para la Asociación de Scouts de Guatemala.

##### **3.1.1. Comunicación formal**

Se dará dentro de la estructura formal de la institución, implicará la interacción entre los miembros, se desarrollarán tres tipos de comunicación formal efectivos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

- Comunicación ascendente

En esta fase los mensajes fluirán desde los niveles jerárquicos inferiores de la asociación hacia la dirección de la misma, este proceso estará enfocado a recibir información precisa, tanto de comunicaciones positivas como negativas,

que aproximarán a la Dirección la realidad de la comunicación en los departamentos.

Entre los beneficios de este proceso, permitirá diseñar preguntas, efectuar sugerencias o presentar problemas a los miembros de la asociación, esto, mejorará el conocimiento entre los integrantes, promoverá la aportación de ideas, servirá como retroalimentación y se conocerán directamente las necesidades o preferencias que pueden llevar a una mejora de la gestión dentro de la asociación. El correcto funcionamiento de este proceso de comunicación hará que los empleados perciban un interés real de la dirección hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales dentro de la asociación.

- Comunicación descendente

En este proceso, los mensajes fluirán desde el nivel jerárquico superior de la asociación, es decir, de la dirección hacia los mandos medios. En esta fase los directivos enviarán la información hacia abajo, pasando por los niveles altos, medios y bajos de los directivos hasta llegar a los niveles operacionales de la asociación.

El contenido a informar será específico, los mensajes a transmitir corresponderán a la ejecución de tareas, órdenes y especificaciones de trabajo con las funciones a efectuar en el área de trabajo correspondiente. El objetivo de esta fase de comunicación, al ejecutar de manera correcta la comunicación, el personal operativo realizará de mejor manera las tareas asignadas, y se cumplirá con los objetivos y metas de la asociación.

Esta fase de comunicación, priorizará los intereses de la asociación, en razón de que estará enfocada a obtener el mayor nivel de productividad, y dejar al margen el propósito de integración global de los trabajadores en la organización. A través de este proceso, se informará a los trabajadores sobre las políticas, normas, e incluso, objetivos que deberán tener dentro de la organización.

- Comunicación horizontal

En esta fase, la comunicación fluirá entre los miembros de la asociación del mismo nivel jerárquico, se caracterizará por ser informal, se realizará con el objetivo de promover la colaboración y el trabajo en equipo como pautas importantes a la hora de realizar las tareas o actividades.

Algunos de los beneficios de este proceso, coordinar y resolver problemas en las unidades de la asociación, ayudará en la resolución de conflictos y permitirá la relación entre iguales, contribuirá a que los trabajadores se sientan partícipes y aumentarán la eficacia en la asociación.

### **3.1.2. Comunicación informal**

Será una comunicación y relación centrada en la espontaneidad y no en la jerarquía, surgirá de la interacción social entre los miembros de la asociación, se desarrollará del afecto o bien amistad entre las personas.

En esta fase se creará una atmósfera de comodidad y confianza lo cual permitirá conocer fácilmente el sentir de los empleados y esto dará pautas a los superiores para mejorar o reforzar ciertos aspectos a nivel interno, creará en la mayoría de los integrantes un ambiente de confianza, en el que expresarán

ideas respecto a tareas asignadas, sus relaciones de trabajo, posibles sugerencias para mejorar en el área de trabajo u otras áreas, inconformidades, entre otros.

Algunos de los beneficios de este proceso; la velocidad, porque se transmitirá una información notablemente rápida y no existirán barreras formales. La retroalimentación por medio de esta fase la información, será más rápida que un canal formal de comunicación. La función similar, porque no tendrá la aprobación oficial, funcionará como canal adicional de comunicación en la asociación.

### **3.1.3. Negociación**

La comunicación en la negociación promoverá un instrumento para la mejora del rendimiento de la misma, considerando la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno.

La negociación se realizará a través del dialogo, para alcanzar un acuerdo que satisfaga a la asociación, por lo que la comunicación jugará un papel fundamental, en la negociación en la asociación incluirá los siguientes pasos:

- La toma de decisiones: se aceptará y ofrecerá con libertad, sin menosprecio del criterio utilizado, se contará con toda la información imprescindible para negociar, lo cual permitirá decidir qué tipo de acuerdos se firmarán sin dificultad y qué otros requerirán una detenida evaluación.

- Flexibilidad, esto comprenderá que la negociación se preparará en profundidad, se tratarán todos los temas que puedan influir en el acuerdo, no se dejará ninguna duda por solucionar y especialmente se contará con varios escenarios o alternativas de selección, y se tendrá la capacidad de adaptarse rápidamente a cualquier nueva circunstancia y articular soluciones viables, fuera de la planificación de la negociación en la asociación.

#### **3.1.4. Eliminación de barreras**

Las barreras de comunicación surgirán como fenómenos, elementos y situaciones, que interferirán de alguna manera para impedir, limitar o distorsionar el desarrollo correcto de la comunicación interna en la asociación. Es importante mencionar que, como resultado de las barreras, la información correrá el riesgo de perder el sentido con el que se elaboró, se desviará y llegará totalmente transformado, el resultado de esta interferencia será negativo, para eliminar las barreras que se dan en la comunicación en la asociación es importante considerar lo siguiente:

- Se establecerán canales de comunicación en los sentidos horizontal y vertical dentro de la estructura organizativa de la asociación.
- Se conocerá a cada trabajador o cliente para enviar información apropiada por el canal más adecuado.
- Se reforzará el lenguaje verbal con el no verbal.
- Se utilizará la repetición de información a través de distintos medios.

- Los administradores y gerentes conocerán el mecanismo de los diferentes equipos de la asociación.
- En las reuniones, se creará un entorno adecuado, que esté libre de elementos que perturben la atención de los integrantes.
- Cada información se transmitirá con claridad, el lenguaje será claro y accesible.
- Se utilizará comunicación integradora, para la unión de los miembros de la asociación, y lograr la cooperación porque es imprescindible para la consecución de los objetivos de la asociación.
- La difusión de la información será permanente, para que llegue a todos los miembros de la asociación.
- Se utilizarán términos que se adapten a la comprensión del oyente.
- Se revisará y perfeccionará constantemente los canales de comunicación.
- Se pondrá atención a las reacciones de los receptores de la información en la asociación.
- La dirección de la asociación se comprometerá a permitir que la estrategia de comunicación camine en el mismo sentido.

No obstante, existen barreras en la comunicación de la asociación los cuales pueden ser:



- Ausencia de interés por parte del receptor/es
- Prejuicios
- Incredulidad o escepticismo.
- Bajo nivel de comprensión
- Ignorancia del tema que se trata.
- Chismes
- Celos
- Información tergiversada

Para evitar las barreras de comunicación antes mencionadas, será imprescindible contar con personal informado y capacitado para los retos diarios, para esto se realizarán las siguientes actividades:

- Se establecerán capacitaciones para la jefatura y la gerencia en los puntos que sea necesario reforzar, con el objetivo de crear una cadena de información efectiva entre colaboradores, jefe y gerencia y viceversa en la asociación.
- Se dará seguimiento a la realización de talleres, capacitaciones y charlas que mejoren la comunicación interna a nivel del departamento de servicio al cliente y para con el cliente externo.
- Se logrará conformar un equipo efectivo, a través del trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre todos los involucrados en el departamento, con esto se mejorará el clima laboral y se contará con personal motivado deseoso de realizar sus labores.
- Se realizarán mejoras en las herramientas de apoyo que facilitarán la transmisión de información.

## **3.2. Implementación de trabajo en equipo**

La implementación del trabajo en equipo para la Asociación de Scouts de Guatemala, implicará la unión del personal a trabajar de forma coordinada para la realización de sus actividades con éxito, propiciando el desempeño de forma conjunta no individual, este proceso influirá positivamente al conocimiento y a la experiencia que posee cada miembro de la asociación, para alcanzar verdaderas mejoras con un trabajo colaborativo no individual. Por lo mismo, en el siguiente párrafo se presenta el proceso del mismo, la planeación de equipos, la creación de entorno de apoyo y el manejo de dinámicas de grupo.

### **3.2.1. Planeación de equipos**

En la planeación de equipos en la asociación, intervendrán fuerzas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades de los integrantes. Las mencionadas confrontaciones promoverán el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aportará y ejercerá la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos.

El proceso de planeación será la base de las demás funciones administrativas, se elegirán las acciones específicas para cada uno de los departamentos, que ayudarán a la asociación al logro de los objetivos, en este proceso se elegirá al líder, que se ocupará de que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como de que todos se sientan comprometidos e implicados. Seguidamente se elegirán a los integrantes de cada equipo.

A continuación, se mencionan las técnicas a considerar en la planeación de los equipos:

- Se promoverá el conocimiento mutuo, ya que es una de las principales preocupaciones de las personas que integrarán los equipos, conocer a los demás, y el líder contribuirá en este aspecto.
- Se creará una identidad con distintivos, uniformes o logotipos que indiquen a que departamento pertenece, colocará un nombre al área que se relacione al producto o actividad en la que trabajarán ya que esto contribuye a sentirse parte del colectivo.
- Se instituirán normas de alto desempeño, las cuales dependen de cada integrante, con los patrones adecuados de comportamiento.
- Se ofrecerá capacitación continua, debido a que es una estrategia efectiva para el desarrollo de competencias básicas u otras más complejas las cuales se darán a través de la experiencia, por esto lo ideal es la combinación de ambas, formación y aprendizaje para despertar las habilidades necesarias para un desempeño ideal.
- Se darán recompensas por el desempeño a cada integrante, se reconocerán sus esfuerzos y participación, los incentivos son la mejor manera para mantener a una persona satisfecha.
- Se creará un clima de apertura intelectual, es necesario estimular la creatividad, evitar las ideas sin fundamentos más bien poseer un juicio más analista, todo esto para evitar jerarquías y producir un clima de apertura, otra situación productiva será dejar el autoritarismo para que las

ideas fluyan con libertad.

La creación de trabajo en equipo, tendrá ventajas esenciales para los integrantes y para la asociación:

- Ventajas para la asociación
  - Aumentará la calidad del trabajo
  - Se fortalecerá el espíritu colectivista y el compromiso con la asociación.
  - Se reducirán los tiempos en las actividades.
  - Se disminuirán los gastos institucionales.
  - Existirá un mayor conocimiento e información.
  - Surgirán nuevas formas de abordar un problema.
  - Se comprenderán mejor las decisiones.
  - Serán más diversos los puntos de vista.
  - Habrá una mayor aceptación de las soluciones.
  
- Ventajas para los integrantes de la asociación
  - Trabajarán con menos tensión
  - Compartirán la responsabilidad
  - Será más gratificante el trabajo en la asociación
  - Compartirán los reconocimientos
  - Mejorará la influencia en los demás
  - Experimentarán la sensación de un trabajo bien hecho

### **3.2.2. Creación de entorno de apoyo**

El crear un buen ambiente laboral facilitará la interrelación entre los miembros del equipo de trabajo, posibilitará mejoras individuales y colectivas, mejorará la comunicación, generará altos niveles de desempeño, y favorecerá la identificación de objetivos comunes y de las cualidades de los diferentes miembros del equipo de trabajo.

De esta manera, se evidenciará la estrecha relación que existe entre el clima laboral y el trabajo en equipo, razón por la cual un buen clima laboral se relacionará con el adecuado desempeño de la organización. Para que los equipos de trabajo, sean exitosos se requerirán de una serie de condiciones para desarrollarlos, y se mencionan en seguida:

- Condiciones propicias
- Establecer y aclarar objetivos
- Buenos procedimientos de trabajo
- Participación y buenas relaciones interpersonales
- Comunicación y manejo de conflictos
- Ambiente de apoyo
- Flexibilidad en el lugar de trabajo
- Reconocimiento de logros de los integrantes
- Dar autonomía a los colaboradores
- Programas de aprendizaje y desarrollo

### **3.2.3. Manejo de dinámicas de grupo**

Las dinámicas de grupo, tendrán como fin favorecer el conocimiento entre los miembros del grupo, mejorarán la comunicación, reforzarán su confianza y

fomentarán la colaboración entre ellos. Considerando la motivación como factor esencial, porque se utilizará como impulsos, tener deseos y anhelos, como por ejemplo cuando el gerente de la asociación motive a los colaboradores, ellos tendrán a realizar las actividades que satisfagan sus impulsos y deseos.

La asociación partirá de cero, para romper paradigmas de especialización, centralización y departamentalización; porque estos serán obstáculo para el logro del buen desarrollo de los equipos de la asociación.

- Conocerse

Las dinámicas de grupo y la formación de equipos se centrarán fundamentalmente en las relaciones entre los participantes, será cortés, sensato asegurarse de que todos los miembros se presenten entre sí y ofrecerles oportunidades para conocerse entre ellos y establecer relaciones.

- Aclarar expectativas

En cada percepción se encuentra una expectativa, cada integrante del grupo tendrá una expectativa y ligeramente distinta de lo que va a ocurrir y cómo va a ocurrir. Antes de cada reunión se dedicará un minuto o dos para aclarar las expectativas de cada uno de las actividades a realizar. Con una sencilla interrogante abierta se pondrán las expectativas “¿Qué espera que logremos hoy?”

- Solución de problemas en grupo

Cada grupo tendrá la capacidad de solucionar problemas, se expondrán distintos problemas organizacionales, con el objetivo de desarrollar la interacción y dinámica entre cada grupo.

Las dinámicas de grupo darán beneficios positivos a la misma, en vista de que serán con los que se entretendrán los equipos, y pasarán un rato agradable dentro o fuera de la asociación, favorecerán la cohesión grupal y el trabajo en grupo. En seguida se mencionarán los beneficios para la asociación de las dinámicas en grupo:

- Ayudará a conocer mejor al personal, a través de las dinámicas de trabajo en equipo se podrá conocer mejor a los miembros de la asociación, gustos, ideas, preferencias, habilidades, destrezas y capacidades.
- Mejorará las relaciones entre los integrantes de la asociación, los miembros se conocerán mejor y las relaciones entre ellos mejorarán, entre mejor sea la relación de los miembros, más positivo será el ambiente laboral y mejorarán los resultados de la asociación.
- Favorecerá el aprendizaje y el desarrollo de capacidades, permitirá practicar situaciones nuevas y pondrá en juego nuevos roles en un ambiente pasivo y divertido, los integrantes de la asociación aprenderán nuevas tácticas, nuevas maneras de solucionar conflictos, de encontrar soluciones, de enfrentarse a situaciones, y con estas actividades potenciarán sus capacidades y habilidades.
- Fomentará la productividad, a través de la mejora de relaciones entre los integrantes de la asociación y el desarrollo de destrezas y habilidades,

harán que la productividad se vea favorecida de forma positiva para la asociación.

### **3.3. Creación de procesos de administración de recursos humanos**

Para la Asociación de Scouts de Guatemala, los procesos de administración de recursos humanos son imprescindibles, porque estos procesos se encargan de mediar entre jefes y trabajadores, quienes toman decisiones y quienes las reciben. Este proceso se conforma de los procesos que se presentan en el siguiente apartado que, engloban la selección y reclutamiento de personal, una vez, contratados el proceso de inducción y evaluación del desempeño, la compensación, la higiene y seguridad que ofrece la asociación, la capacitación, el desarrollo organizacional, y el seguimiento y control de los procesos de administración de recursos humanos.

#### **3.3.1. Provisión de personal**

El proceso de recursos humanos para la asociación, es entendido como un valor agregado; porque cuando se crucen los factores macroeconómicos y microeconómicos con los objetivos de la organización, la gestión de los recursos humanos estará alineada de manera estratégica y no deberá ser ajena para los administradores de recursos humanos de la asociación, gestionar aspectos macroeconómicos, porque dentro de la estrategia y la gestión propia de la administración de este rubro existirá interés y conciencia del impacto que podría causar la errónea administración de personal.

El proceso de provisión de la asociación, comprende el suministro de personas a la organización, tomando en cuenta todas las actividades relacionadas a este proceso, procesos que abastecerán a la asociación con



talentos humanos necesarios para el funcionamiento e implicarán la selección de personal y el reclutamiento del mismo, procesos que se presentan en el siguiente apartado.

#### **3.3.1.1. Selección de personal**

Funcionará como un filtro que permitirá que solo algunas personas puedan ingresar a la asociación: las que presenten características deseadas por la organización. En términos amplios, la selección buscará los candidatos más adecuados para puestos de la organización, con el objetivo de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la asociación.

La selección de personal se centrará en datos e información del puesto que se cubrirá. Las exigencias dependerán de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el puesto.

Una vez, obtenida la información básica respecto al puesto que se cubrirá, también se tendrá información respecto a los candidatos que se presentan. El paso siguiente será la elección, de la técnica de selección para conocer y escoger a los candidatos adecuados. La técnica de selección tendrá ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Funcionará como mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato del puesto.

El proceso de selección, se realizará eficientemente se garantizará a través del uso de las siguientes técnicas que proporcionarán la información básica, para determinar quién ocupará el puesto vacante, en la asociación:

- Requisición de personal
- Solicitud de empleo
- Verificación de papelería para expediente
- Entrevista preliminar
- Evaluaciones
- Aplicación de pruebas
- Entrevista de selección
- Verificación de referencias laborales y personales
- Informe de selección
- Notificación y contratación

### **3.3.1.2. Reclutamiento de personal**

El proceso de reclutamiento para la asociación estará orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la misma. A través de este la asociación divulgará y ofrecerá, la oportunidad de empleo, esta fase se planeará cuidadosamente para evitar el riesgo de retiro prematuro del personal, pudiendo originar otros daños a la asociación. Se considerarán las dos fases de reclutamiento el interno y externo.

- Reclutamiento interno

Se aplicará a los candidatos que trabajan en la asociación, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento interno producirá ventajas como el mejor aprovechamiento del recurso humano de la asociación, producirá motivación, dará buenos resultados debido a que ya se conocen a los empleados, y el costo financiero será menor al del reclutamiento externo. Seguidamente, se mencionan las ventajas del reclutamiento interno:

- Nada sustituirá el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de un candidato, como ocurre después de trabajar con una persona durante un tiempo.
  - Los empleados actuales estarán más comprometidos con la asociación.
  - El ánimo de los empleados mejorará cuando ven los ascensos como recompensas por su lealtad y capacidad.
  - Los candidatos internos requerirán menos inducción y menos capacitación que los externos.
  - Costos bajos.
  - Menor inversión en tiempo.
  - No se correrán riesgos de integrar nuevas personas.
- Reclutamiento externo

Será dirigido a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la asociación, para someterlos al proceso de selección de personal, el reclutamiento externo producirá las siguientes ventajas:

- Introducirá sangre nueva a la asociación: talentos, habilidades y expectativas.
- Se enriquecerá el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
- Aumentará el capital intelectual porque se incluirán nuevos conocimientos y destrezas.
- Se renovará la cultura organizacional y la enriquecerán con nuevas aspiraciones.
- Se incentivarán las interacciones de la organización con el mercado de recursos humanos.

- Se enriquecerá el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

### **3.3.2. Aplicación**

En el proceso de administración de recursos humanos de la asociación, al concluir con las fases de reclutamiento y selección de personal, se iniciará con la fase de contratación e inducción para el nuevo empleado, siendo considerado como el momento más importante de la vida laboral del trabajador, seguidamente se procederá a la fase de evaluación de desempeño.

#### **3.3.2.1. Inducción**

La inducción para los trabajadores, es el procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la asociación. En términos simples, consistirá en ayudar al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente.

El proceso de inducción será fundamental para la asociación, para darles la bienvenida a los colaboradores a su nuevo lugar de trabajo y en este influirán los procesos de socialización y la cultura organizacional. En esta etapa se buscará integrar a los colaboradores de la mejor manera brindándoles la información más veraz y oportuna para que así se adapten mejor.

Cada nuevo empleado representará una inversión para la asociación, por tanto, deberán ser productivos; se comunicará desde el principio, lo que la asociación espera; debido a que el desempeño futuro de las nuevas personas, dependerá de la orientación brindada. Los objetivos de la inducción de la asociación son:

- Se hará sentir cómodo al nuevo empleado: reducir su ansiedad a lo desconocido, a nuevos compañeros, actividades, reglas, entre otros.
- Se le dará a conocer la asociación: antecedentes, sus operaciones, la cultura organizacional, políticas y procedimientos.
- Se comunicará que espera la organización del nuevo personal, en términos de trabajo y conducta.
- Se estimularán a los empleados a superarse y desarrollarse, en beneficio de ellos y de la asociación.
- Fidelizará, a fortalecer la identificación del inducido con la asociación, generando el sentido de pertenencia de la persona con su equipo de trabajo.

### **3.3.2.2. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño será un método de retroalimentación que evaluará el comportamiento laboral de cada trabajador, que ayudará a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del diseño de estructura organizacional.

- Propósito

La razón fundamental de implementar un sistema de evaluación del desempeño estará destinado al análisis del rendimiento del personal de la asociación objeto de análisis, es para aprovechar el potencial del recurso humano, por medio de una herramienta que facilitará información real, confiable

y cuantitativa, en relación con el desempeño de los colaboradores para brindar retroalimentación efectiva, enfocada hacia el correcto alcance de los objetivos trazados, asimismo, tomar las mejores decisiones relacionadas con el recurso humano, de manera objetiva.

- **Objetivos**

Para la correcta aplicación del sistema de evaluación de desempeño, se implementarán lineamientos, que dirigirán apropiadamente la propuesta a resultados esperados, a continuación, se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar:

- Proporcionará un sistema de evaluación del desempeño capaz de orientar la adecuada aplicación del mismo, fortaleciendo el desarrollo de colaboradores y brindando competitividad a la asociación.
- Brindará lineamientos para la correcta aplicación de la evaluación en sus diferentes fases.
- Establecerá un método de evaluación del desempeño, que se acople a las necesidades de la asociación para ejecutarlo de la mejor manera.
- Creará una herramienta objetiva de valoración y apreciación cuantitativa, que ayudará a conocer el desempeño real y objetivo de los colaboradores.

### **3.3.3. Mantenimiento**

En el proceso administrativo de recursos humanos, el desempeño y los resultados del trabajo del personal son una responsabilidad crítica de la gestión. Es decir, el desempeño está basado en el clima laboral que la asociación ofrecerá a los trabajadores, a través de compensaciones, higiene y seguridad ocupacional, y el ambiente entre los trabajadores, estos factores incentivarán a cumplir con sus responsabilidades con más confianza y eficiencia.

#### **3.3.3.1. Compensación**

La compensación, será el conjunto de estrategias, políticas y procedimientos que se utilizarán para garantizar la satisfacción de los colaboradores, en relación a las compensaciones que recibirán a cambio de su labor. Las compensaciones que la asociación ofrecerá serán incentivos como remuneraciones relacionadas por haber excedido los resultados esperados en el desarrollo de las labores asignadas a cada persona dentro de la asociación, que lograrán beneficiar, a la asociación y como al empleado.

- **Objetivos**

El objetivo de las compensaciones, será motivar a los trabajadores de la asociación para que su desempeño sea mayor en las actividades a realizar, para realizarlo, los planes reunirán las siguientes características:

- La compensación beneficiará tanto al trabajador como a la asociación.
- Los planes serán explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.

- Los planes tendrán la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la asociación.
  - Motivarán al empleado a ser lo más productivo posible.
  - Promoverán el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, entre otros.
  - Retener el personal valioso.
  - Desalentará a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la asociación.
  - Atraerán el mejor recurso humano disponible en el mercado.
  - Ahorrará cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, entre otros.
- Ventajas

Dentro de las ventajas del pago de compensaciones se enumerarán las siguientes situaciones, las cuales son el resultado del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

- Proporcionarán una motivación verdadera que producirá importantes beneficios para empleado y la asociación.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzarán con el logro de los resultados.
- La compensación de incentivos se relacionará directamente con el desempeño de operación. Se cumplirán los objetivos de operación, como la calidad, cantidad o ambas.
- Los incentivos impulsarán el trabajo en equipo cuando los pagos a



las personas se basan en los resultados del equipo.

- Los incentivos serán forma de distribuir el éxito ente los responsables de generarlo.

Lo importante en el tipo de incentivos es que cada trabajador, podrá según su ritmo o capacidad desenvolverse en su trabajo, determinará su propio nivel de ingreso de acuerdo con su productividad o aporte a la asociación.

### **3.3.3.2. Higiene y seguridad**

La asociación ofrecerá e incentivará, la higiene y seguridad industrial, porque es de suma importancia la protección de la vida y salud del trabajador. Como consecuencia, se consideran las pérdidas materiales, producto de los accidentes y falta de seguridad en la asociación.

La higiene y seguridad ocupacional se garantizará mediante las siguientes condiciones:

- Condiciones seguras, a través de la condición física de la asociación, del equipo o de las instalaciones y del ambiente de trabajo.
- Actos seguros: será obligatorio utilizar equipo de protección en actividades que sea necesario.
- Factor personal de inseguridad: comprenderá alguna característica individual, deficiencia o condición intelectual, psíquica o física transitoria o permanente causante de ejecutar el acto inseguro, como; visión defectuosa, audición defectuosa, fatiga o intoxicación, problemas personales, desatención a reglas o medidas de seguridad.

- Prevención de accidentes a través de las siguientes condiciones:
  - Seguridad en las condiciones técnicas en que se desarrolla el trabajo, jornada o jornadas de trabajo.
  - Seguridad en las condiciones ambientales del lugar de trabajo, temperatura, ventilación, ruido.
  - Control del ritmo del trabajo, continuo, intermitente, rápido, natural, lento.
  - Seguridad en las condiciones económicas del trabajo, a jornal, destajo.
  - Seguridad en las circunstancias personales, edad, sexo, antigüedad, estado de salud.
  - Control de hábitos personales, alcohol, drogas, tabaco, juego, deportes.
  - Control de problemas y preocupaciones internos y/o externos.
  
- Identificación de las causas de lesiones, el procedimiento para reconocer y aislar fuentes de lesiones será sencillo, la técnica para identificar los factores será a través de la reunión de datos organizados, como la observación de tendencias, factores repetitivos, y errores manifiestos de omisión y comisión, de las investigaciones de accidentes, hasta los análisis de los procedimientos y procesos operativos para determinar si en ellos hay, en forma inherente, riesgos no observados, los que, aunque presentes, pueden no haberse manifestado por no haberse producido ninguna lesión hasta el momento. Este último punto es el que ofrece las mejores oportunidades para lograr los objetivos propuestos, es decir, evitar las lesiones antes que ocurran con tal frecuencia que hayan llegado a constituir un dato estadístico importante.

### **3.3.3.3. Relaciones**

La fase de mantenimiento engloba, los beneficios que ofrece la asociación, están las relaciones laborales que representarán el vínculo entre los trabajadores y los representantes de la asociación. Para el desarrollo de este vínculo, se pondrá en práctica acciones que fomentarán un ambiente de armonía, estas relaciones se darán desde dos perspectivas:

- **Colectivas:** es decir, las relaciones que existirán entre los trabajadores y los directivos de la asociación.
- **Individuales:** se tratará de la relación que habrá entre el empleado y la asociación.

El objetivo del desarrollo de las buenas relaciones, será permitir que el personal alinee los esfuerzos, lo cual constituirá uno de los elementos centrales para lograr las buenas relaciones entre los distintos departamentos o áreas de la asociación, se dará a través de los siguientes factores:

- Se desarrollarán y mantendrán las relaciones interpersonales
- Se facilitará las relaciones entre la asociación y los colaboradores que la integran.
- Se elaborará información que recibirá el personal de la asociación respecto a los objetivos organizacionales.
- Se orientará y desarrollará la información para la motivación de los colaboradores.

### **3.3.4. Desarrollo**

La fase de desarrollo comprende el seguimiento después de desarrollar, la selección de personal en la asociación, prosigue el proceso de reclutamiento de personal, seguidamente se desarrollará la inducción al personal ya contratado para la asociación, continuamente se procederá con la evaluación de desempeño del personal de la asociación, por es importante presentar los beneficios que brindará la asociación a los trabajadores, previo a finalizar con el proceso de administración de recursos humanos, procede describir la importancia de la capacitación y el desarrollo organizacional.

#### **3.3.4.1. Capacitación**

La capacitación en la asociación, representará una de las actividades de mayor crecimiento, potenciado el desarrollo científico de los procesos en la asociación. La capacitación es la actividad por medio de la cual la asociación brindará conocimientos específicos sobre las actividades a los colaboradores. Por medio de este método, se formará personal más seguros de sí mismos, más aptos para realizar las actividades propias de los puestos de trabajo y más motivados para llevar adelante la actividad para la cual se les ha tomado en cuenta en la organización.

En el mismo orden de ideas, se procede a presentar la capacitación y orientación de personal, el cual está centrado en el mayor capital de la asociación, que es el recurso humano, debido a que el fortalecimiento y motivación que pueda tener dicho capital, generará un mayor impacto en los resultados de productividad de la misma.

Entre los planes más imprescindibles, está la capacitación, que ayudará al personal a mantener sus conocimientos y actitudes al máximo nivel. El alcance de la capacitación es de aplicación para todo el personal de la asociación, o personal nuevo contratado, como el ya existente en la misma.

Los fines de la capacitación es impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se llevará a cabo para contribuir a:

- Elevará el nivel de rendimiento del personal y, con ello, al incremento de la calidad del servicio que brinda la asociación.
- Mejorará la interacción entre el personal operativo y administrativo, para elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Mantener al personal sobre una misma línea de trabajo y mejorar las relaciones de trabajo dentro de la asociación.

Los objetivos de la capacitación son:

- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, e incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.
- Proporcionar orientación e información relativa al conocimiento de estrategias organizacionales.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

### **3.3.4.2. Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional para la Asociación de Scouts de Guatemala, permitirá realizar un proceso de análisis y cambios dentro de la misma, para mejorar la efectividad, las habilidades, rendimiento y conocimiento, tanto individual como colectivo, para hacer frente a los retos, proyectos y problemas que se presenten y resolverlos de forma positiva.

La importancia del desarrollo organizacional, se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de la asociación, en consecuencia, el manejo del desarrollo organizacional, es clave para lograr las metas de la misma, será una eficiente conducción de los grupos de trabajo y el desarrollo de relaciones humanas que permitirán prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su aparición.

La implementación efectiva del desarrollo organizacional logrará para la institución en estudio lo siguiente:

- Mejorará las relaciones entre los colaboradores
- Impulsará el trabajo en equipo
- Elevará la competitividad
- Integrará los intereses individuales y colectivos a las metas de la asociación.
- Construirá una cultura organizacional sólida.

### **3.3.5. Seguimiento y control**

El seguimiento y control, es la última fase de la creación de procesos de recursos humanos para la Asociación de Scouts de Guatemala, que es parte

esencial de todo proceso de reclutamiento del nuevo personal, por consiguiente, el proceso de seguimiento y control es imprescindible, para comprobar que el personal de la asociación este cumpliendo con sus funciones y labores.

### **3.3.5.1. Controles**

Al implementar los controles de manera adecuada y eficaz en la asociación, permitirá cerciorarse de que las cosas ocurren conforme a lo planeado. El proceso de control tendrá las siguientes características:

- Precisión, el sistema de control generará información precisa para inducir a la gerencia a actuar cuando deba hacerlo o a reaccionar contra un problema que surja. El sistema de control preciso será digno de confianza y proporcionará datos válidos.
- Oportunidad, los controles llamarán la atención de los gerentes en forma oportuna cuando se produzcan variaciones, con el objetivo de prevenir efectos graves en perjuicio del rendimiento de una unidad de la asociación.
- Economía, la operación del sistema de control será económica, y justificará los beneficios que aportará en relación con los costos que ocasionará.
- Flexibilidad, los controles serán eficaces, para ajustarse a cambios adversos y para aprovechar nuevas oportunidades.
- Inteligibilidad, los controles serán comprensibles para los usuarios, para

evitar errores innecesarios, frustrar a los empleados y, a la larga podría ser ignorado.

- Criterios razonables, los estándares de control serán razonables y susceptibles de lograr, en razón de que, si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparecerá.
- Acción correctiva, el sistema de control no sólo indicará cuándo se presentarán las desviaciones significativas con respecto al estándar, sino que también sugerirá qué medidas será conveniente tomar para corregir la discrepancia.

### **3.4. Propuesta de mejoramiento de cultura organizacional**

La cultura organizacional servirá como marco de referencia a los miembros de la asociación y dará la pauta acerca de cómo las personas deben conducirse en la asociación. La Asociación de Scouts de Guatemala está comprometida con el éxito, y está abierta a constantes aprendizajes. Esto implicará la creación del manual de comportamiento para los integrantes de la asociación, además de la estructuración de la misión y visión de la asociación, la reestructuración también de las políticas y valores, que estén centrados en principios y virtudes.

#### **3.4.1. Creación de manual de comportamiento**

Para la presentación de la propuesta de una manual de comportamiento, es importante mencionar que el comportamiento organizacional es la materia que buscará establecer de qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en la actitud de los integrantes de la asociación, con el fin esencial de buscar con ello la eficacia en las actividades de la misma.



El manual de comportamiento se creará con el objetivo de construir un clima laboral agradable que reflejará la calidad de servicio de la asociación. El comportamiento organizacional en la Asociación de Scouts de Guatemala, estará apegado a una serie de valores que orientarán a los trabajadores a lograr las metas establecidas por la Asociación de Scouts de Guatemala:

- Trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Compromiso
- Dinamismo
- Integridad
- Equidad
- Honestidad

Las cualidades antes enlistadas, serán la estructura para el logro de los objetivos, la creación de estrategias que mejorarán la calidad de los procesos y el servicio que brinda la Asociación de Scouts de Guatemala.

### **3.4.2. Misión**

La cultura organizacional estará constituida de una parte por el conjunto de declaraciones de la dirección de la asociación, tendentes al logro de los objetivos y, de otra parte, por los consensos sobre la experiencia compartida. La cultura organizacional para la Asociación de Scouts de Guatemala, será el instrumento que buscará institucionalizar, y el núcleo de la cultura organizacional lo constituirá la misión que comprenderá, el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de la misma.

Actualmente la asociación cuenta con una misión para el Movimiento Scout en Guatemala, por lo mismo, es imprescindible que, en la misión, se comunique, a toda la asociación y visitantes, con el fin de motivar y provocar entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

### **3.4.3. Visión**

El propósito de la visión es una intención estratégica que engloba un futuro deseado, anhelado, también es la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motivará, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la asociación.

La asociación cuenta visión, pero enfocada al Movimiento Scout en Guatemala, y la visión administrativa de la asociación constituirá el punto de partida, para el desarrollo de estrategias que apuntarán al crecimiento organizacional de la misma. La visión unificará conceptos en un objetivo único de progreso, porque permitirá aprovechar cada oportunidad que se presente a lo largo del camino y proyectará confianza en los integrantes de la misma.

### **3.4.4. Políticas**

Actualmente la Asociación de Scouts de Guatemala tiene políticas establecidas que se denominan el Método Scout, enfocadas a la juventud guatemalteca que forma parte de la misma. A nivel administrativo la asociación no cuenta con estas, así que, la definición y establecimiento de las políticas, jugarán un rol imprescindible, comunicarán a los integrantes de la organización. Las políticas serán las líneas generales de conducta que se establecerán con el fin de alcanzar los objetivos de la organización; estas permitirán al personal

directivo de la asociación tomar decisiones en cualquier momento ante determinadas situaciones, compensando la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado.

La política será, entonces, una guía que indicará el camino para facilitar las decisiones, constituirán una orden indirecta a través de los niveles superiores de la asociación tratarán de determinar la conducta de los niveles inferiores. Es importante mencionar, que no cumplir con las políticas la asociación difícilmente controlará su futuro. Sin ellas la asociación será un barco a la deriva, lo único que se podrá hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual, con finales previsibles, reflejando agotamiento y desastre.

La formulación de políticas cumplirá con los siguientes requisitos, para que sean efectivas:

- Estabilidad: se evitarán los frecuentes cambios de criterio teniendo una orientación clara para los ejecutores.
- Flexibilidad: se contará con esta característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación. Será de mayor importancia lograr los objetivos que el cumplimiento estricto de la política.
- Inteligibilidad: indicará que la política será clara, para evitar las malas interpretaciones de los diferentes individuos que integran la asociación.

- **Practicabilidad:** el personal de la organización advertirá que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose.
- **Sinceridad:** sí no hay sinceridad en las personas que dictan las políticas, se desprestigiará la orden, la autoridad de quien la dicta; y si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización percibirán esa desigualdad, que causará irritación y frustraciones.
- **Efectividad:** no se permitirán que la línea observada en determinada política establecida, vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.
- **Participación en su elaboración:** para que el personal este convencido de sus ventajas cumpliendo con las políticas, se tomará en cuenta las opiniones del personal de la asociación.

### **3.4.5. Valores**

La asociación como Movimiento Scout contempla una serie de valores para los niños y jóvenes integrantes de la misma, por lo tanto, se resalta la importancia de los valores administrativos para los trabajadores de la misma, radicarán en constituir los estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos del trabajador, es decir, se convertirán en un elemento motivador de las actividades, tareas, funciones y comportamiento del trabajador de la asociación. Los valores son imprescindibles porque definirán el carácter fundamental de la asociación, con el objetivo de crear un sentido de identidad y pertenencia con la misma.

El conocimiento de valores permitirá al trabajador desenvolverse dentro de la asociación, así como en el ámbito social y personal. El impacto de estos será primordial para los miembros de la asociación, y determinará el éxito de la misma, generará criterios de acción asertiva donde el beneficio es personal y colectivo. Los valores se enseñarán y se practicarán en un marco concreto y real de la asociación, los cuales propiciarán las transformaciones de gran importancia en el desempeño de los trabajadores, de recursos humanos y la gestión de la asociación en general.

Cabe agregar que los valores de la asociación, serán los pilares más importantes porque, son los valores de los miembros, y especialmente de los dirigentes de la asociación, las características de los valores serán:

- Se desarrollarán en condiciones muy complejas
- Imprescindibles para producir cambios a favor del progreso
- Serán posibles porque muchos seguirán creyendo en ellos
- No son ni serán un simple enunciado

Los beneficios para la asociación, de los valores serán los siguientes:

- Permitirán posicionar una cultura en la asociación
- Marcarán patrones para la toma de decisiones
- Apuntarán topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas
- Promoverán un cambio de pensamiento
- Evitarán los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la asociación.
- Se logrará una baja rotación de empleados.
- Se evitarán conflictos entre el personal.
- Los integrantes de la asociación se adaptarán más fácil.

- Se alcanzará el éxito en los procesos de mejora continua.

#### **3.4.5.1. Principios**

Los principios con los que cuenta actualmente la asociación están enfocados al Movimiento Scout en Guatemala, los principios a nivel administrativo son parte del punto de partida de cualquier argumentación que permitirá legitimar acciones y procedimientos dentro de la misma, los principios serán la esencia, la personalidad o alma de la asociación, de donde partirá la naturaleza de sus acciones.

La reestructura de los principios serán el conjunto de creencias y preceptos que orientarán y regularán el comportamiento y la vida de la asociación.

- Desarrollo de deberes para con Dios
- Cumplimiento de deberes para con la Patria
- Cumplimiento de deberes para consigo mismo y para con los demás
- Cumplimiento de compromisos
- Interés primordial por el desarrollo de la sociedad
- Brindamos un trato justo
- Cuidamos el entorno y los recursos
- Buscamos fundamentalmente servir a la comunidad

#### **3.4.5.2. Virtudes**

Las virtudes que cuenta actualmente la asociación, están dirigidas al Movimiento Scout en Guatemala, por lo mismo las virtudes enfocadas a los trabajadores, comprenderán importancia de ética en la institución, no

únicamente por su valor esencial, sino, por la influencia que tendrá en la calidad ética de empleados y directivos en la buena marcha de la asociación.

Es imprescindible reconocer la necesidad de tener actitudes positivas hacia los colaboradores y poseer valores para ejercer liderazgos efectivos, y en concepto de virtud, ha sido tratado con otros nombres, es decir, han sido llamadas actitudes o valores. No obstante, tener valores asumidos o actuar según determinadas actitudes, no es lo mismo que ser virtuoso. Por lo mismo, se informará a los colaboradores que poseer virtudes es mucho más que poseer valores morales y tener actitudes positivas, aunque las virtudes presupongan ambas cosas a la vez.

La práctica de virtudes administrativas en la asociación, dará una disposición firme y arraigada en el carácter de los colaboradores, que facilitarán actuar y vivir bien, no únicamente una actitud psicológica o una capacidad valorativa. Será necesaria una ética, que integre los bienes morales y las normas, sin separarlos del desarrollo ético personal, esto es, de la adquisición de las virtudes. Los beneficios que adquirirá la asociación a través del fomento de virtudes son:

- Proporcionar un carácter maduro y firme en los colaboradores de la asociación.
- Ayudará a tomar buenas decisiones, las cuales precisarán de sabiduría práctica y prudencia en las actividades a desarrollar.
- Favorecerá el ejercicio del liderazgo efectivo en la asociación.
- Contribuirá a la creación de la cultura de la asociación con calidad ética que favorecerá la continuidad de la asociación.

La pureza es la virtud que permitirá vivir en armonía en la asociación. El Scout procederá con desinterés, no condicionará ni pondrá restricción a todo aquello que deberá realizar. Es también ser casto, puro en pensamientos, palabras y acciones, según exige la Ley Scout que establece lo siguiente:

- La relación con uno mismo
- La relación con los demás
- La relación con la naturaleza

### **3.5. Elaboración de un diseño organizacional**

La elaboración del diseño organizacional para la Asociación de Scouts de Guatemala, comprende el proceso en el que se elegirá una nueva estructura administrativa, porque la actual carece de precisión, y se propondrá el tipo de organigrama adecuado, el establecimiento de puestos y la delimitación de tareas.

#### **3.5.1. Organigrama**

La estructura organizacional para la asociación se realizará, para determinar quién ejecutará cuáles tareas y quién será el responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos de la asociación.

La elaboración del organigrama corresponde al análisis, de las funciones de la administración que permitirán una implementación lógica de la asociación debido a que secuenciarán y relacionarán todos sus componentes en forma



natural y congruente. El organigrama propuesto se presenta en el subtítulo 4.5.1. del siguiente capítulo, figura 11.

### **3.5.2. Tipo de organigrama**

El tipo de organigrama propuesto para la Asociación de Scouts de Guatemala presentado en la figura 11, es de tipo por su contenido, que integrarán quienes representan todas las unidades propuestas para la asociación objeto de estudio, las relaciones de jerarquía. El organigrama propuesto, reflejará la departamentalización administrativa y técnica. Ver como se desglosan los departamentos:

- Administración
  - Recursos Humanos
  - Finanzas
  - Comité Administrador
  
- Comité técnico
  - Consejo Scout
  - Comité de padres
  - Comisiones Nacionales

La estructura propuesta contribuirá a:

- Evitará la duplicidad y el esfuerzo innecesario
- Evitará el conflicto y mal uso de los recursos
- Proporcionar un flujo lógico de las actividades de trabajo

- Establecerá canales de comunicación
- Proporcionará mecanismos de coordinación
- Enfocará el esfuerzo del trabajo al cumplimiento de los objetivos, mejorando la planificación y control.

### **3.5.3. Establecimiento de puestos**

El establecimiento de puestos, implicó la necesidad de agrupar, dividir y analizar las funciones a fin de promover la especialización de cada departamento. Para la Asociación de Scouts de Guatemala, se estructuró el organigrama en dos partes administrativa y técnica, en el área administrativa se implementará el departamento de Recursos Humanos, que se integra por el área de selección y reclutamiento y capacitación de desarrollo. En el área técnica se implementará el departamento de Consejo Scout y Comité de padres.

Para la correcta aplicación de la propuesta, es imprescindible el análisis de los puestos a implementar, y estos presentarán la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, del puesto. La descripción será un documento conciso de información objetiva que identificará la tarea por cumplir y la responsabilidad que implicará el puesto. Incluirá también la relación entre el puesto y otros puestos en la asociación, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

La descripción del puesto mostrará una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidad, mientras que las especificaciones de puesto se proporcionarán los requisitos para su ocupante. De esta forma los puestos se ocuparán de acuerdo con las descripciones y especificaciones adecuadas. Las características personales de quien ocupe el puesto deberán ser compatibles

con las especificaciones de este, mientras que la función, o contenido del puesto, también señalará su descripción.

#### **3.5.4. Delimitación de tareas**

El departamento de recursos humanos, será el asignado de delimitar las funciones de cada puesto, para que cada trabajador tenga muy claro qué obligaciones y qué competencias tiene que cumplir a lo largo de la jornada. Este proceso aportará claridad, motivación y seguridad al empleado.

En el momento de la delimitación de responsabilidades, los responsables de la gestión del capital humano, tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Asignar las funciones inherentes a cada puesto de trabajo
- Considerar las capacidades, competencias y conocimientos de cada uno de los integrantes de la asociación.
- La asignación de roles en función de estas habilidades.
- La estructura jerárquica de la asociación.
- Las responsabilidades y límites que deberán asumir cada integrante de la asociación.
- Los procesos de coordinación entre los distintos equipos de trabajo.

Con los datos recopilados, la asociación objeto de estudio tendrá todos los ingredientes necesarios para desarrollar la estructura competencial acorde a las necesidades.

### **3.6. Análisis financiero**

Para completar la propuesta para el análisis organizacional en la Asociación de Scouts de Guatemala, se desarrollará el análisis financiero, utilizado para fundamentar esta propuesta, en vista de que el estudio económico es imprescindible porque conlleva un análisis orientado a determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización de la propuesta, cuál será el costo total de operación, así como, otra serie de factores que servirán como base para la parte final y definitiva de la propuesta, a través del presupuesto y los métodos de análisis financiero presentado en el siguiente apartado.

#### **3.6.1. Presupuesto**

El presupuesto será útil porque ayudará a minimizar el riesgo en el proceso de operación de la organización, y a través del presupuesto se mantendrá el plan de operaciones de la Asociación de Scouts de Guatemala en los límites razonables, también servirá como mecanismo para cuantificar financieramente los diversos componentes de la presente propuesta.

Las partidas del presente presupuesto servirán como guía durante la ejecución de la propuesta organizacional, en un determinado período de tiempo, y servirá como norma de comparación una vez que se haya completado el mismo. En la siguiente tabla se describe el presupuesto mensual de la

implementación para Asociación de Scouts de Guatemala, los principales puntos en los cuales se invertirá son:

- El software, porque se adquirirá una licencia del mismo
- Reuniones de equipo, porque se plantea que en las reuniones se brinde algún refrigerio, así como en las capacitaciones, semanales, quincenales y desayunos.
- Las capacitaciones.
- Material didáctico para las capacitaciones.
- El recurso humano, es decir, el personal nuevo.

Tabla XIII. **Presupuesto mensual en la implementación**

Descripción	Costo Uni,	Costo total	Monto Q
<b>Softwares</b>			<b>Q762,30</b>
Intranet	Q762,30	Q762,30	
<b>Reuniones de equipo</b>			<b>Q220,00</b>
Reuniones semanales	Q20,00	Q80,00	
Reuniones quincenales	Q20,00	Q40,00	
Desayunos	Q100,00	Q100,00	
<b>Capacitaciones</b>			<b>Q120,00</b>
Capacitación 1	Q20,00	Q40,00	
Capacitación 2	Q20,00	Q40,00	
Capacitación 3	Q20,00	Q40,00	
<b>Material didáctico</b>			<b>Q1 500,00</b>
Formatos de control	Q30,00	Q750,00	
Manuales	Q75,00	Q375,00	
Carteleras	Q25,00	Q375,00	
<b>Personal nuevo</b>			<b>Q5 000,00</b>
Personal en RRHH	Q5 000,00	Q5 000,00	
<b>TOTAL</b>			<b>Q7 602,30</b>

Fuente: elaboración propia.

Con base a los datos presentados en la tabla de presupuesto de implementación el total del presupuesto por mes para la propuesta es de Q 7 602,30.

### **3.6.2. Métodos de análisis financiero**

Los métodos de análisis financiero, presentan la evaluación comparada de los beneficios proyectados, asociados con la decisión de inversión, con el correspondiente flujo de desembolsos proyectados.

Los presentes métodos son imprescindibles en el análisis financiero porque, su estudio se centra en la consideración de que el dinero, solo por transcurrir el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que la Asociación de Scouts de Guatemala exigirá por no usarlo y aplazar la propuesta a un futuro desconocido, lo cual se conoce como valor tiempo del dinero. Por lo mismo, se presenta La Tasa Interna de Retorno, la Relación Beneficio Costo y el Valor Presente Neto para la propuesta.

#### **3.6.2.1. Tasa Interna de Retorno**

La Tasa Interna de Retorno TIR es definida como la tasa de descuento que igualará los flujos esperados de caja con el costo inicial de la propuesta, en otras palabras, el Valor Actual Neto VAN, calculado a esta tasa de descuento, es igual a cero. Entonces la propuesta es considerada atractiva si la tasa interna de retorno excede el costo de capital, o si excede la tasa interna de retorno de la implementación de la propuesta.

- Cálculo

El criterio de la Tasa Interna de Retorno TIR evalúa la propuesta en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, a través de la siguiente formula. Donde  $r$  es la tasa interna de retorno.

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Comparando la ecuación con la del Valor Actual Neto VAN, puede apreciarse que este criterio es semejante a hacer el VAN igual a cero y determinar la tasa que le permite al flujo actualizado ser cero. La tasa así calculada se compara con el costo de capital utilizado por la Asociación de Scouts de Guatemala para el descuento de los flujos proyectados. Si la TIR es igual o mayor que esta, la implementación debe aceptarse; si es menor, debe rechazarse.

Tabla XIV. **Tasa Interna de Retorno de la propuesta**

	TASA	Monto
VPN +	0,100	Q84 334,02
VPN = 0	0,0067	Q0,00
VPN -	0,000	-Q6 500,00

Fuente: elaboración propia.

- Tasa interna de retorno, es el % donde el VPN, es igual a 0
- Inflación septiembre de 2020, según banco de Guatemala es de 0,0497
- Tasa TIR preliminar es de 0,0067
- $TIR = TASA\ PRELIMINAR + INFLACIÓN$
- TIR 5,64 %

La TIR es la razón de interés máximo a la que es posible endeudarse para financiar la propuesta, en este caso, dado que no existirá un financiamiento externo, la Asociación obtendrá el retorno siempre que la tasa no exceda el 5,64 %. Cabe mencionar que la se contempló la inflación para expresar un cálculo más real.

### **3.6.2.2. Relación Beneficio – Costo**

En el método Beneficio-Costo es imprescindible identificar el índice de rentabilidad de la presente propuesta para la Asociación de Scouts de Guatemala, por lo tanto, el índice de rentabilidad medirá la cantidad en que aumenta la inversión en relación con cada unidad monetaria invertida. Estos índices de rentabilidad comprenderán las ratios que relacionan ganancias de cierto período con algunas partidas del Estado de Resultado.

Es decir, para conocer esta rentabilidad se utilizará el criterio tradicionalmente usado en la evaluación de proyectos es la razón beneficio-costos RBC. Cuando se aplica considerando los flujos no descontados de caja, implicará los mismos problemas ya mencionados respecto del valor tiempo del dinero. Estas mismas limitaciones han inducido a usar factores descontados. Para ello sencillamente se aplicará la siguiente expresión:



$$RBC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

Una vez, comprobado que la relación B/C es >1, se entiende que la implementación es rentable, porque no presentará pérdidas financieras.

*VPN + 99098,2795 todo lo que suma*

*VPN – 30757,3319 todo lo que resta*

Por lo tanto, la Relación B/C = 3,22194005

Si RB/C > 1 se acepta el proyecto

Se acepta el proyecto

### **3.6.2.3. Valor Presente Neto**

El Valor Actual Neto VAN planteará que la implementación de la propuesta se aceptará si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual. El VAN como criterio representará una medida de valor o riqueza, en otras palabras, al calcular el VAN de la propuesta se buscará establecer cuánto valor o desvalor generará la implementación para la Asociación de Scouts de Guatemala.

Es importante mencionar que el cálculo del VAN variará en función de la tasa de costo de capital utilizada para el descuento de los flujos, en otras palabras, el valor que se estime que generará la implementación cambiará si cambia la tasa de rendimiento mínimo exigido por la Asociación. En tanto, mayor sea la tasa, los flujos de los primeros años tendrán mayor incidencia en

el cálculo del VAN, no así los flujos posteriores; no obstante, a medida que la tasa de costo de capital sea menor, la importancia de los flujos proyectados en el cálculo del VAN será mayor. Para el cálculo de este se utiliza la siguiente formula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Para la implementación de la propuesta en la Asociación de Scouts de Guatemala, donde BNt representa el beneficio neto del flujo en el periodo t. Obviamente, BNt tomará un valor positivo o negativo. La inversión inicial en el momento cero de la evaluación. La tasa de descuento se representa mediante i.

Tabla XV. **Valor Presente Neto**

Inversión inicial	6 500
Egresos	1 102,3
Ingresos	6 000
TIR	5,64 %
Tiempo (meses)	12

Fuente: elaboración propia.

La inversión inicial de la implementación será el monto del material didáctico Q 1 500,00 y el personal nuevo el recurso humano Q 5 000,00 con una totalidad de Q 6 500,00 como inversión inicial, ya que será un pagó único. El resto de costos presentados se entienden constantes, porque serán los gastos mensuales a partir de la implementación de la propuesta.

Adicional, se calculó el monto de ingresos, aproximado en ganancias que se obtendrán al no cometer reproceso en el área administrativa, reflejando:

VAN Q12 551, 33 Q 99 098, 28 Q 18 206, 01 = Q 68 340, 95 menos más  
menos.

El Valor Presente Neto obtenido refleja que se esperan ganancias significativas al concluir la implementación y desarrollo de la propuesta.



## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Comunicación**

En la implementación de la propuesta para la Asociación de Scouts de Guatemala, el proceso de comunicación es el factor de vital importancia para la toma de decisiones administrativas, por lo tanto, si la información es fiable y completa, las decisiones serán correctas, pero si la información no es cierta o es incompleta, las decisiones que se tomen pueden ser inadecuadas, en el siguiente apartado se muestran las estrategias y elementos para el éxito de comunicación en la asociación objeto de estudio.

#### **4.1.1. Comunicación formal**

Las herramientas de comunicación formal que utilizará la Asociación de Scouts de Guatemala serán:

- Intranet

Es una red diseñada para procesar la información interna de la asociación, incluirá servicios como la distribución de documentación, distribución de software, acceso a bases de datos y preparación de actividades. Para lograr el acceso de todos los colaboradores a la intranet, las directivas ordenarán e instalarán computadores en un punto estratégico de la asociación, por ejemplo, el comedor de empleados, el punto de información y donde se encuentra el marcador de entrada y salida.

- Memorandos

- Los emitirá la gerencia para corregir comportamiento general que esté en contra de las normativas organizacionales.
- Estos se emitirán por departamento y de carácter individual.
- Se publicarán, en un sitio estratégico como el marcador de entrada y salida.
- En casos particulares, el gerente hará la entrega directa al implicado y es el medio propicio, pues especificará el motivo, el día de la cita y la hora.

- Reuniones informativas semanales

Se realizarán cada lunes, para presentar reportes semanales y en ellas participará el Gerente y los jefes de departamentos del área administrativa.

- Reuniones quincenales

Se realizarán con el Gerente y los jefes de departamentos del área administrativa, se discutirán temas como rotación del personal, problemas internos, órdenes generales, nuevas promociones y nuevas estrategias.

- Carteleras

Se ubicará una cartelera en el comedor de empleados, responsables de velar por su constante actualización será el gerente y el departamento de recursos humanos, la información que se encontrará en la cartelera corresponderá a actualización de actividades, horarios, reuniones, entre otros.

- Manual de inducción

Servirá para guiar a los colaboradores sus deberes, derechos y explicación de las orientaciones estratégicas de la asociación.

En la tabla XVI, se presenta el formato propuesto de control de comunicación formal, que engloba las estrategias Intranet, memorandos, reuniones informativas semanales y quincenales, carteleras y manual de inducción.

Tabla XVI. **Control de estrategias comunicación formal**

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA		
Control de comunicación formal		
Fecha:		
Evaluador:		
Departamento:		
Estrategias	Resultados	
	Efectivos	Negativos
Intranet		
Memorandos		
Reuniones informativas semanales		
Reuniones quincenales		
Carteleras		
Manual de introduccion		
Observaciones:		
<div style="text-align: center;"> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>           Firma         </div>		

Fuente: elaboración propia.

#### **4.1.2. Comunicación informal**

Para que los directivos de la toma de decisiones en la asociación reciban la información necesaria en tiempo y forma, a continuación, se describen los canales imprescindibles para que la comunicación informal se eficaz.

- Red de facilitadores

Será un grupo de voluntarios conformado por colaboradores de la asociación, con el fin de que puedan participar de las campañas como; las notas para Intranet, cartelera, reuniones, entre otros, aportarán ideas, novedades, apoyo en eventos y distribución de la información. Después de dichas reuniones, entregarán a los directivos un resumen de las opiniones, soluciones y conclusiones aportadas.

- Buzón de sugerencias

Se instalará un buzón en el área de comedor de los empleados, el grupo de red de facilitadores, recogerán las ideas y las opiniones de los compañeros, resultará muy revelador y efectivo, conocer las opiniones de los empleados para seguir mejorando y evolucionando.

- Desayunos productivos

Se realizarán desayunos en la asociación, una vez al mes con los empleados de la asociación, la finalidad de esta práctica será hablar con los trabajadores en un ambiente más relajado.



- Grupos de Whatsapp

Se proponen los grupos de Whatsapp que permite la creación de grupos integrados por miembros concretos, se utilizarán como otro instrumento más de comunicación dentro de la asociación, su utilidad y finalidad no será la misma que con amigos o conocidos, sin embargo, crearán un mayor vínculo con los empleados.

En la siguiente tabla XVII, se describe el control de estrategias comunicación informal para la Asociación de Scout de Guatemala, se proponen las estrategias; red de facilitadores, buzón de sugerencias, desayunos productivos y grupos de Whatsapp,

Tabla XVII. **Control de estrategias comunicación informal**

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA		
Control de comunicación informal		
Fecha:		
Evaluador:		
Departamento:		
Estrategias	Resultados	
	Efectivos	Negativos
Red de facilitadores		
Buzón de sugerencias		
Desayunos productivos		
Grupos de whatsapp		
Observaciones:		
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma</p>		

Fuente: elaboración propia.

### **4.1.3. Negociación en todos los niveles**

Para el proceso de gestión de cambio eficaz en la Asociación de Scouts de Guatemala, requerirá de la siguiente estrategia de negociación, implicará en todos los niveles de la asociación. Con el objetivo de tener éxito y prosperar, poner en práctica el proceso que incluya el apoyo al liderazgo, el desarrollo, la comunicación efectiva y medidas de éxito. A continuación, se presentan las etapas de la propuesta de negociación:

- Preparación

Esta etapa iniciará con definir los objetivos, de qué forma se alcanzarán, qué se estará dispuesto a resignar, para llegar a un acuerdo, entre el área administrativa y técnica, se recopilará información, se conocerán las posibles propuestas, incluso las debilidades.

- Apertura

Se realizarán las presentaciones de las partes y se definirá la forma de trabajo, se plantearán las posiciones y se realizarán los primeros intentos de presión. En esta etapa es imprescindible recordar el respeto y la escucha activa de la otra parte, serán claves para descifrar las inquietudes, necesidades y prioridades, y así encaminarse a alcanzar un acuerdo, favorable para ambos.

- Intercambio de propuestas

Las partes realizarán sus ofrecimientos y definirán sus expectativas, por ejemplo ¿Sí nosotros damos esto, ustedes qué ofrecen? Se realizarán las distintas comparaciones entre lo que cada uno ofrece y lo que estarían

dispuestos a ceder, esta etapa se resolverá en poco tiempo, dependiendo de la flexibilidad, que es esencial para reconocer puntos de encuentro que lleven la negociación a concluirla.

- Cierre

Una vez, analizadas las distintas opciones y aceptadas las concesiones de cada parte, se concretará el acuerdo, quedará por escrito y firmado. A continuación, se presenta la ficha de negociación para la asociación.

En la siguiente tabla XVIII, se presenta la guía de negociación propuesta, especificando las siguientes fases: preparación, apertura, intercambio de propuestas y cierre.

Tabla XVIII. **Guía de negociación Asociación de Scouts de Guatemala**

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA	
Guía de negociación	
<b>Nombre del jefe</b>	
Departamento:	
Fecha:	
Motivo:	
Pases	Resolución
Preparación	
Apertura	
Intercambio de propuestas	
Cierre	
Observaciones:	
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Firma de jefe	
Firma de participante	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.4. Eliminación de barreras

Para el proceso de eliminación de barreras se dará el correcto seguimiento de las estrategias presentadas en la comunicación formal e informal, además de las capacitaciones a los directivos y personal operativo con el fin de eliminar las barreras de comunicación, que se describe en la tabla XIX.

Tabla XIX. Guía de eliminación de barreras

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA	
Guía de negociación	
Nombre del jefe	
Departamento:	
Fecha:	
Motivo:	
Pases	Resolución
Preparación	
Apertura	
Intercambio de propuestas	
Cierre	
Observaciones:	
Firma de jefe	
Firma de participante	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2. Implementación de trabajo en equipo

La ejecución de equipos de trabajo en la Asociación de Scouts de Guatemala implicará la concentración de esfuerzos individuales para la

consecución de objetivos comunes, previamente establecidos en la asociación. Por lo mismo, en el siguiente apartado se presenta el proceso de implementación de los equipos de trabajo desde la planeación, la creación del entorno de apoyo y el manejo de dinámicas en grupo.

#### **4.2.1. Planeación de equipos**

La planeación de los equipos, engloba una serie de pasos, que permitirán que el equipo se conozca, organice, determinen objetivos, metas, entre otros., el equipo llegará a ser exitoso solo si desarrollan la habilidad de trabajar en grupo, los pasos son los siguientes:

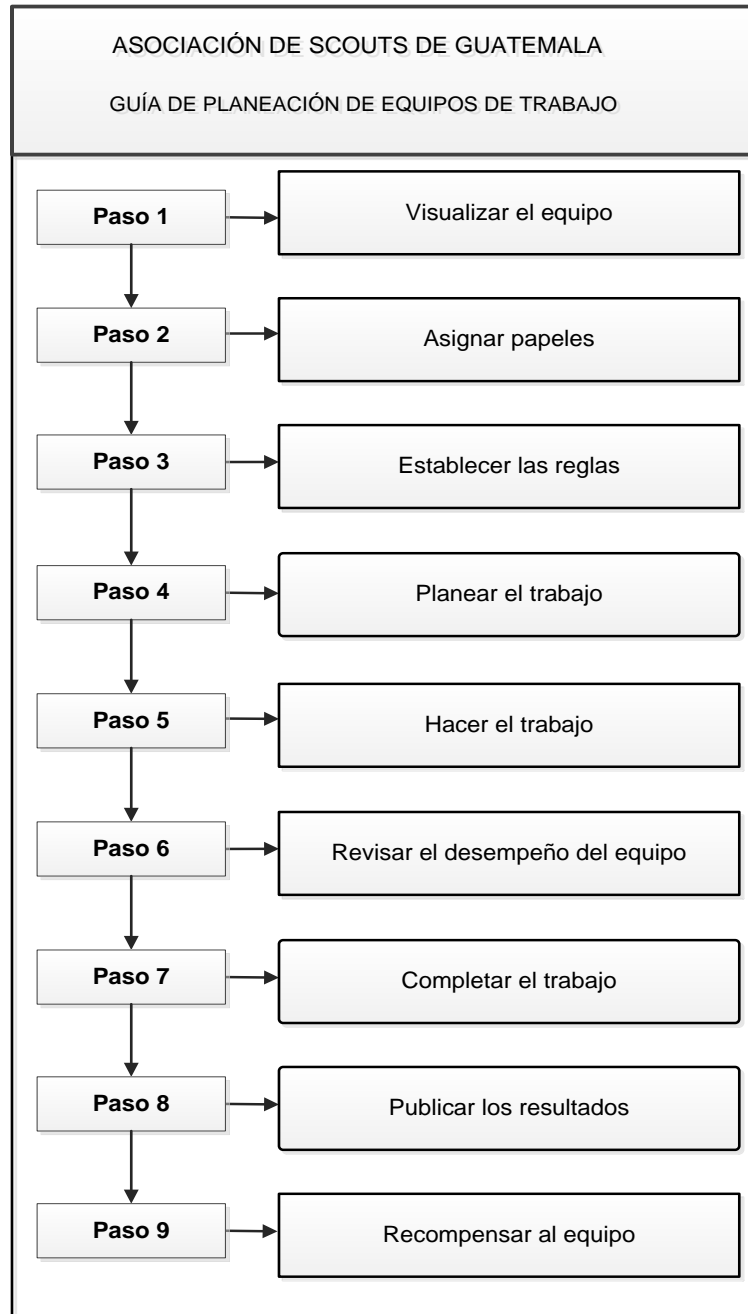
- Primer paso visualizar al equipo: conocer a los demás, elegir al líder, redactar misión y propósito e iniciar con la documentación.
- Segundo paso asignar papeles: revisar las funciones del equipo, asignar los papeles de cada integrante y dejar claro las responsabilidades.
- Tercer paso establecer las reglas: revisar el comportamiento del equipo, determinar las pautas y agregar elementos a los propósitos si fuera necesario.
- Cuarto paso planear el trabajo: establecer las metas principales, dividir las tareas y asignar las responsabilidades.
- Quinto paso hacer el trabajo: realizar reuniones periódicamente, actualizar las acciones, comunicarse y hacer las actividades.
- Sexto paso revisar el desempeño del equipo: complementar la

evaluación, llevar a cabo una discusión y decidir las acciones.

- Séptimo paso completar el trabajo: enfocarse a la culminación del trabajo, sobreponerse a los problemas y documentar los resultados.
- Octavo paso publicar los resultados: establecer metas de comunicación, planear la comunicación, presentar y publicar los resultados con gerencia.
- Noveno y último paso recompensar al equipo: celebrar los acontecimientos y logros como equipo y dar reconocimientos al equipo dentro de la asociación.

En la figura 7, se describen de forma breve y ordenada los nueve pasos a seguir, para el correcto proceso de planeación de equipos de trabajo en la Asociación de Scout de Guatemala.

Figura 7. **Proceso de planeación de equipos de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.2. Creación de entorno de apoyo**

De conformidad con la implementación de la propuesta para la Asociación de Scouts de Guatemala, y alcanzar el éxito de la misma, es imprescindible seguir el repertorio de actividades prácticas sobre los factores ambientales para los equipos de trabajo, las cuales se muestran a continuación:

- Condiciones propicias

Los líderes de los equipos conocerán y creerán en el trabajo en equipo, para promover las tareas, mejorar, e innovar constantemente; promoverán el desarrollo del equipo para tener una orientación adecuada, así como condiciones y apoyo necesario, esto se logrará por medio de capacitación constante, seguimiento y formas adecuadas de estímulo al trabajo en equipo.

- Establecer y aclarar objetivos

Todos los integrantes de los equipos, tendrán presente cuales son los objetivos, estos serán considerados importantes y alcanzables en un tiempo razonable, a partir de esto cada persona sabrá lo que se espera del equipo y que aportará para beneficio del mismo.

- Buenos procedimientos de trabajo

Los miembros de los equipos contarán con entrenamiento adecuado para guiarse y tomar decisiones correctas, y conocerán los métodos afines a la naturaleza de la asociación. Con el objetivo de desarrollar sus conocimientos y habilidades.



- Participación y buenas relaciones interpersonales

Para el buen funcionamiento de los equipos en la asociación, en el equipo existirá un adecuado nivel de participación, alto compromiso y clima de respeto y confianza, que favorecerá el mantenimiento de buenas relaciones y así se logrará que el equipo esté interesado en lograr los objetivos de la asociación.

- Comunicación y manejo de conflictos

En todo grupo pueden existir conflictos debido a diferentes motivos los cuales representarán obstáculos para que una tarea se realice y se desarrolle con normalidad por ello, la comunicación será de vital importancia para evitar que se obstaculicen las actividades de trabajo, el coordinador solucionará de la mejor manera posible el conflicto, para un bien común y para mantener un clima agradable en la asociación.

- Ambiente de apoyo

Para lograr el ambiente de apoyo, será imprescindible la motivación, que tendrá como objetivo lograr que el empleado cumpla sus funciones, el apoyo es más fundamental. Por lo tanto, el coordinador será solidario; es decir, mostrará real preocupación por el colaborador en general y no únicamente por su desempeño en la asociación.

- Flexibilidad en el lugar de trabajo

Será imprescindible la flexibilidad ante los empleados, con el fin de crear un equilibrio entre la vida profesional y privada de cada integrante de la asociación.

- Reconocimiento de logros de los integrantes

Se reconocerán los logros de los integrantes, esto creará un buen clima laboral, se celebrará el trabajo bien hecho, se reconocerán los logros de los trabajadores, esto ayudará a crear un clima laboral positivo y también alentará a los empleados a sobresalir en sus actividades dentro de la organización.

- Dar autonomía a los colaboradores

Se confiará en que los trabajadores utilizarán sus horas laborales para lograr sus objetivos, con el fin de crear un fuerte sentido de autonomía, con esta estrategia los empleados se sentirán empoderados y tendrán más motivación e iniciativa, para el desarrollo de sus actividades.

- Programas de aprendizaje y desarrollo

Establecimiento de programas de aprendizaje y desarrollo, que fomentarán la productividad y el rendimiento laboral en la asociación.

En la tabla XX, se presenta el formato para el control del entorno de los equipos de trabajo para la asociación, a través de las siguientes estrategias; condiciones propicias, establecer y aclarar objetivos, buenos procedimientos de trabajo, participación y buenas relaciones interpersonales, ambiente de apoyo, flexibilidad en el lugar del trabajo, reconocimiento de logros de los integrantes, autonomía a los colaboradores, programa de aprendizaje y desarrollo.

Tabla XX. **Control del entorno de los equipos de trabajo**

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b>			
Control del entorno de los equipos de trabajo			
Fecha:			
Evaluador:			
Departamento:			
Estrategias	Factores		
	Eficiente	Deficiente	Calidad
Condiciones propicias			
Establecer y aclarar objetivos			
Buenos procedimientos de trabajo			
Participación y buenas relaciones interpersonales			
Ambiente de apoyo			
Flexibilidad en el lugar de trabajo			
Reconocimiento de logros de los integrantes			
Dar autonomía a los colaboradores			
Programas de aprendizaje y desarrollo			
Observaciones:			
<hr style="width: 60%; margin: auto;"/> Firma			

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.3. Manejo de dinámicas de grupo**

La implementación de dinámicas de grupo en la Asociación de Scouts de Guatemala, se realizarán con el fin de crear identidad entre los miembros del grupo, de favorecer la relación interpersonal, las presentes dinámicas se basan en el contacto físico y emocional, por lo mismo resultará ser una herramienta de aprendizaje relacional para desarrollarse en la asociación. Las dinámicas son:

- Cambio de roles

Consiste en un juego donde el cambio de los puestos de trabajo es el que prima en toda la dinámica, un integrante puede convertirse en su superior o a la inversa. Objetivo: resolución de problemas, visualizarse diversas perspectivas, desarrollo de empatía a la hora de la resolución de conflictos.

- Trabajo bajo presión

Esta dinámica fomentará el buen desempeño en las situaciones de presión comunes en toda la asociación, varios grupos de trabajadores competirán en la búsqueda de solución a un enigma lo antes posible. En esta dinámica, la comunicación y buena organización es primordial para la resolución del problema. Objetivo: aprender a trabajar con el estrés individual de manera que no afecte al conjunto y la presión posibilite soluciones efectivas

- Ideas para la creatividad

La dinámica consiste en, pocos minutos los miembros de cada grupo establecido pensarán conjuntamente y compartirán diversas ideas creativas relacionadas a un sector o proceso de la asociación. Objetivo: potenciará de la creatividad de acuerdo al enfoque del equipo.

- Cliente insatisfecho

En esta dinámica se crearán escenarios teatrales donde un trabajador ocupe el rol del cliente insatisfecho y otro o varios intentan resolver el problema y, sobretodo analizar las diversas opciones gestionando las emociones que

desata la problemática. Objetivo: análisis de las diversas opciones gestionando las emociones que desata un conflicto específico.

- Interpretación del pensamiento

En esta dinámica se conforman varios grupos y cada miembro escribirá alguna frase representativa en su vida para que sea interpretada por otro de los compañeros de trabajo. Objetivo: buena manera de conocerse.

- Positivismo

Esta dinámica consiste en la formulación de una situación perdedora, conflictiva o angustiante que haya vivido un trabajador y la visualización de lo positivo u oportunidad por parte del resto del grupo. Objetivo: conversión de situaciones negativas en experiencias y aprendizajes.

- Romper el hielo

En el ingreso de un nuevo compañero, o un conjunto que se incorpore a un área distinta es posible fomentar el conocimiento entre pares y generar un ambiente distendido a través de juegos que rompan el hielo. Objetivo: crear un ambiente de confianza.

- Estudio de casos o situaciones

En esta dinámica se fomentará la diversidad de opiniones, este método se centra en el análisis de distintos casos o procesos que han ocurrido o pueden hacerlo en la asociación. Objetivo: se promueve la escucha, comprensión y las diversas miradas frente a una situación concreta y real.

En la tabla XXI, se visualiza el control de las dinámicas de grupo, por medio de las estrategias antes desarrolladas; cambio de roles, trabajo bajo presión, ideas para la creatividad, cliente insatisfecho, interpretación del pensamiento, positivismo, romper el hielo, estudio de casos o situaciones.

Tabla XXI. **Control de las dinámicas de grupo**

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b>			
Control de las dinámicas de grupo			
Fecha:			
Evaluador:			
Departamento:			
Estrategias	Objetivos		Observaciones
	Cumple	No cumple	
Cambio de roles			
Trabajo bajo presión			
Buenos procedimientos de trabajo			
Ideas para la creatividad			
Cliente insatisfecho			
Interpretación del pensamiento			
Positivismo			
Romper el hielo			
Estudio de casos o situaciones			
Observaciones:			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma			

Fuente: elaboración propia.

#### **4.3. Creación de procesos administrativos**

Para la implementación de procesos administrativos de la Asociación de Scouts de Guatemala, engloba la provisión de personal, la aplicación de la presente propuesta, el mantenimiento de personal, el desarrollo y el seguimiento y control de los procesos de recursos humanos, que se desarrolla en el siguiente apartado.

### **4.3.1. Provisión de personal**

Al aplicar de forma correcta los procesos de provisión de personal, se contribuirá a abastecer de personal que responden a las necesidades de la asociación, sin olvidar los intereses de los candidatos. Lo que traerá como resultado, contar con colaboradores competentes, con conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades, y una sana relación laboral.

La provisión de personal tiene los objetivos, de implementar el proceso selección por competencias laborales para la asociación objeto de estudio, e identificar las competencias laborales de los puestos de trabajo, para personalizar las características necesarias e ideales de los colaboradores que laborarán en la Asociación de Scouts de Guatemala.

#### **4.3.1.1. Selección de personal**

El proceso será gestionado por el departamento de recursos humanos. El proceso definirá los pasos para seleccionar personal, y está diseñado para asegurar la calidad del recurso humano por la asociación. El procedimiento tiene una orientación basada en procesos, por lo que es necesario identificar y gestionar las actividades relacionadas entre sí, una ventaja del enfoque del proceso es el control continuo que proporciona sobre los vínculos de cada paso entre sí. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Requisición de personal

El encargado de recursos humanos, recibirá del encargado de área una requisición de personal que es un documento que contiene la información sobre el nombre y número de plazas que se necesitará cubrir, información general del

puesto, la fecha en que se necesita quede cubierto, departamento, horario y sueldo; además de especificaciones adicionales si fuera necesario como: requerimientos personales, requerimientos técnicos y requerimientos administrativos.

- Solicitud de empleo

Esta es entregada a las personas cuando lleguen a la asociación a solicitar empleo, la solicitud de trabajo deberá contener: información general de solicitante, información sobre estudios, información general de empleos anteriores.

- Verificación de papelería para expediente

Este documento, tendrá información acerca de la papelería que el solicitante está adjuntando para la solicitud del empleo, en este instrumento deberá verificarse y registrarse toda aquella papelería que el postulante está anexando, como aquella que todavía está en trámite según fuera el caso, respetando las fechas establecidas por la asociación para la entrega del resto de la papelería.

- Entrevista preliminar

Luego de que el solicitante completa la solicitud, se realiza una entrevista preliminar, que sirve para corroborar los datos proporcionados por el solicitante en la solicitud de trabajo, así como también asegurarse de que el candidato llene los requisitos del puesto para la que está aplicando.



- Evaluaciones

Luego de la entrevista preliminar los solicitantes que son seleccionados deberán ser citados para una serie de evaluaciones, las cuales ayudarán a indagar un poco más sobre aspectos del candidato que no se pueden verificar en la entrevista.

- Aplicación de pruebas

Estas son parte de un comportamiento observado de una persona; determinará comportamientos habituales significativos o futuros, son pruebas estandarizadas con normas, que tienen una correlación y validez que se pueden expresar cualitativa y cuantitativamente en el momento de la prueba. Las pruebas a realizar serán: de conocimiento, de inteligencia, de aptitudes, de personalidad.

- Entrevista de selección

La coordinación de las entrevistas con los jefes de unidad de recursos humanos, con la finalidad de facilitar el primer acercamiento entre los candidatos y la asociación.

- Verificación de referencias laborales y personales

Luego de realizar las entrevistas se procederá a la verificación de referencias laborales y personales, esto se hará con el propósito de corroborar la información dada por los candidatos en la solicitud de empleo.

- Informe de selección

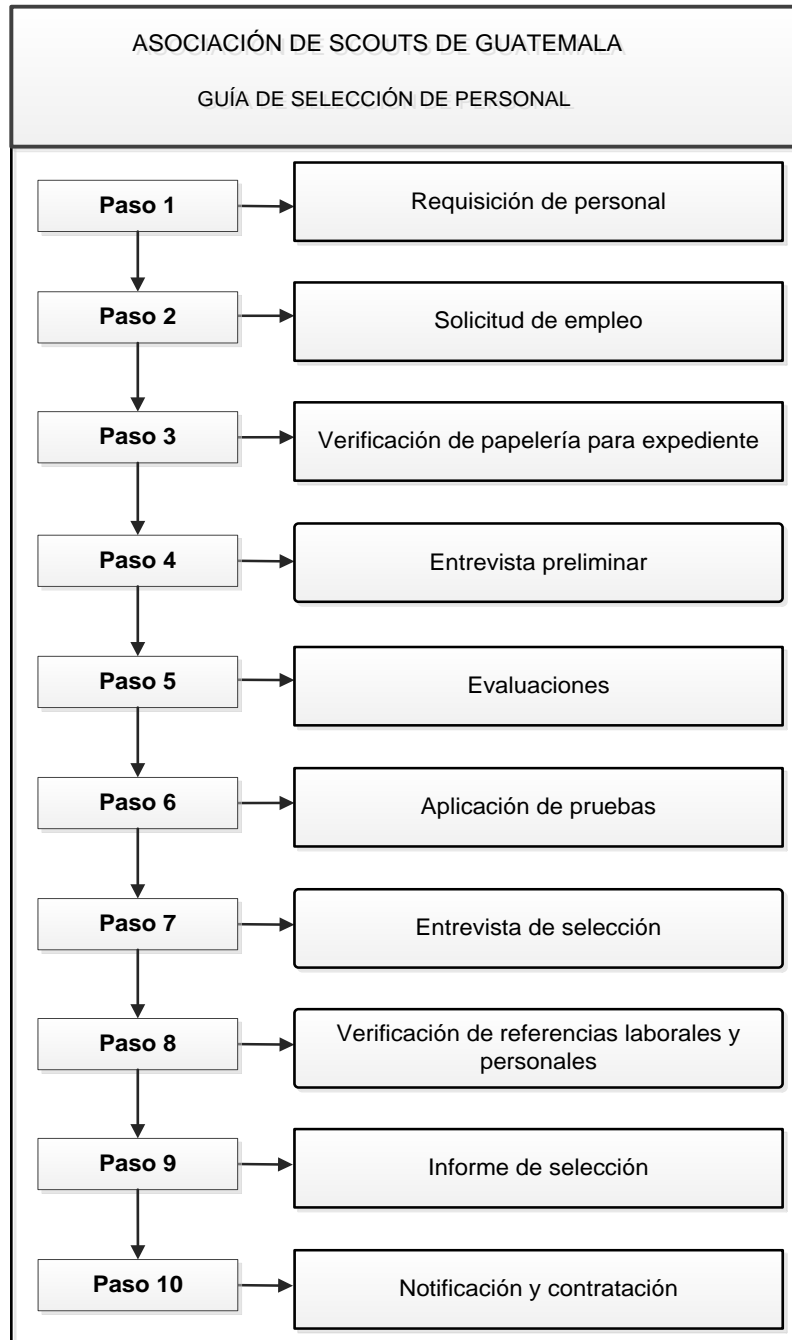
El seleccionador basándose en las entrevistas, pruebas y referencias escoge de entre los mejor calificados a por lo menos tres candidatos, de estos, realizará un informe de selección y se enviará al futuro jefe inmediato, quien los entrevistará y escogerá al que más le convenga y será el jefe inmediato quien tome la decisión de contratarlo.

- Notificación y contratación

Ya tomada la decisión final, el encargado de selección de personal se comunicará vía telefónica con los candidatos o candidato que fue elegido y se procede a la contratación. Los no contratados son candidatos potenciales para futuras plazas.

En la figura 8, se presenta el proceso de selección de personal, propuesto para la asociación, que se conforma de diez pasos; requisición de personal, solicitud de empleo, verificación de papelería para expediente, entrevista preliminar, evaluaciones, aplicación de pruebas, entrevista de selección, verificación de referencias laborales y personales, informe de selección, notificación y contratación.

Figura 8. **Proceso de selección de personal**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.3.1.2. Reclutamiento de personal**

La implementación de reclutamiento para la asociación será interno y externo, a través del reclutamiento interno se descubrirán personas con talento dentro de la asociación, y por medio del reclutamiento externo, se atraerá a las personas adecuadas a laborar en la asociación objeto de estudio. A continuación, se muestran las estrategias propuestas:

- Reclutamiento interno
  - Base de talento: esta fuente de reclutamiento interno consistirá en escoger a un trabajador de entre todos los que previamente demostraron interés en trabajar en la compañía y en el puesto de trabajo.
  - Programa de referidos: se centrará en la comunicación directa con los empleados que actualmente trabajan en la asociación. Se comunicará en la intranet que se busca a uno de los trabajadores para cubrir un determinado puesto de trabajo.
  - Enlaces sindicales: se transmitirán las ofertas de trabajo y, además, crearán un gran vínculo con los empleados.
  - La recontractación: personal del que ya se prescindió una vez, podrá ser recontractado al surgir un puesto vacante, en vista de que se conocen sus habilidades y aptitudes.
  - Los becarios: personal que ha crecido en la asociación y se conoce su eficiencia, habilidades y aptitudes.

En la tabla XXII, se muestra la hoja de evaluación de las estrategias de reclutamiento interno de la asociación, evaluando si serán efectivas o no.

Tabla XXII. **Control de reclutamiento interno**

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA			
Control de reclutamiento interno			
Fecha:			
Evaluador:			
Departamento:			
Estrategias	Factores		
	Eficiente	Deficiente	Calidad
Base de talento			
Programa de referidos			
Enlaces sindicales			
La recontractación			
Los becarios			
Observaciones:			
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma			

Fuente: elaboración propia.

- **Reclutamiento externo**
  - **Página de empleo:** creación de una página web, será el centro de la estrategia de reclutamiento y gracias a ella se podrá impulsar la asociación para atraer a los candidatos ideales para la misma.
  - **Redes sociales:** presencia día a día, atraerá a los posibles candidatos, esta estrategia es esencial si quiere destacar y atraer talento.

- Portales de empleo: compartir las oportunidades de empleo en portales de referencia, ayudará a llegar a más candidatos, sobre todo si el portal de empleo es específico para tipos de perfiles.
- Fuente escrita: anuncio de periódico, antes se deberá analizar dónde está el público objetivo y en qué medio es más probable que encuentren el anuncio de la asociación.

En la tabla XXIII, se presenta la hoja de evaluación de las estrategias de reclutamiento externo de la asociación, evaluando si serán efectivas o no.

Tabla XXIII. **Control de reclutamiento externo**

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA			
Control de reclutamiento externo			
Fecha:			
Evaluador:			
Departamento:			
Estrategias	Factores		
	Eficiente	Deficiente	Calidad
Página de empleo			
Redes sociales			
Portales de empleo			
Fuente escrita			
Observaciones:			
<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Firma			

Fuente: elaboración propia.

### **4.3.2. Aplicación**

En la misma secuencia, una vez contratado el personal para la asociación, se procede a presentar el proceso de inducción y evaluación de desempeño, de la presente propuesta que está enfocada al desarrollo administrativo de la Asociación de Scouts de Guatemala.

#### **4.3.2.1. Creación de procesos de inducción**

Entre los planes imprescindibles está el de inducción, para ello, se detectarán las necesidades existentes y futuras que puedan darse en la asociación, el proceso de inducción es de aplicación para todo el personal de la asociación, ya sea el personal nuevo a contratar, como el ya existente en la misma. El fin de la inducción, es impulsar la eficacia organizacional, la inducción se llevará a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento del personal y, con ello, al incremento de la calidad del servicio que brinda la asociación.
- Mejorar la interacción entre el personal operativo y administrativo, para elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Mantener al personal sobre una misma línea de trabajo y mejorar las relaciones dentro de la asociación.

En la tabla XXIV, se muestran los temas de inducción, para el personal de la Asociación de Scouts de Guatemala, indicando al personal que estará dirigido y que departamento será el asignado para realizarlo.

Tabla XXIV. **Programa de inducción**

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b>		
Programa de inducción		
Temas de inducción	Personal receptor	Responsable
Importancia del seguimiento de un manual organizacional	Administrativo técnico	Recursos humanos
La productividad a través de estrategias organizacionales	Administrativo	Recursos humanos
Planeación de los recursos humanos	Administrativo	Recursos humanos
Cumplimiento de tareas de manera eficaz	Administrativo técnico	Recursos humanos
El trabajo en equipo dentro de la asociación	Administrativo técnico	Recursos humanos

Fuente: elaboración propia.

#### **4.3.2.2. Evaluación de desempeño**

Luego de conocer la situación actual de la Asociación de Scouts de Guatemala, y evidenciar, la organización informal, es evidente el desempeño ineficiente existente. Como parte de la propuesta y seguimiento dentro de la asociación, es importante monitorear de manera cuantitativa, el rendimiento o desempeño, de los colaboradores una vez se realice la propuesta, para hacer más eficientes y eficaces los procesos dentro de la asociación, y de esta forma, alcanzar los objetivos propuestos.



Para la realización de la evaluación directamente a los colaboradores, se utilizará un formato, que especifica los indicadores a evaluar, además se describe cada indicador, bajo la evaluación de escalas que son conceptuales, descriptivas y se ajustan a las necesidades de la asociación.

Para que la aplicación de la evaluación logre los resultados esperados, es imprescindible que los colaboradores conozcan todas las funciones de trabajo, por lo que, se describió detalladamente cada indicador, será el departamento administrativo, el área de recursos humanos quien realizará la presente evaluación.

En la tabla XXV, se presenta el formato propuesto, para evaluar el rendimiento y asignación del valor al desempeño, contando con la principal responsabilidad de valorar el trabajo del colaborador, por tanto, se realizará con objetividad y profesionalismo.

Tabla XXV. Evaluación de desempeño

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
Fecha:							
Evaluador				Evaluado			
Nombre:				Nombre:			
Puesto:				Puesto:			
Departamento:				Departamento:			
Indicadores	Descripción	Muy bajo 1	Bajo 2	Moderado 3	Alto 4	Muy alto 5	Puntaje
Capacidad para trabajar con otros	Grado de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno apropiado que genere armonía y una buena convivencia entre los colaboradores						
Confianza y apertura	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo mediante actividades de departamento, asimismo promueve la participación y compromiso en equipo						
Comunicación	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados. Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable						
Planificación y organización	Planifica y organiza las actividades del área, dando a conocer con claridad las actividades a los colaboradores						
Responsabilidad y seguimiento	Delega responsabilidad en tareas y otorga apoyo en aquellas que causan dificultad al colaborador						
Exactitud de las funciones	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado						
Exceder las expectativas del puesto	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo						
Conocimiento de las funciones a realizar	Conocimiento claro, actualizado y exacto que debe poseer para ejercer su trabajo						
Trabajo eficiente y eficaz	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el área						
Actitud positiva	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo						
<b>Resultado:</b>							
Observaciones:							
<hr/> <b>Firma del evaluador</b>							

Fuente: elaboración propia.

### **4.3.3. Mantenimiento de personal**

El mantenimiento de personal propuesto para la Asociación de Scouts de Guatemala, se centra en las compensaciones a brindarle al personal, también en la higiene y seguridad que la asociación brindará a los colaboradores y las estrategias que utilice para mantener excelentes relaciones personales.

#### **4.3.3.1. Compensación**

El proceso de compensación para los empleados de parte de la Asociación de Scouts de Guatemala, se realizará con el fin de asegurar la equidad en las compensaciones y beneficios.

- Compensación material
  - Sueldo base acorde al puesto de trabajo
  - Rangos mínimos y máximos de sueldo: será el intervalo en el que se pueda fluctuar el sueldo del colaborador en el tiempo laborado en la asociación según la capacidad de la asociación y el comparativo de sueldos en el mercado para ese puesto en particular.
  - Tabulación de porcentajes de aumentos de sueldo autorizados: se establecerán según la calificación en la evaluación de desempeño, según los parámetros establecidos y el ajuste al sueldo que se le otorgará como reconocimiento de su esfuerzo.

- Compensación emocional a través de bonos: existirán distintos bonos que se aplicarán según el puesto y los objetivos perseguidos como.
  - Objetivos propios del puesto alcanzar la cuota mensual de ventas
  - Objetivos a nivel asociación, lograr la utilidad neta
  - Objetivos compartidos, el margen bruto que se obtendrá de las ventas.

La técnica para optar a las compensaciones de bonos de la Asociación de Scouts de Guatemala, será a través de los resultados de la evaluación de desempeño, sí los resultados son negativos, se propone la estrategia de compromiso, la cual expone una serie de interrogantes claves para identificar el bajo rendimiento laboral de los trabajadores. En la tabla XXVI, se presenta el formato propuesto para el compromiso de desempeño de los colaboradores para ser acreedores de bonos.

Tabla XXVI. **Hoja de compromiso de desempeño**

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b>	
Compromiso de desempeño para ser acreedor de bonos	
Fecha:	
Entrevistador	Evaluador
Nombre:	Nombre:
Puesto:	Puesto:
Área:	Área:
Interrogantes y compromiso	
1.	¿Qué acciones concretas debo realizar para subir mi desempeño en los factores en los que se demostró debilidad?
2.	¿Qué elementos de apoyo necesito de mi jefe inmediato para mejorar mi desempeño?
3.	¿Qué entrenamiento o capacitación ayudarían a mi crecimiento profesional y a mejorar mi rendimiento en la siguiente evaluación?
4.	¿De qué manera me comprometo a disminuir mis debilidades y a alcanzar mis metas establecidas para este cuatrimestre?
Firma del jefe del evaluado	
Firma del evaluado	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.3.2. **Higiene y seguridad**

La Asociación de Scouts de Guatemala, ofrecerá a los colaboradores un ambiente seguro e higiénico, debido a que es imprescindible la salud de los colaboradores, porque al no garantizar la seguridad en el trabajo se corre el riesgo de futuros gastos. De igual manera es imprescindible mencionar que las medidas cumplen con las Normas Complementarias al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, para la Prevención y Control de brotes de SARS COV-2 en las empresas, considerando un mínimo de garantías en salud y seguridad ocupacional de observancia general en la asociación, susceptibles de ser superadas por voluntad de la misma.

La higiene y seguridad de la asociación estará garantizada a través de:

- Instalaciones seguras
- Actos seguros
- Factor personal de inseguridad
- Prevención de accidentes
- Identificación de causas de lesiones
- Identificación de factores de accidentes
- Acciones personales en riesgo
- Ergonomía
- Servicio médico
- Equipo de seguridad ante accidentes
- Establecer distanciamiento social dentro de la institución, con separación física de por lo menos un metro con cincuenta centímetros entre los empleados, entre éstos y los consumidores o usuarios.
- Contar con estaciones de limpieza apropiada de manos como; lavabos con jabón o gel de alcohol mayor al sesenta por ciento, esencialmente en áreas de atención al público.

- Seleccionar a los trabajadores por nivel de riesgo de exposición.
- En las actividades laborales, es necesario, colocar pantallas o proporcionar escudos faciales al trabajador, que aíslen tanto al usuario o consumidor como a al expositor utilizando mascarilla.
- Brindar Protección a los empleados de alto riesgo de enfermedad por COVID-19, aumentando las medidas laborales y sanitarias para reducir el riesgo de contagio.
- Utilizar un sistema de tamizaje de empleados al inicio de la jornada que revise síntomas del COVID-19 y la toma de temperatura.
- Obligatoriedad en el uso de insumos para desinfectar, aprobados por las guías del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
- Brindar de forma gratuita y periódica mascarilla, a todo el personal de la institución.
- Impedir el ingreso de toda persona al centro de trabajo que no use mascarilla.
- Limpiar y desinfectar diariamente cada área de la institución.
- Limpiar y desinfectar constantemente las herramientas, insumos, materiales y superficies de uso o contacto frecuente.
- Suministrar un dispensador de alcohol en gel mayor de sesenta por ciento, para la desinfección inmediata después de cada ingreso, en

aquellos casos donde sea necesario el uso de marcaje electrónico en el centro de trabajo.

En la tabla XXVII, se presenta el formato para monitorear la higiene y seguridad ocupacional que brinda la Asociación de Scouts de Guatemala, a sus colaboradores cada mes, se dará la hoja a los colaboradores, con el objetivo de identificar si se está cumpliendo con la propuesta, en cumplimiento con las normas complementarias del reglamento de salud y seguridad ocupacional del Acuerdo Gubernativo No. 79-2020 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala.

Tabla XXVII. **Control de higiene y seguridad ocupacional**

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b>			
Control de higiene y seguridad			
Fecha:			
Evaluador:			
Departamento:			
Indicadores	Cumple	No cumple	Observaciones
Instalaciones seguras			
Actos seguros			
Factor personal de inseguridad			
Prevención de accidentes			
Identificación de causas de lesiones			
Identificación de factores de accidentes			
Acciones personales en riesgo			
Ergonomía			
Servicio médico			
Equipo de seguridad ante accidentes			
Estaciones de limpieza apropiada de manos			
Evaluación de síntomas para cada trabajador			



Continuación de la tabla XXVII.

Protección a los empleados de alto riesgo de enfermedad por COVID-19 Sistema de tamizaje de empleados al inicio de la jornada que revise síntomas del COVID-19 y la toma de temperatura			
Insumos para desinfectar			
Insumos de mascarillas			
Control de ingreso de personas sin mascarillas			
Limpieza y desinfección de áreas, herramientas, superficies, materiales			
Suministro de alcohol gel			
Firma y nombre de colaborador:			

Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.3.3. Relaciones interpersonales

Sí en la Asociación de Scouts de Guatemala, no es favorable el ambiente laboral para los colaboradores se producirá deterioro en el entorno, que llevará no solo a mayores niveles de desgano sino también a la indiferencia que produce como consecuencia que el personal se desmotive y se retire psicológicamente de sus labores y por lo mismo predomine la actitud de cumplir solamente con el tiempo de la jornada laboral, sin mayor esfuerzo.

Conocer las insatisfacciones de los colaboradores dentro de la asociación, permitirá lograr a largo plazo mejorar el entorno laboral, manteniendo un ambiente agradable entre los empleados y por consiguiente obtener progresos significativos en la productividad y calidad. A continuación, en la tabla XXVIII, se muestra la hoja de evaluación de comunicación y relaciones personales en el trabajo, la cual reflejará los resultados en la evaluación de la percepción de cada integrante de la asociación.

Tabla XXVIII. **Control y evaluación de relaciones personales**

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA EVALUACIÓN DE RELACIONES PERSONALES</b>				
Fecha: _____				
Nombre colaborador: _____				
Departamento: _____				
Evaluador: _____				
Indicadores	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Se siente libre para conversar con su jefe acerca de temas relacionados con su trabajo				
La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada				
Siente que la relación con su jefe inmediato es de confianza y apoyo recíproco				
Cree que en su área de trabajo se producen errores por falta de información				
Su jefe se preocupa por explicar todo muy bien, a manera que no hayan confusiones				
Considera que se le entrega la información suficiente para realizar bien su trabajo				
Ante un problema en su trabajo, puede hablar con su jefe de forma franca y sincera				
En mi departamento/unidad se trabaja en equipo				
En mi departamento/unidad avanzamos en la misma dirección				
Se realizan reuniones efectivas de trabajo				
<b>Puntuación del factor</b>				
<b>Total</b>				
_____ Firma del evaluador				

Fuente: elaboración propia.

#### **4.3.4. Desarrollo**

Para el correcto progreso y alcance de la implementación de procesos administrativos de recursos humanos, es imprescindible, un programa de capacitación y el seguimiento del desarrollo organizacional del personal de la Asociación de Scouts de Guatemala.

##### **4.3.4.1. Programa de capacitación**

La capacitación continua del personal de la Asociación de Scouts de Guatemala, será a través de un programa, el proceso de capacitación para el personal, permitirá un proceso educacional de carácter estratégico que se aplicará de manera organizada y sistémica, a través, de la cual el personal adquirirá o desarrollará conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modificará sus actitudes frente a aspectos de la institución. A continuación, se muestran los temas de capacitación a impartir:

- Importancia de la comunicación en la asociación
- Estrategias de trabajo en equipo
- Importancia de seguimiento de instrucciones y cumplimiento de actividades.
- Evaluación de desempeño
- Seguridad ocupacional
- Estrategias de clima laboral

En el mismo orden de ideas, es imprescindible mencionar que el objetivo del programa de capacitación es proporcionar al personal de la Asociación de Scouts de Guatemala, los conocimientos de estrategias y habilidades, necesarias para el correcto desempeño dentro de la asociación. El personal propuesto para recibir la capacitación es el personal administrativo y técnico.

Para la capacitación, se contratará una empresa outsourcing, (subcontratación) ya que este servicio tiene varias ventajas que radican en; aliviar los cargos de actividades específicas en relación a la responsabilidad, es decir, al subcontratar a esta empresa de capacitación, se busca desprenderse de las funciones que pueden ser fácilmente contratadas; y así concentrarse en la razón central de la asociación, además de ser personal profesional en el tema. En la tabla XXIX, se desglosan los temas de capacitación al grupo que se le impartirá:

Tabla XXIX. **Temas a impartir en el programa de capacitación**

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b>		
Temas de capacitación		
<b>Personal</b>	<b>Temas de capacitación</b>	<b>Responsable</b>
Personal administrativo y técnico	Importancia de la comunicación en la asociación	Empresa subcontratadora
Personal administrativo y técnico	Estrategias de trabajo en equipo	Empresa subcontratadora
Personal técnico	Importancia de seguimiento de instrucciones y cumplimiento de actividades	Empresa subcontratadora
Personal técnico	Evaluación de desempeño	Empresa subcontratadora
Personal administrativo y técnico	Seguridad ocupacional	Empresa subcontratadora
Personal administrativo y técnico	Estrategias de clima laboral	Empresa subcontratadora

Fuente: elaboración propia.

El desarrollo del programa de capacitación, tendrá las siguientes ventajas:

- Brindar la oportunidad a la asociación de hacer efectivo un plan de prevención a través del conocimiento al personal.
- Orientar, desde el inicio de la implementación de la propuesta al personal de la asociación.

#### **4.3.4.2. Oportunidad de crecimiento**

El desarrollo organizacional permitirá a la Asociación de Scouts de Guatemala realizar un proceso de análisis y cambios dentro de la misma para mejorar la efectividad, las habilidades, rendimiento y conocimiento, tanto individual como colectivo, para enfrentar con éxito los retos, proyectos y problemas que se presenten y resolverlos de forma positiva.

Para garantizar la oportunidad de crecimiento a través del desarrollo organizacional, es necesaria la evaluación, ya que brindará información de la comunicación y fortalecerá las relaciones interpersonales dentro de la misma, desde los más altos puestos jerárquicos. En la tabla XXX, se presenta la hoja evaluativa del desarrollo organizacional.

Tabla XXX. Evaluación de desarrollo organizacional

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA EVALUACIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>				
Fecha: _____				
Nombre colaborador: _____				
Departamento: _____				
Evaluador: _____				
Indicadores	Porcentaje de respuesta esperada según escala			
	A	B	C	D
Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados				
Existe equidad en el acceso a la capacitación				
Los trabajadores de su departamento/unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos				
Ha sido partícipe de los buenos resultados				
El jefe se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subalternos				
Hay grupos de empleados que casi nunca reciben atención, y reconocimiento				
El compañero que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas				
<b>Puntuación del factor</b>				
<b>Total</b>				
_____ Firma del evaluador				

Fuente: elaboración propia.

### **4.3.5. Seguimiento y control**

El seguimiento y control es una actividad administrativa que se implementará en la Asociación de Scouts de Guatemala, se realizará sobre la base de datos, las cuales no únicamente deben ser precisas sino estar disponibles en tiempo hábil. En el siguiente apartado se presenta el proceso de creación de base de datos y el establecimiento de controles.

#### **4.3.5.1. Creación de base de datos**

La base de datos para la Asociación de Scouts de Guatemala, será digital a través de Microsoft Excel, lo llevará la secretaria del departamento de Recursos Humanos, en esta estará recopilada toda la información interesante de los clientes, los potenciales o los ya consolidados, así como de los colaboradores de la asociación. La base de datos será útil porque se podrán realizar muchas acciones, como segmentar intereses o analizar comportamientos de los trabajadores.

La base de datos facilitará y agilizará la labor, permitiendo tener recopilada de forma clara y ordenada de la institución, contará con las siguientes características:

- Acceso concurrente por parte de múltiples usuarios
- Seguridad de acceso y auditoría
- Integridad de los datos
- Independencia lógica y física de datos
- Redundancia mínima
- Acceso a través de lenguajes de programación estándar
- Consultas complejas optimizadas

- Respaldo y recuperación

#### **4.3.5.2. Establecimiento de controles**

La adecuada gestión a través de los controles permitirá información más rápida y mejor, será con el fin de tener mejor conocimiento y mayor capacidad para medir los riesgos posibles y aceptables que surjan en la misma. Aumentará la capacidad organizacional para responder al entorno y desarrollar la capacidad de control de gestión gerencial que disminuirá la complejidad del medio ambiente. El control será a través de los siguientes pasos:

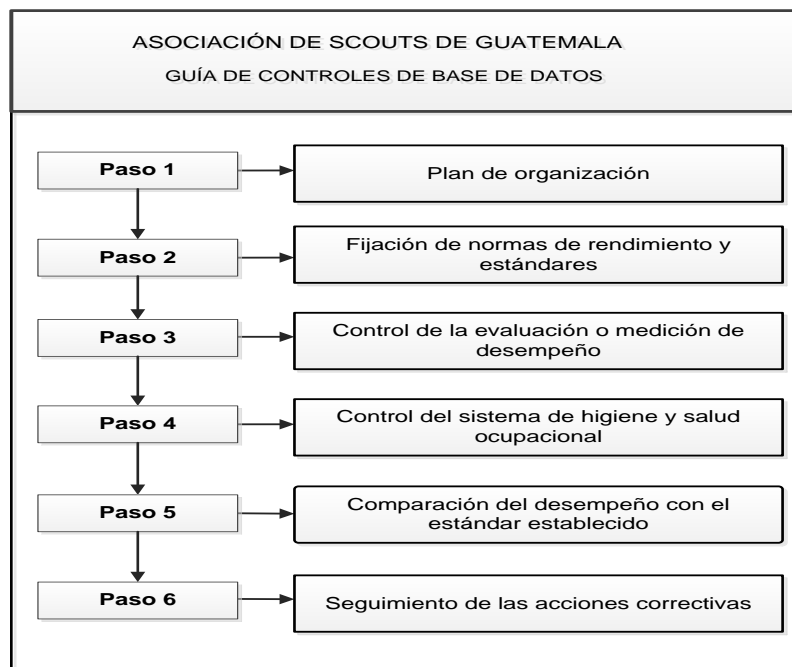
- Plan de organización: pronosticará de antemano cómo se realizarán las cosas para llevar a cabo con éxito la gestión organizacional, cuando efectuarlas, quién las efectuará y los controles necesarios.
- Fijación de normas de rendimiento y estándares: establecerá y documentarán las normas, procesos, actividades, tareas, programas, presupuestos, procedimientos, plan de gestión y estándares o criterios de evaluación o comparación.
- Control de la evaluación o medición de desempeño: tendrá como fin evaluar lo que se está haciendo, en referencia al desempeño de los trabajadores, se podrá establecer con la implementación de indicadores financieros y de gestión.
- Control del sistema de higiene y salud ocupacional: control sobre la unidad responsable del control de la gestión de seguridad ocupacional, y autocontrol que se anticipará a los hechos y se tomarán medidas preventivas para garantizar que los objetivos se cumplan.



- Comparación del desempeño estándar establecido: se comparará el desempeño con lo que se estableció como estándar para verificar si hay desvío o variación. Se buscará algún error o falla en relación con el desempeño esperado.
- Seguimiento de las acciones correctivas: es la última etapa del control, buscará corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva siempre será una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación en relación con el estándar esperado.

En la figura 9, se especifican los seis pasos para llevar una adecuada guía de control de la base de datos de la institución:

Figura 9. **Guía de control de la base de datos**



Fuente: elaboración propia.

#### **4.4. Socialización**



El proceso de socialización en la implementación de administración de recursos humanos de la Asociación de Scouts de Guatemala, propone un manual de comportamiento, para establecer normas para los integrantes de la asociación. En el siguiente apartado se muestra la misión, visión, políticas y valores propuestos para la asociación objeto de estudio.

##### **4.4.1. Manual de comportamiento**

El presente manual de comportamiento establece normas y criterios generales de estricto cumplimiento para todo el personal de la Asociación de Scouts de Guatemala. Aunque no cubra todas las posibilidades en los hechos, es una guía que aporta criterios generales para valorar situaciones de conducta en el funcionamiento institucional.

El manual de comportamiento, fija el marco general de los principios y reglas que guían el comportamiento del personal de la Asociación de Scouts de Guatemala, tanto en el desempeño de sus funciones, como en las relaciones de trabajo entre pares, con el personal a su cargo, con las autoridades de los niveles superiores a lo interno de la Asociación de Scouts de Guatemala, así como en las relaciones con el personal de la asociación. En la tabla XXXI, se presentan los objetivos y importancia del manual propuesto.

Tabla XXXI. **Objetivos y alcance de manual de comportamiento**

	<p><b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b></p> <p><b>Manual de Comportamiento</b></p>	
<b>OBJETIVOS</b>		
<p>El manual de comportamiento de la ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA persigue lograr y mantener un clima de relaciones interpersonales y profesionales respetuosas, estimulantes, dinámicas y generadoras de valor humano agregado, así como fortalecer y defender la imagen institucional de la asociación.</p> <p>También pretende promover el desempeño ético y moral, prevenir, detectar y sancionar conductas que riñan con la integridad que debe prevalecer entre el personal de la ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA.</p>		
<b>ALCANCE</b>		
<p>El manual de comportamiento es aplicable a todos los miembros del personal y autoridades de la ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA, a los directivos y empleados de entidades que sin ser dependientes de la asociación, tengan su sede en las instalaciones de ésta y a los que presten servicios a la asociación bajo acuerdos o convenios de cooperación, en cuyo caso, debe procederse, en los documentos de contrataciones o convenios respectivos, a su sometimiento al presente manual, mientras dure la relación institucional.</p>		

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XXXII, se desarrollan los principios y normas de conducta de manual de comportamiento, propuesto.



Tabla XXXII. Principios y normas de conducta de manual de comportamiento

 <b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b> 						
<b>Manual de Comportamiento</b>						
<b>PRINCIPIOS ÉTICOS Y NORMAS DE CONDUCTA</b>						
<p>El presente manual de comportamiento está basado en la visión, la misión, principios y valores establecidos en el marco estratégico de la ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA, el cual sirve de referencia a fin de reflejarlo en el quehacer diario de cada persona que labora en la asociación.</p> <p>El principio incluye cualquier tipo de acción u omisión relacionada con las reglas o normas definidas por la ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA que orientan el carácter general de los directivos y colaboradores de la asociación.</p>						
<b>HONESTIDAD Y PROBIIDAD</b>	<b>TRANSPARENCIA Y DENUNCIA</b>	<b>DISCRECIÓN Y CONFIDENCIALIDAD EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>IGUALDAD, EQUIDAD DE GENERO Y RESPETO A LA PERSONA</b>	<b>EXCELENCIA, COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS</b>	<b>COLABORACIÓN ATENCIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</b>
Actuar con rectitud, integridad, comedimiento, sobriedad y honradez. Comprometerse a actuar en apego al análisis imparcial y objetivo, la información y los hechos relacionados con las labores.	Rendir cuentas de las funciones del cargo, productos de trabajo y activos encomendados, con diligencia, objetividad, periodicidad y oportunidad.	Guardar reserva sobre hechos o información lícita, de los que un empleado o conozca con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y no utilizarla para fines privados.	Respetar los Derechos Humanos, la dignidad e igualdad, libertad y privacidad de las personas, tratando de manera justa tanto a otros empleados como a personas externas que solicitan nuestros servicios, sin distinción por razones de género, estado civil, religión, condición social, filiación política, raza, origen étnico, nacionalidad, discapacidad o cualquier otra condición.	Actuar identificados con la asociación realizando sus funciones con eficacia, eficiencia, cuidado, profesionalismo, de manera proactiva y con responsabilidad.	Apegarse a las normas, procedimientos, reglamentos y disposiciones del funcionamiento interno de la asociación de forma completa, dándoles el debido acatamiento.	Disposición para ayudar a los demás miembros del personal de la asociación y conducirse en todo momento con respeto y corrección, en su trato con los usuarios internos y externos de la asociación.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XXXIII, se detallan los incumplimientos, procedimientos de casos de sanciones de manual de comportamiento, para la institución.

Tabla XXXIII. **Incumplimientos, procedimientos de casos de sanciones de manual de comportamiento**

	<p><b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b></p> <p><b>Manual de Comportamiento</b></p>	
<p><b>INCUMPLIMIENTOS, PROCEDIMIENTO DE CASOS Y SANCIONES</b></p>		
<p>Todo miembro del personal de la asociación puede reportar cualquier caso que pudiera constituir un incumplimiento de este manual de procedimientos al Departamento de Recursos Humanos en el entendido que su manejo es confidencial, objetivo y documentado, buscando siempre el estricto apego a nuestros valores y normas establecidas en la asociación. Los reportes se pueden realizar de manera personal, telefónica o a través de cuentas de correo electrónico.</p>		
<p>Todo el personal de la asociación tiene el compromiso de colaborar en las investigaciones. La información presentada con relación a los casos reportados, recibe una respuesta profesional y confidencial.</p>		
<p>El manual de procedimiento establece normas y todo el personal de la asociación las cumple, aunque este no sea exhaustivo. Las obligaciones, prohibiciones y derechos del personal de la ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA se complementan con la Política Interna de Personal y otros reglamentos de la asociación.</p>		
<p>En cada expediente laboral, se incluyen las investigaciones, conclusiones y sanciones a las personas que fueron sujetas a proceso de revisión con este Manual.</p>		
<p>Las sanciones por faltas leves o irrelevantes, según las recomendaciones de recursos humanos, pueden ser llamados de atención, resarcimiento del daño estimado, restauración moral a las personas afectadas, sanciones administrativas u otras medidas de sanciones contempladas en la reglamentación interna.</p>		

Fuente: elaboración propia.

Presentado el manual, es conveniente que se revise el manual de comportamiento cuando se presente alguna modificación importante en las actividades descritas. El departamento de recursos humanos será el ente responsable de hacer revisiones de este manual para efectos de darle una actualización a los diversos cambios que presente la Asociación de Scouts de Guatemala.

#### **4.4.2. Misión**

Actualmente la institución, no cuenta con una misión de ámbito administrativo, por lo mismo, la misión propuesta para la Asociación de Scouts de Guatemala es: “Contribuir a la identidad y reconocimiento de habilidades de los integrantes de la asociación, a través de valores y principios centrados en la Promesa y la Ley Scout, para lograr con nuestra actitud y esfuerzo construir un mundo mejor.”<sup>29</sup>

#### **4.4.3. Visión**

En la actualidad la asociación, no cuenta con una visión de ámbito administrativo, por lo mismo, se propone para la Asociación de Scouts de Guatemala es “Ser una asociación, innovadora e integradora, reconocida a nivel mundial, con un equipo de profesionales cualificados y altamente motivados, que prestan un servicio orientado a las necesidades y expectativas de millones de jóvenes para convertirse en ciudadanos activos.”<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Asociación de Scouts de Guatemala. *Procedimientos, organización y reglamentos de la Asociación de Scouts de Guatemala*. p. 2.

<sup>30</sup> *Ibíd.*

#### **4.4.4. Políticas**

El objetivo del planeamiento de las políticas para Asociación de Scouts de Guatemala, es mejorar la administración de la misma, es imprescindible dar a conocer las políticas administrativas de la asociación al personal de la misma.

- Brindar capacitación obligatoria a todo el personal
- Aportar soluciones a las necesidades del personal que rodea la asociación como parte de los resultados finales de la misma.
- Demostrar cero tolerancias a la corrupción, especialmente en los cargos altos y medios.
- Contribuir con la formación de una generación de trabajadores nacionales de manera directa e indirecta.
- Siempre brindar a los padres de los jóvenes clientes lo que desean.
- Fomentar el espíritu de trabajo desde los líderes hacia los trabajadores.
- Brindar a los empleados de la asociación un entorno amigable, divertido y reconfortante para sus labores cotidianas.
- Valorar la ley y el bienestar común por encima de cualquier tipo de ingreso económico u oportunidad de crecimiento.

#### **4.4.5. Valores**

Los valores propuestos para la Asociación de Scouts de Guatemala son de carácter administrativo, funcionarán como una guía para el comportamiento de los integrantes de la misma. Cabe mencionar que los valores son de carácter personal y cada quien le da un sentido propio; no obstante, la puesta en práctica de los valores en la asociación garantizará el buen clima laboral.

##### **4.4.5.1. Principios**

El adecuado seguimiento de los principios propuestos para la Asociación de Scouts de Guatemala, garantizará el éxito en referencia al desarrollo del personal de la asociación, desarrollará relaciones respetuosas en la misma.

- Respeto por la dignidad de la persona: la asociación logrará el éxito cuando se trate con respecto a sus integrantes. Se trabajará en un ambiente que valore, comprenda e integre la diversidad generacional, de género y demás, garantice la buena productividad y una fuente variada de ideas potencialmente claves para la asociación.
- Máximo compromiso de integridad en todo lo que se hace: centrados en la integridad y la honestidad, que deben ser el sello de la asociación, porque si la ética laboral es un principio básico para trabajar en la asociación, se logrará mantener el respeto de aquellos con quienes se trabaja.
- Confianza: generar un ambiente de confianza mutua entre los trabajadores y el personal directivo, mantener la fe en el personal, que realizarán las tareas que se les asignó, sin la constante necesidad de



revisar y volver a revisar su trabajo.

- **Credibilidad:** la asociación debe ganar la confianza de todo público, por lo que siempre se debe practicar lo que se predica, es decir, practicar las virtudes, y esforzarse porque cada trabajador conozca de las mismas.
- **Mejoramiento continuo** en todo lo que se realiza: es imprescindible la renovación personal, por medio de capacitaciones, porque es una inversión tanto para los trabajadores como para la asociación en general.

#### **4.4.5.2. Virtudes**

Para la Asociación de Scouts de Guatemala, las virtudes son esenciales, porque la asociación se perfeccionará por las virtudes de quienes la conforman; y el personal administrativo, lo hará de modo particular e incisivo porque tiene más posibilidades de fomentar las virtudes a través de sus decisiones al personal técnico, las virtudes propuestas son:

- **Compromiso:** implicarse a la hora de desempeñar las tareas de forma responsable y profesional.
- **Responsabilidad:** ser coherentes entre lo que se piensa y realiza mediante un comportamiento que responde a los principios de transparencia y ética de la asociación.
- **Trabajo en equipo:** se cree en la unión de personas para conseguir un fin común mediante el consenso, apoyo, empatía y pro-actividad es la forma más eficiente de realizar el trabajo.

- Independencia: en la Asociación de Scouts de Guatemala se adoptarán decisiones basadas en el análisis de datos objetivos y criterios profesionales para plantear soluciones y opiniones adaptadas a las necesidades de los trabajadores.
- Orientación al trabajador: laborar para apoyar y ayudar a los integrantes de la asociación, atendiendo a sus necesidades y circunstancias de forma útil para ambas partes.
- Innovación: creer en la capacidad para crear y aportar nuevas ideas que mejoren y transformen lo ya existente generando un valor añadido a la asociación.

#### **4.5. Rediseño organizacional**

La implementación del rediseño organizacional de la Asociación de Scouts de Guatemala, consistió en la reestructuración del organigrama administrativo, el establecimiento de nuevos puestos en el área administrativa y técnica, y la delimitación de tareas de ambas áreas.

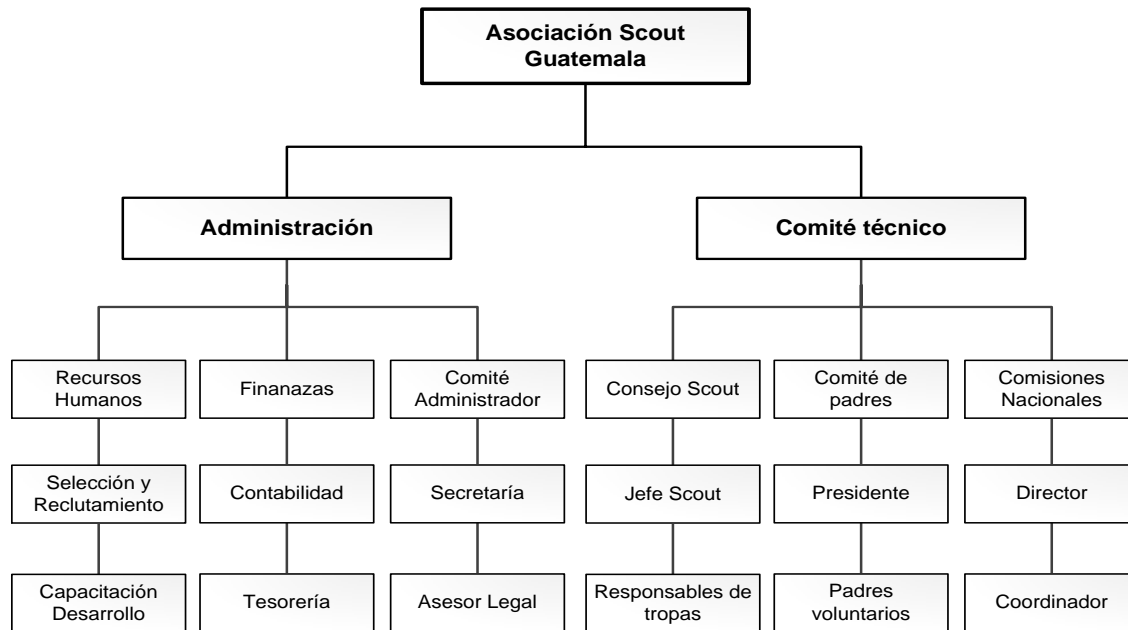
##### **4.5.1. Organigrama**

La eficiencia de la reestructuración del organigrama de la Asociación de Scouts de Guatemala, se verá reflejada en, cada departamento o área nueva cumpla con las tareas asignadas, además de la retroalimentación a través del manual de comportamiento propuesto y las constantes capacitaciones para el personal administrativo y técnico. La estructura organizacional propuesta se compone de dos departamentos esenciales:

- Administración
  - Recursos Humanos: formado por el área de selección y reclutamiento, el área de reclutamiento.
  - Finanzas: integrado por el área de contabilidad y el área de tesorería.
  - Comité Administrador: constituido por la secretaría y un asesor legal.
  
- Comité técnico
  - Consejo Scout: compuesto por un jefe scout y los responsables de las tropas.
  - Comité de padres: estructurado por un presidente y los padres voluntarios.
  - Comisiones Nacionales: conformado por un director y coordinador.

En la figura 10, se expone la estructura organizacional propuesta para la institución.

Figura 10. **Organigrama propuesto**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.2. **Establecimiento de puestos**

El establecimiento de puestos para la Asociación de Scouts de Guatemala, representa la descripción de puestos de los nuevos departamentos integrados, además de la descripción de los cargos anteriores.

##### 4.5.2.1. **Nuevos cargos**

A continuación, se presentan los perfiles de puestos para la Asociación de Scouts de Guatemala, en el área técnica se implementará el departamento de Consejo Scout y Comité de padres, en el área administrativa el departamento de Recursos Humanos.

- Área técnica

Los nuevos cargos para este departamento, se desarrolla en la tabla XXXIV, se presenta el perfil de puestos de consejo scout, describiendo las funciones del puesto, habilidades y competencias con las que debe cumplir.

Tabla XXXIV. **Perfil de puesto de Consejo Scout**

<b>Asociación de Scouts de Guatemala</b>	
<b>Descripción del puesto</b>	
El Consejo de Grupo es el máximo órgano de decisión entre Asambleas, y el único órgano, deberá tener la capacidad decisoria en materias educativas, será el responsable del equipo de dirigentes que coordinará la unidad. Velará por la aplicación del Método Scout y el desarrollo de actividades adecuadas para los jóvenes, será responsable de la totalidad de la gestión de la unidad. Animará la participación y velará por el seguimiento de la progresión personal de los jóvenes, compartiendo responsabilidades con sus asistentes.	
<b>Funciones del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la correcta aplicación del Método Scout en por lo menos el 80 % de las actividades de la Unidad.</li> <li>• Asegurar que los jóvenes se responsabilicen individualmente por su Plan de Adelanto y que alcancen el nivel inmediato superior en el lapso de un año.</li> <li>• Asegurar que el 90% de los novicios de la Unidad sean promesados en el lapso de dos (2) meses a partir de la fecha de ingreso.</li> <li>• Asegurar que el 20% de los jóvenes que se retiren de la Unidad haya alcanzado el máximo nivel en su Plan de Adelanto.</li> <li>• Asegurar que por lo menos el 80% de los miembros de la Unidad ingresados en el año permanezcan.</li> <li>• Asegurar que el 90% de las actividades sea producto del consenso de todos los integrantes de la Unidad.</li> <li>• Asegurar la participación de la Unidad en las actividades de Grupo.</li> <li>• Asegurar la asistencia y participación de cada joven por lo menos en una actividad a nivel Distrital o Regional al año.</li> <li>• Asegurar que los jóvenes integrantes participen en por lo menos 10 días de servicio al año en su comunidad.</li> <li>• Mantener actualizados los controles y registros administrativos de la Unidad.</li> <li>• Alcanzar el nivel inmediato superior en su capacitación como dirigente, al igual que el resto de los subjeses de la Unidad en el lapso de un año.</li> <li>• Lograr la participación de los Padres y Representantes en las actividades de Grupo.</li> </ul>	
<b>Competencias (habilidades y destrezas):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar motivado hacia el trabajo educativo con jóvenes, e idealmente poseer experiencia en el trabajo con niños y jóvenes, adquirida dentro o fuera del movimiento scout.</li> <li>• Conocimiento de las características del entorno social y cultural en que actúan los jóvenes de la Unidad.</li> <li>• Disponer de salud física y psicológica compatible con el trabajo directo con jóvenes.</li> <li>• Poseer la calificación formal que reconoce su Asociación en la línea de Dirección de Jóvenes, o está en proceso de obtenerla.</li> </ul>	

Continuación de la tabla XXXIV.

<b>Exigencias especiales:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener sentido del humor y habilidad para transmitirlo.</li> <li>• Respetar la individualidad de las personas y las decisiones colectivas.</li> <li>• Tener capacidad para dirigir, trabajar en equipo y con experiencia demostrada en supervisión de personal.</li> <li>• Tener capacidad de relacionarse con los representantes e instituciones de su comunidad.</li> </ul>
<b>Experiencia:</b>
Seis (6) meses en labores relacionadas con el cargo
<b>Grado académico:</b>
Aprobado el nivel diversificado, en cualquiera de sus modalidades, de preferencia cursos universitarios.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XXXV, se muestra el perfil de puestos del comité de padres para Asociación de Scouts de Guatemala, describiendo detalladamente los requisitos, las funciones que debe cumplir, entre otros.

Tabla XXXV. **Perfil de puesto de Comité de padres**

<b>Asociación de Scouts de Guatemala</b>
<b>Descripción del puesto</b>
Esta denominación incluye distintas responsabilidades ejercidas por los miembros del comité, se trata de un reducido número de padres o madres de niños y jóvenes del grupo, que dirigen la labor de todos los padres y madres que integran la asociación. Sus tareas serán en relación con aspectos educativos, como apoyo para la aplicación del programa y la gestión de los recursos humanos; y con aspectos de apoyo a las unidades.

Continuación de la tabla XXXV.

<b>Funciones del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar, recibir y velar por el cuidado de los fondos de las unidades.</li> <li>• Realizar el correcto registro de la contabilidad, el archivo de los comprobantes de respaldo y todos los demás aspectos de la gestión de tesorería.</li> <li>• Rendir cuenta documentada en forma anual sobre la gestión económica y administrativa de los fondos de las unidades.</li> <li>• Girar fondos del grupo con la aprobación del responsable de la unidad, o de quien lo subrogue, de acuerdo al presupuesto anual.</li> <li>• Exigir rendiciones de cuentas por los fondos girados.</li> <li>• Atender el cuidado del equipamiento y patrimonio de la unidad y colaborar en la correcta preparación del inventario.</li> <li>• Colaborar estrechamente con el asistente de la unidad para servicio de apoyo en el desarrollo de las funciones relativas a la gestión económica y financiera de la unidad.</li> </ul>
<b>Competencias (habilidades y destrezas):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse correctamente con adultos de diferentes grados de instrucción.</li> <li>• Estar dispuesto a representar a todos los jóvenes del grupo.</li> </ul>
<b>Exigencias especiales:</b>
Estar dispuesto a entregar al menos 6 horas semanales de su tiempo, más un número aproximado de 15 días al año para participar en actividades de fin de semana, excursiones y campamentos de la Unidad, durante el período establecido en su nombramiento.
<b>Requisito:</b>
Ser padre o representante de un joven inscrito en el grupo y de la unidad que representa.

Fuente: elaboración propia.

- Área Administrativa

El nuevo cargo para la administración de la asociación, es el departamento de recursos humanos, que determinará la calidad y el número de personas imprescindibles para desarrollar el plan y el momento de reclutarse. En la tabla XXXVI, se visualiza el perfil de puestos de recursos humanos.

Tabla XXXVI. **Perfil de puesto de recursos humanos**

<b>Asociación de Scouts de Guatemala</b>
<b>Descripción del puesto</b>
Cargo gerencial responsable de dotar a la asociación de recursos humanos, formular políticas, estrategias y programas para dirigir y administrar el personal y fomentar el desarrollo permanente del personal de la asociación.
<b>Funciones del puesto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina y da seguimiento a la elaboración del presupuesto de personal, reflejado en la reorganización de ley de salarios, jornal diario y contrato de personal de la asociación.</li> <li>• Mantener actualizado el sistema de información Gerencial de Recursos Humanos.</li> <li>• Facilitar y administrar el recurso humano, el control y registro de los expedientes del personal.</li> <li>• Administrar salarios, prestaciones y beneficios del personal y dicta normas, directrices y lineamientos a los departamentos.</li> <li>• Coordinar el proceso de reclutamiento y selección de personal para los aspirantes a plazas de la asociación.</li> <li>• Supervisar la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Capacitación</li> <li>• Control de un manual de descripción de rutas</li> <li>• Gestionar el manual de puestos y funciones</li> <li>• Realizar evaluaciones de ambiente laboral</li> <li>• Realizar evaluaciones de desempeño laboral de los empleados</li> </ul>
<b>Competencias (habilidades y destrezas):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactivo</li> <li>• Capacidad de trabajar bajo presión</li> <li>• Dinámico</li> <li>• Responsable</li> <li>• Discreto</li> <li>• Disposición de trabajar fuera de la jornada laboral</li> </ul>
<b>Conocimientos especiales:</b>
Integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, toma de decisiones y con capacidad de exponer.
<b>Experiencia:</b>
Seis (6) meses en labores relacionadas con el cargo
<b>Grado académico:</b>
Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas o Psicología Industrial.

Fuente: elaboración propia.



#### 4.5.2.2. Cargos anteriores

Para la correcta aplicación de gestión de recursos humanos de la Asociación de Scouts de Guatemala, es imprescindible nombrar los puestos de los cargos que conforman el organigrama de la asociación antes de la propuesta, el cual carece de precisión y funcionalidad. Estaba formada por la Asamblea Scout Nacional, con una Jefatura Scout Nacional dividido de la siguiente forma:

- Área técnica

Es la delegada de la integración orgánica y crecimiento de la asociación, además del adelanto, cantidad y movimientos de los jóvenes de toda la institución, de la formación de los mismos, gestionan los servicios indirectos que apoyan al movimiento scout. Actualmente este departamento se conforma por las siguientes unidades:

- Comisiones nacionales
- Comisión Nac. Expansión
- Comisión Nac. Programa
- Sub-comisión programa
- Comisión Nac. Adiestramiento (formación)
- Equipo Nac. Adiest (formación)
- Comisión Nac. De Comunicaciones

- Área Administrativa

Departamento delegado para crear, establecer, analizar y comunicar a la Jefatura Scout Nacional, todo lo relacionado a:

- Casa Scout
- Proyectos financieros
- Contabilidad
- Tienda Scout
- Campos escuelas
- Servicios

#### **4.5.3. Delimitación de tareas**

El proceso de delimitación de tareas para la Asociación de Scouts de Guatemala, consistió en la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo dentro de la asociación, se coordinó por los dos departamentos principales que conforman la nueva estructura organizacional.

- Área técnica

El presente procedimiento será a cargo del departamento de recursos humanos, asignado del seguimiento y control del mismo, en la tabla XXXVII, se muestran las tareas asignadas al departamento de comité técnico para la Asociación de Scouts de Guatemala.

Tabla XXXVII. Tareas del comité técnico

<b>Asociación de Scouts de Guatemala</b>	
1	Mantener actualizado el libro de actas del consejo de grupo, el archivo de correspondencia y documentación y el registro de miembros de los grupos.
2	Colaborar en las tareas administrativas de los grupos y realizar las que le fueran asignadas por el responsable de grupo o por el asistente de grupo para servicios de apoyo.
3	Colaborar estrechamente con el asistente de grupo para servicio de apoyo en el desarrollo de las funciones que dicen relación con la administración de las unidades.
4	Velar por una adecuada integración de su fe en el Método Scout, enfocando su accionar desde una perspectiva pluralista.
5	Cooperar con el equipo de jefes en el objetivo de la educación integral de los jóvenes según el proyecto de la asociación.
6	Colaborar con el consejo scout, comité de padres y comisiones nacionales, en la búsqueda de recursos; humanos, materiales, económicos, y de cualquier otra índole, que repercutan en la mejora continua de las actividades desarrolladas por la asociación.
7	Ayudar y respaldar al coordinador de los grupos y coordinadores de las ramas en las tareas que necesiten.
8	Participar en las actividades de la Asociación o de cualquiera de sus Unidades, siempre que sea necesario, a petición del Consejo de Grupo o de los monitores de las mismas.
9	Mantener relaciones constantes con los padres, madres o tutores de los scouts, favoreciendo su integración y conocimiento de la Asociación de Scouts de Guatemala.
10	La gestión de los campamentos de Navidad, Semana Santa y verano asistirán padres o madres en apoyo de los responsables, para labores de cocina, intendencia, transporte y representación.
11	Colaborar en la elección e inspección previa de los lugares de acampada.
12	Contratación de los medios de transporte, a propuesta del tesorero de las unidades.
13	Asistir a las reuniones de las unidades a su cargo y supervisar la participación en las reuniones.
14	Evaluar la experiencia y formación personal previas del dirigente a su cargo, y homologar las habilidades para la función adquiridas con anterioridad.
15	Elaborar en consenso con los participantes, acordando los módulos de formación en que participen; y evaluación de las rectificaciones y refuerzos que se estimen convenientes en cada unidad.
16	Supervisar la participación de los padres en la etapa de formación elemental.
17	Realizar las acciones de supervisión y acompañamiento previstas durante la práctica de los participantes en las unidades.
18	Detectar las necesidades de capacitación de los coordinadores a su cargo, supervisión de todas las acciones de cada departamento a su cargo.

Fuente: elaboración propia.

- Área Administrativa

Para el presente departamento, en la tabla XXXVIII, se describen las tareas asignadas al departamento administrativo para la Asociación de Scouts de Guatemala.

Tabla XXXVIII. **Tareas del departamento administrativo**

<b>Asociación de Scouts de Guatemala</b>	
1	Prestar apoyo especial al departamento de Recursos Humanos
2	Contabilidad de la asociación
3	Recibir requerimientos especiales del personal, manteniendo la armonía de la estructura corporativa.
4	Revisión y seguimiento de contratos
5	Control de calendarización y disponibilidad
6	Elaboración de planillas de sueldos
7	Actualizar y mantener al día los procedimientos
8	Gestionar la comunicación de la asociación
9	Gestionar el calendario administrativo
10	Tramitar gestiones
11	Desarrollar y supervisar registros y archivos de contabilidad.
12	Gestionar y tramitar documentos de la administración de la asociación
13	Informar y atender a clientes (Padres)
14	Ayudar a otros departamentos de la asociación
15	Observar, vigilar, preservar y conservar los bienes y recursos que pertenezcan a la asociación.
16	Proporcionar el servicio y medios de comunicación para que los recursos de la asociación puedan desempeñar sus funciones.
17	Supervisar el correcto funcionamiento de los departamentos bajo su supervisión.

Fuente: elaboración propia.

#### **4.6. Análisis financiero**

La implementación de la propuesta en la Asociación de Scouts de Guatemala, conlleva un proceso de comunicación, implementación del trabajo en equipo, procesos administrativos, manuales de comportamiento y por último

y no menos importante el análisis financiero que, indicará si la presente propuesta es factible y rentable.

Tabla XXXIX. **Presupuesto de inversión**

Descripción	Costo Uni.	Costo total	Monto Q
<b>Softwares</b>			<b>Q762,30</b>
<b>Reuniones de equipo</b>			<b>Q220,00</b>
<b>Capacitaciones</b>			<b>Q120,00</b>
<b>Material didáctico</b>			<b>Q1 500,00</b>
<b>Personal nuevo</b>			<b>Q5 000,00</b>
Personal en RRHH	Q5 000,00	Q5 000,00	
<b>TOTAL</b>			<b>Q7 602,30</b>

Fuente: elaboración propia.

El monto mensual para la propuesta es de Q 7 602,30 como se puede observar en la tabla anterior, desglosados en el software que se adquirirá para la asociación, se invertirá en las capacitaciones al personal técnico y administrativo, en el material didáctico y en el personal nuevo para complementar la estructura organizacional de la Asociación.

Una vez presentado el monto de la inversión se procede a Tasa Interna de Retorno de la propuesta:

VPN + tasa de 0,100 y monto de Q 84 334,02

VPN = 0 tasa de 0,0067 y monto de Q0, 00

VPN - tasa de 0,000 y monto de -Q 6 500,00

TIR= 5,64 %

La presente propuesta para la Asociación es rentable, porque no representa pérdidas financieras, ya que la Relación Costo Beneficio es de 3,22194005 por lo tanto  $RB/C > 1$  el proyecto es aceptable.

Para corroborar el presente análisis financiero, se calculó el monto de ingresos, expresando: VAN Q 68,340, 95 menos más menos, reflejando ganancias una vez esté finalizada la implementación de la propuesta.

## **5. SEGUIMIENTO O MEJORA**

### **5.1. Resultados obtenidos**

Para lograr visualizar los resultados, será necesario tener en cuenta que los procesos de evaluación se lleven a cabo después de un tiempo de al menos 18 meses de haber efectuado los cambios de la propuesta, para tener la oportunidad de experimentar los beneficios que se esperan de la propuesta. Transcurrido ese tiempo los procesos de evaluación podrán realizarse y para ello se contará con el control a través del comité evaluador y las respectivas auditorías tanto internas como externas.

Es preciso considerar, que la presente propuesta se aplicará a toda la asociación, a los procesos administrativos y técnicos que se llevan a cabo dentro de la Asociación de Scouts de Guatemala. Es necesario tomar en cuenta que una vez autorizada esta propuesta, se realice en forma periódica con perspectiva definida, que cuente con los responsables para su ejecución y sobre todo que el fin esencial de esta sea constructivo, de orientación y se encamine hacia la efectividad de la asociación.

#### **5.1.1. Interpretación**

Una vez implementada la propuesta de análisis organizacional, los gerentes podrán visualizar, si no está funcionando bien la presente propuesta, para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de seguimiento la evaluación de los procesos administrativos y técnicos. El correcto seguimiento servirá para reafirmar las

metas y estrategias de la asociación. Es imprescindible que el Gerente General, se cuestione las siguientes preguntas para la interpretación:

¿Está efectuándose la propuesta tal como fue planeada?

¿Se están logrando los resultados deseados?

En el siguiente apartado se presentan los formatos de evaluaciones, que darán el resultado de las interrogantes anteriores.

#### **5.1.1.1. Procesos técnicos**

Para lograr visualizar los resultados en los procesos técnicos de la Asociación de Scouts de Guatemala, será a través del monitoreo del cumplimiento de las actividades programadas para el comité técnico, e identificar a través de la evaluación el proceso productivo de la implementación, y al comparar lo realizado con lo planeado, se tendrá la tarea de revisar constantemente el desarrollo de las actividades que les corresponde desarrollar, verificando si se está trabajando en ello y si se realiza según lo planeado.

En la tabla XL, se presenta el formato de seguimiento de procesos técnicos, que identificará si es preciso mejorar o implementar mejoras en los planes para el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.



Tabla XL. Seguimiento de procesos técnicos

Asociación de Scout de Guatemala				
Hoja de indicadores de evaluación de la propuesta				
Departamento:		Fecha:		
Procesos técnicos				
Actividades a evaluar		Excelente	Bueno	Regular
1	Actualización del libro de actas del consejo de grupo, el archivo de correspondencia, documentación y el registro de miembros de los grupos.			
2	Colaboración en las tareas administrativas de los grupos, a realizar las que son asignadas por el responsable de grupo, para servicios de apoyo.			
3	Apoyo al asistente de grupo para servicio de apoyo en el desarrollo de funciones con la administración de las unidades.			
4	Existe adecuada integración de fe en el Método Scout, concentrados, en el accionar desde una perspectiva pluralista.			
5	Cooperación con el equipo de jefes en el objetivo de la educación integral de los jóvenes según el proyecto de la asociación.			
6	Colaboración con el consejo scout, comité de padres y comisiones nacionales, en la búsqueda de recursos; humanos, materiales, económicos, y de cualquier otra índole, que repercutan en la mejora continua de las actividades desarrolladas por la asociación.			
7	Ayuda y respaldo al coordinador de los grupos y coordinadores de las ramas en las tareas que necesiten.			
8	Participación en las actividades de la Asociación o de cualquiera de sus Unidades, siempre que sea necesario, a petición del Consejo de Grupo o de los monitores de las mismas.			
9	Relaciones activas con los padres, madres o tutores de los scouts, favoreciendo su integración y conocimiento de la Asociación de Scouts de Guatemala.			

Continuación de la tabla XL.

10	Adecuada gestión de campamentos de Navidad, Semana Santa y verano asistirán padres o madres en apoyo de los responsables, para labores de cocina, intendencia, transporte y representación.			
11	Colaboración en la elección e inspección previa de los lugares de acampada.			
12	Seguimiento a la contratación de los medios de transporte, a propuesta del tesorero de las unidades.			
13	Asistencia en las reuniones de las unidades a su cargo y supervisar la participación en las reuniones.			
14	Seguimiento en las evaluaciones de experiencia y formación personal previas del dirigente a su cargo, y homologar las habilidades para la función adquiridas con anterioridad.			
15	Acuerdo de módulos de formación participante; y evaluación de las rectificaciones y refuerzos convenientes en cada unidad.			
16	Supervisión de la participación de los padres en la etapa de formación elemental.			
17	Acciones de supervisión y acompañamiento previstas durante la práctica de los participantes en las unidades.			
18	Detección de necesidades de capacitación de los coordinadores a su cargo, supervisión de acciones de cada departamento a su cargo.			
<p><b>Observaciones:</b></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p><b>Firma</b></p>				

Fuente: elaboración propia.

### 5.1.1.2. Procesos administrativos

La creación de nuevos procesos, mantendrá estable el sistema organizacional garantizando el apoyo de los colaboradores a la asociación a través, de las evaluaciones de conocimiento y seguimiento, se identificará el avance de cada actividad, así como el uso de recursos en cada una de ellas y se determinará si su desarrollo se está realizando según lo planeado. Sí el avance no se desarrolla conforme lo planeado, se deberá analizar todo el proceso para determinar dónde se falló y utilizar las acciones correctivas. En la tabla XLI, se muestra la hoja de seguimiento de los procesos administrativos de la Asociación de Scouts de Guatemala.

Tabla XLI. Seguimiento de procesos administrativos

Asociación de Scout de Guatemala				
Hoja de indicadores de evaluación de la propuesta				
Departamento:			Fecha:	
Procesos administrativos				
Actividades a evaluar		Excelente	Bueno	Regular
1	Apoyo especial al departamento de Recursos Humanos			
2	Adecuada contabilidad de la asociación			
3	Recepción de requerimientos especiales del personal, manteniendo la armonía de la estructura corporativa.			
4	Adecuada revisión y seguimiento de contratos			
5	Control de calendarización y disponibilidad			
6	Se elaboran planillas de sueldos			

Continuación de la tabla XLI.

7	Tienen actualizado y al día los procedimientos			
8	Adecuada gestión de la comunicación dentro la asociación			
9	Gestión del calendario administrativo			
10	Se tramitan gestiones			
11	Desarrollo y supervisión de registros, archivos de contabilidad.			
12	Gestión y tramitación de documentos de la administración de la asociación			
13	Se brinda correcta información y atención a clientes (Padres)			
14	Apoyo a otros departamentos de la asociación			
15	Seguimiento al adecuado uso, preservación y conservación de los bienes y recursos que pertenecen a la asociación.			
16	Proporcionan servicio y medios de comunicación para que los recursos de la asociación se desempeñen en sus funciones.			
17	Supervisión del correcto funcionamiento de los departamentos bajo su cargo.			
<b>Observaciones:</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Firma</b></p>				

Fuente: elaboración propia.

### 5.1.2. Aplicación

Al aplicar la presente propuesta organizacional, el gerente general y administrativo podrán analizar las alternativas de solución y aplicarlas según las necesidades de la asociación; por lo tanto, se desarrolló esta evaluación para detectar deficiencias en los procesos organizacionales propuestos. En la tabla XLII, se presenta el diseño de un formato, el cual se utilizará por el gerente general o administrativo, con el objetivo de, recopilar información que brinde una retroalimentación de los cambios que tendrá la Asociación de Scouts de Guatemala, durante la implementación de la propuesta organizacional.

Tabla XLII. Evaluación de aplicación de la propuesta

Asociación de Scout de Guatemala				
Hoja de indicadores de evaluación de la propuesta				
Departamento:		Fecha de evaluación:		
Aspectos a evaluar		Excelente	Bueno	Regular
1	¿La claridad en que les notificaron los cambios organizacionales fue?			
2	¿Cómo considera los cambios en la forma de comunicación implementado en la Asociación?			
3	¿Cómo considera la estandarización del proceso, dentro de sus actividades?			
4	¿Cómo considera el sistema de comunicación, que prevalece en la asociación?			
Aspectos a evaluar		Sí	No	Observaciones
1	¿Le fue comunicada la misión, visión y objetivos?			
2	¿Conoce los valores que la asociación implementó?			
3	¿Se le dio a conocer los cambios realizados en el organigrama?			
4	¿Considera que la asociación esta cumpliendo de forma ordena y alcanzando sus objetivos planteados?			
5	¿Le actualizaron su descriptor de puestos?			
6	¿Aún se da duplicidad de funciones en su area de trabajo?			
7	¿La comunicación es mas efectiva en su area de trabajo?			
8	¿Ha observado si los cambios planteados, han impactado en sus labores de forma positiva?			
<hr/> <b>Firma de evaluador</b>				

Fuente: elaboración propia.

## **5.2. Control**

Para evaluar la correcta aplicación del proceso administrativo y controlar la dirección cuando esta se aleje de lo planeado, es imprescindible establecer el proceso de control adecuado, que brinde la información necesaria en el momento exacto, para tomar las medidas que ayuden a cumplir con los objetivos de la misma.

### **5.2.1. Evaluación permanente**

La evaluación permanente de los procesos tanto administrativos como técnicos, son imprescindibles para obtener información que resultará útil para evaluar el proceso organizacional, por lo tanto, la evaluación deberá ser una práctica permanente y llevarse a cabo tan frecuentemente como la situación lo requiera. Los procedimientos que se adoptarán para reunir la información será recaudada a través de un comité de evaluación, que recogerá responsablemente la opinión de los distintos departamentos y estamentos de la asociación.

#### **5.2.1.1. Comité evaluador**

El comité de evaluación de la Asociación de Scouts de Guatemala, se conformará por personal voluntario de la misma asociación, será un órgano auxiliar de la administración, cuya función consistirá en prestar asistencia y apoyo al departamento de recursos humanos, llevará a cabo evaluaciones exhaustivas de los procesos administrativos y técnicos, a través de los siguientes formatos. En la tabla XLIII, se presenta el formato de evaluación de procesos técnicos.

Tabla XLIII. Evaluación de procesos técnicos

<b>Asociación de Scout de Guatemala</b> <b>Hoja de indicadores del comité evaluador</b> <b>Procesos técnicos</b>				
Departamento:		Fecha de evaluación:		
Aspectos a evaluar		Excelente	Bueno	Regular
1	Dominio de las tareas de su puesto, equipo de trabajo y herramientas necesarias para desarrollar las actividades exitosamente			
2	Capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia para concretar resultados con altos niveles de calidad, con el fin de atender las necesidades del cliente y superar los estándares propios de excelencia			
3	Participación activa en las actividades de su trabajo, cooperación y apoyo mutuo entre compañeros			
4	Habilidad para transmitir información, escuchar atentamente y usar apropiadamente los canales de comunicación			
<b>Observaciones:</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<b>Firma</b>				

Fuente: elaboración propia.

En la tabla XLIV, se puede visualizar el formato de evaluación de procesos administrativos, a través de indicadores que guiarán al comité evaluador para la misma.

Tabla XLIV. **Evaluación de procesos administrativos**

<b>Asociación de Scout de Guatemala</b>			
<b>Hoja de indicadores del comité evaluador</b>			
<b>Procesos administrativos</b>			
Departamento:	Fecha de evaluación:		
Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Regular
<b>Planificación</b>			
Planifica y organiza las actividades del departamento asignando			
Posee control de las actividades del departamento y busca su cumplimiento de forma eficiente			
Muestra iniciativa para proponer planes y proyectos en beneficio de la asociación			
<b>Orientación a resultados</b>			
Exige excelencia en el trabajo de su equipo			
Presenta soluciones a problemas y situaciones de su área			
Puntual en las actividades y entrega de resultados			
<b>Liderazgo</b>			
Demuestra capacidad para dirigir al personal a su cargo			
Influye de manera positiva en los colaboradores de su departamento			
Motiva a los colaboradores según sus características y necesidades			
<b>Innovación</b>			
Genera ideas para mejorar la forma de hacer el trabajo			
Recibe con positivismo los cambios			
Demuestra interés por actualizarse en su área de especialidad			
<b>Servicio a los padres</b>			
Busca nuevas formas de mejorar el servicio que presta			
Anticipa acciones para aumenar la satisfacción de los padres			
Mantiene una postura agradable y disposición de servicio hacia los padres			
<b>Observaciones:</b> _____ _____ _____ _____ <div style="text-align: center;">Firma</div>			

Fuente: elaboración propia.



Es imprescindible mencionar, que el informe de evaluación, que presente el comité evaluador al departamento de recursos humanos, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Completo y riguroso, deberá analizar y valorar los elementos considerados clave para la realidad que se quiere evaluar y mejorar.
- Basado en evidencias, para hacerlo más sólido, objetivo, argumentado y menos discutible.
- Sistemático y detallado con respecto al análisis de las causas, de aquello que es necesario para hacer frente a las mejoras.
- Equilibrado, tanto en aspectos positivos como en aspectos a mejorar.
- Aprobado por los gerentes, para asegurar su representatividad en el análisis, cuando el modelo organizativo de la asociación lo permita.

### **5.2.2. Auditorías**

Las auditorías se utilizarán como herramientas para validar que las actividades implementadas continúen el rumbo proyectado, según los parámetros establecidos y se estén obteniendo los resultados esperados. También permitirá un panorama claro y consecutivo para tomar medidas correspondientes al respecto. Para lo antes referido se observarán dos auditorías la interna y la auditoría externa para el proceso de seguimiento de la propuesta en la Asociación de Scouts de Guatemala como se detalla en el siguiente apartado.

### 5.2.2.1. Internas

La auditoría interna de la Asociación de Scouts de Guatemala evaluará los procesos organizacionales de la asociación para determinar el correcto funcionamiento de la propuesta, el cumplimiento de los objetivos y si se necesitan modificar los planes para lograrlos. El procedimiento a realizar la auditoría interna de la asociación se realizará, al personal de la misma, por departamento, esta servirá como base de eficiencia operativa para el desarrollo de la misma, dándole importancia al clima organizacional, seguridad e higiene ocupacional, programas de desarrollo laboral que ofrece la asociación, entre otros, mencionada auditoría será realizada por el departamento de recursos humanos a través de la tabla XLV.

Tabla XLV. Auditoría interna

Asociación de Scout de Guatemala						
Auditoría interna						
Nombre:						
Departamento:			Fecha:			
Preguntas		Síempre	Eventualmente	Quizas	Indeciso	No/nunca
1	¿La planificación de objetivos administrativos incluye etapas de diseño, verificación y supervisión?					
2	¿Se encuentran identificados las funciones y procesos de acuerdo a las áreas de trabajo?					
3	¿La aprobación de documentos es ágil y eficiente?					
4	¿Los objetivos y políticas se cumplen?					
5	¿Los reportes o informes son emitidos con ayuda de los sistemas informáticos?					
6	¿Existe una política documentada para el control de los registros físicos e informáticos?					
7	¿Los objetivos gerenciales y organizacionales son divulgados a los empleados y evaluados?					
8	¿Las actividades están direccionadas al cumplimiento de los objetivos de la asociación?					
9	¿Dispone la asociación de los recursos necesarios para asegurar la satisfacción laboral de los empleados del área administrativa?					

Continuación de la tabla XLV.

10	¿El personal es evaluado y cuenta con la competencia suficiente para la realización de sus labores de trabajo?					
11	¿Para la selección del personal, se consideran las competencias necesarias para cada puesto de trabajo tomando en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas?					
12	¿Existe un plan de formación o de desarrollo de competencias laborales?					
<b>Observaciones:</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <p style="text-align: center;">Firma</p>						

Fuente: elaboración propia.

### 5.2.2.2. Externas

La auditoría externa será realizada para evaluar el proceso de la asociación, será realizada a los padres de los niños o jóvenes de la Asociación de Scouts de Guatemala, porque es a través del comportamiento y desarrollo de los niños y jóvenes, que reflejará el correcto desempeño organizacional de la asociación, la auditoría realizada a los padres, establecerá un vínculo entre las capacidades, las competencias, el desarrollo, de la asociación. En la siguiente tabla XLVI, se muestra el formato de la auditoría externa.

Tabla XLVI. Auditoría externa

Asociación de Scout de Guatemala				
Auditoría externa				
Nombre:				
Departamento:		Fecha:		
Indicadores	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>Ciudadanía</b>				
Cuando mi hijo (a) tiene un problema en el colegio, se ve que es consciente de sus derechos				
Con las tareas del colegio, mi hijo (a) es consciente de su deber y las hace con autonomía				
En ocasiones puedo ver que mi hijo (a) se preocupa de recoger papeles que ve en el piso o cede la silla a personas mayores				
Mi hijo (a) se involucra en actividades del colegio como Consejo Estudiantil o vigías ambientales				
Mi hijo (a) se preocupa por poner la bandera los días festivos nacionales que corresponde				
<b>Liderazgo</b>				
En el colegio mi hijo (a) reconoce y respeta la autoridad de los profesores y demás adultos				
Cuando se piden donaciones o apoyo en el colegio, mi hijo (a) se preocupa por ayudar con todo lo que le sea posible				
Mi hijo (a) me ha llegado a comentar qué le gustaría hacer como desarrollo profesional como adulto				
Mi hijo (a) me ha contado sobre las especialidades que tiene en la Tropa y sobre cuáles quiere obtener				
Mi hijo (a) me ha contado sobre la ley y la promesa Scout y lo que significa su pañoleta				
En el colegio y con sus amigos, mi hijo (a) refleja en su comportamiento aspectos de la ley y la promesa Scout				
<b>Observaciones:</b>				
_____				
_____				
_____				
Firma				

Fuente: elaboración propia.

### **5.3. Ventajas competitivas**

La institución, no cuenta con ventajas administrativas que contribuyan con los procesos dentro de la asociación, las ventajas competitivas se reflejarán a través de los procesos de administración propuestos, las herramientas de comunicación formal e informal, eliminación de barreras en la comunicación en la asociación, se reflejarán por medio de la implementación de trabajo en equipo, y el seguimiento del manual de comportamiento propuesto.

Las ventajas, de implementar los procesos administrativos y técnicos, en el personal de la misma son las siguientes:

- Funciones específicas y claras para cada puesto de trabajo
- Maximizará el talento humano
- Mejorará el desempeño del personal
- Mejorará los procesos en la asociación
- Organizará de forma productiva a la organización
- Contar con personal idóneo para el puesto
- Desarrollo de ambiente laboral adecuado

Las ventajas para los colaboradores de la asociación de implementar la propuesta, son las siguientes:

- Superación personal
- Motivación para organizar el puesto de trabajo
- Motivación personal
- Menos carga de trabajo
- Más eficiente a la hora de hacer el trabajo
- Estabilidad laboral

- Definición específica de actividades
- Carrera dentro de la empresa
- Ascender de puesto

#### **5.4. Beneficios**

Con la implementación de la estructura organizacional propuesta, se podrán obtener los siguientes beneficios para la Asociación de Scouts de Guatemala:

- Permitirá dividir el trabajo, para que el personal tenga claridad en sus funciones y actividades.
- Ayudará a que no se centralice el control, sino que haya una corresponsabilidad.
- El personal se ocupará de las actividades asignadas, y se empoderarán del trabajo asignado.
- Permitirá fomentar la creatividad del personal para realizar sus actividades y facilitará el proceso de sugerir nuevas soluciones que ayuden a mejorar el desarrollo dentro de la asociación.
- Mejorará las relaciones entre todo el personal y las autoridades de la asociación.
- El personal adquirirá sentido de pertenencia por la asociación, logrando que se identifiquen con la misma.
- La asociación se beneficiará, porque al momento de contratar el personal estará, en función de las necesidades y de los perfiles requeridos.
- Con la nueva estructura las personas son las responsables de cada proceso.
- Se propicia el trabajo en equipo por sus funciones definidas.
- Ayudará al crecimiento vertical de la institución a fin de ampliar el

servicio.

## **5.5. Acciones correctivas**

Las cuestiones, riesgos y recomendaciones relacionadas al cumplimiento y a la gestión deberán ser abordados de manera sistemática y adecuada, de manera oportuna y controlada. Por lo mismo, un sistema eficiente y efectivo de acciones correctivas, es necesario que forme parte del comité evaluador de la Asociación de Scouts de Guatemala, se tomarán las acciones correctivas para eliminar la causa la no conformidad detectada u otra situación no deseable en los procesos.

Por lo tanto, la Asociación de Scouts de Guatemala, elaborará un plan de acción de acciones correctivas, antes de la elaboración del plan de acciones correctivas, se examinará lo siguiente:

- Identificar la causa raíz del inconveniente o inconformidad
- Identificar y clasificar los riesgos asociados con el inconveniente
- Evaluar el riesgo de recurrencia y ocurrencia del inconveniente

En base al resultado del análisis en el riesgo, se tomará una decisión en que si las correcciones resultarían aptas para abordar el inconveniente o si se solicitan tomar medidas correctivas. Centrándose en el riesgo de ocurrencia del inconveniente, las acciones correctivas deben ser definidas.

- Pasos del proceso, de las diferentes fuentes señaladas en el punto anterior, el proceso de gestión de acciones correctivas incluirá las siguientes fases:

- Creación de un registro de plan de acciones correctivas.
- Revisión y aprobación del registro de acciones correctivas para garantizar el óptimo funcionamiento de la estructura organizacional de la asociación.
- Implementación de las acciones correctivas
- Seguimiento de la efectividad del registro de acciones correctivas

Además, es necesario el registro del plan de acciones correctivas a tomar, y es necesario que cuente con los siguientes aspectos:

- Descripción de la acción: una descripción clara de lo que debe ser realizado para corregir. Para lograr mantener el estado de cumplimiento como los detalles registrados y para supervisar el impacto sobre los procesos, de cada acción correctiva propuesta, deberá ser evaluada por el departamento de recursos humanos.
- Dueño de la acción: es la persona encargada de llevar a cabo la acción y la verificación de la efectividad.
- Fecha de cumplimiento: con la finalidad de permitir una planificación adecuada, se definirá una fecha de cumplimiento para cada acción individual, concertada con el responsable de ejecución de la misma. Dicha fecha estará alineada con las prioridades y riesgos asociados al inconveniente.
- Verificación de la efectividad: revisión del exitoso alcance de los objetivos propuestos de las acciones correctivas; como las auditorías específicas, análisis de tendencias, chequeos puntuales, planes/testeos específicos de calificación.



Las verificaciones de efectividad son necesarias dependiendo del riesgo asociado al inconveniente que surja en la asociación y sean mandatorios para:

- Inconvenientes clasificados como altos o medios
- Inconvenientes recurrentes

Las métricas para verificar la efectividad serán establecidas al inicio de la creación de las acciones correctivas. La verificación de la efectividad del plan de acciones correctivas, será establecida en base a criterios mensurables y resultados alcanzables en un ámbito conocido.

- Aprobación del registro de acciones correctivas. Cada registro deberá contar con la aprobación de las diferentes áreas:
  - Gerente del área involucrada para la aceptación de la conducción de las acciones correctivas planteadas y para poner los recursos necesarios a disposición, como corresponda.
  - Aseguramiento de calidad respecto de la adecuada propuesta de las acciones, del período de tiempo planteado para su ejecución y de la métrica para la observación de la efectividad, cuando corresponda.
  - Dependiendo de la naturaleza de las acciones correctivas propuestas, podrán ser solicitadas otras funciones para su aprobación.

- Implementación plan de acciones correctivas

Una vez que el registro plan de acciones correctivas es aprobado, cada responsable delegado deberá asegurar la implementación de las acciones preventivas en el período de tiempo acordado.

Los resultados del plan de acciones correctivas, con las fechas de ejecución, deberán ser documentados, adjuntos al registro y/o referenciados.

Si la implementación del plan de acciones correctivas se demora, el responsable del mismo deberá informar por escrito a recursos humanos y argumentará la razón de tal demora. Esta documentación será adjuntada al registro del plan de acciones correctivas. La fecha nueva de implementación será determinada en acuerdo con recursos humanos.

- Cierre del registro del plan de acciones correctivas ejecutado

Los responsables de las tareas deberán informar al departamento de recursos humanos una vez terminadas las acciones correctivas.

El personal de recursos humanos inspeccionará los resultados y/o los entregables documentados del plan de acciones correctivas, de manera que si corresponden, aprueba el cierre del registro.

Si la revisión revela deficiencias, se deberán ser notificadas al encargado de la tarea y este deberá tomar las medidas correspondientes.

- Seguimiento de la efectividad del plan de acciones correctivas

Los resultados de las revisiones de efectividad deberán ser documentados por el encargado de la actividad.

Recursos humanos revisará resultados o entregas, documentados de las revisiones de efectividad, evaluarlos en comparación con los objetivos establecidos, y aprobar, si corresponde, el cierre del registro del plan de acciones correctivas y preventivas.

En caso que se alcanzarán los objetivos establecidos, y no se observasen efectos adversos, el plan de acciones correctivas quedará obsoleto.

Todos los registros relacionados al plan de acciones correctivas deberán ser administrados acorde con la estructura organizacional propuesta. Asimismo, para la identificación y análisis; surge la necesidad de implementar las siguientes acciones correctivas:

- Revisión de objetivos y estándares
- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Revisión de los controles propuestos para el seguimiento de la propuesta
- Evaluar la efectividad de los controles de la siguiente manera:
  - Eliminando lo que no sea útil
  - Simplificando procesos
  - Combinándolos para perfeccionarlos



## CONCLUSIONES

1. Se realizó el análisis organizacional y administrativo en la Asociación de Scouts de Guatemala, para determinar si existía relación entre el área administrativa y técnica de la Institución, identificando que carecen de comunicación, establecimiento de puestos y tareas, ausencia de trabajo en equipo, seguimiento de valores, principios y virtudes de la organización.
2. La Asociación de Scouts de Guatemala no cuenta con una estructura organizacional definida, no está documentada ni diseñada técnicamente, por lo anterior existen problemas de organización que perjudican el funcionamiento y desarrollo administrativo, se propuso una redistribución organizacional jerárquica a través del organigrama y el establecimiento de puestos.
3. Para mejorar el comportamiento armónico entre el área administrativa y técnica en el proceso de actividades y tareas se creó un sistema de mejoramiento de cultura organizacional centrado en el comportamiento y cumplimiento de objetivos de la Asociación.
4. Se definió y estableció en concreto las atribuciones de los colaboradores, donde la distribución de cargas de trabajo sea lo más ordenada y simple posible, para facilitar el accionar de cada trabajador y sirviendo de término de referencia al conocer detalladamente el proceso de sus tareas.

5. Se definieron herramientas de comunicación formal e informal, los medios y recursos para cada puesto, de acuerdo con el nivel de la ocupación, papel que desarrollan dentro de la asociación, para establecer buena participación de personal desarrollar la comunicación abierta y alto grado de confianza interpersonal, entre los colaboradores.
  
6. Se estableció la socialización de la misión, visión y los valores de la asociación a través de un manual de comportamiento para todo el personal y complementar el desarrollo de las interrelaciones con las demás unidades y su accionar en la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Después de analizar la situación actual y puesta en marcha de la propuesta en la Asociación de Scouts de Guatemala, es imprescindible la evaluación de niveles de calidad de productividad y producción en el recurso humano, evaluar los resultados obtenidos de la propuesta para identificar las ventajas competitivas, los beneficios y evaluar las correcciones correctivas.
2. Implementar la propuesta de la reestructura organizacional, planteada para responder a los requerimientos actuales; de crecimiento y funcionamiento de la Asociación de Scouts de Guatemala y minimizar o eliminar las deficiencias identificadas en la organización.
3. La asociación debe guiarse por medio del manual de comportamiento de cultura organizacional y los procedimientos propuestos, para que los colaboradores mejoren su comportamiento, para facilitar los pasos a seguir, que sirva de apoyo y consulta a quien lo requiera.
4. Dar a conocer por escrito a todo el personal de la asociación, las atribuciones, autoridad y responsabilidad que le compete, según el puesto de trabajo que ocupa, así como el organigrama general y nominal planteado, para mejor comprensión del proceso organizacional.
5. Es menester la ejecución de las herramientas de comunicación en el área administrativa y técnica, además, de elegir y utilizar los canales con mayor receptividad.

6. Es recomendable para la asociación con el fin de contribuir con una eficiente gestión administrativa y lograr resultados positivos, que implemente la misión, visión, objetivos y valores necesarios, que permitan las condiciones esperadas para mantener niveles de efectividad en la misma.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ACLE TOMASINI, Alfredo. *Planeación estratégica y control total de calidad: un caso real hecho en México*. 3a ed. México: Grijalbo. 1990. 302 p.
2. ALBRECHT, Karl. *La misión de la empresa*. España: Paidós, 1996. 206 p.
3. BESTERFIELD, Dale H. *Control de Calidad*. 4a ed. México: Prentice May Inc., 1994. 540 p.
4. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 5a ed. Colombia: McGraw-Hill, 2005. 502 p.
5. \_\_\_\_\_. *Gestión del talento humano*. 3a ed. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2009. 586 p.
6. DAFT, Richard. *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning editores, 2007. 650 p.
7. GOODSTEIN, Leonard., NOLAN Timothy; STERNER Minnie. Y PFEIFFER, Joseph William. *Planeación estratégica aplicada*. 6a ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1991. 53 p.
8. HEINZ Weihrich; KOONTZ Harold. *Administración una perspectiva global y empresarial*. 13a ed. México: McGraw-Hill, 2008. 163 p.

9. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. 11a. ed. México: McGraw Hill, 1999. 683 p.
10. MINTZBERG, Henry. *La Estructura de las organizaciones*. Ariel Economía. 1984. 22 p.
11. NIEBEL, Benjamin V. *Ingeniería Industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo*. 11a ed. Mexico: Alfaomega, 2004. 615 p.
12. Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS). *Reglas de la Organización Mundial del Movimiento Scout*. [en línea]. <<https://www.scout.org/es/node/81>>. [Consulta: 30 de junio de 2019].
13. ROBBINS, Stephen. *Administración de recursos humanos*. 1a. ed. México: Limusa, S.A. de C.V., 2001. 613 p.
14. SHERMAN BOHLANDER, Snell. *Administración de recursos humanos*. 11a ed. Puerto Rico: Internacional Thomson. 1999. 51 p.

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Matriz para evaluar condiciones de trabajo

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA Matriz para evaluar condiciones de trabajo		
Fecha: _____		
Evaluador: _____		
Evaluado: _____		
Recursos Materiales		
Maquinaria / equipo	Herramienta	Materiales
Observaciones: _____		
_____		
Firma		

Fuente: elaboración propia.

Continuación del apéndice 1.

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b>		
<b>Matriz para evaluar condiciones de trabajo</b>		
Fecha: _____		
Evaluador: _____		
Evaluado: _____		
<b>Condiciones ambientales</b>		<b>Observaciones</b>
• Iluminación		
• Frío		
• Calor		
• Ruido		
• Humedad		
• Temperatura		
• Ambiente		
<b>Factores de riesgo</b>		<b>Observaciones</b>
• Maquinaria		
• Alturas		
• Esfuerzos		
• Movilidad		
• Posición		
• Tensión / ansiedad /estrés		
• Manipulación		
<b>Responsabilidad</b>		<b>Observaciones</b>
• Maquinaria y/o equipo		
• Herramientas		
• Materiales		
• Procesos		
• Calidad		
• Seguridad		
• Personas		
• Otros		
<b>Relaciones de trabajo</b>		<b>Observaciones</b>
• Trabajo individual		
• Trabajo grupal		
• Trabajo con otros		
Observaciones: _____		
Firma: _____		

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2.

**Matriz para evaluar puestos**

<b>ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE GUATEMALA</b>						
<b>Matriz para evaluar puestos</b>						
Fecha: _____						
Evaluador: _____						
Evaluado: _____						
<b>EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>		<b>GRADO</b>				
<b>FACTORES COGNITIVOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Comprensión					
2	Atención					
3	Observación					
4	Orientación Espacial					
5	Memoria Visual					
6	Memoria Auditiva					
7	Memoria para Ideas					
<b>Factores Sensoriales</b>						
8	Agudeza Visual					
9	Agudeza Auditiva					
10	Sentido del Olfato					
11	Discriminación Táctil					
<b>Aptitudes Físicas</b>						
12	Resistencia					
13	Fuerza					
14	Coordinación Manipulativa					
15	Manutención y transporte de cargas					
<b>Factores académicos</b>						
16	Lectura					
17	Escritura					
18	Conocimientos Matemáticos					
<b>Habilidades sensoriales y comunicativas</b>						
19	Expresión Verbal					
20	Escucha Activa					
21	Empatía					
22	Asertividad					
<b>Autonomía personal</b>						
23	Toma de decisiones					
24	Desplazamientos					
25	Adaptabilidad					
26	Iniciativa					
<b>Hábitos y actitudes sociales</b>						
27	Responsabilidad					
28	Apariencia Personal					
29	Ritmo de Trabajo					
30	Organización					
<b>Observaciones:</b> _____						
<b>Firma:</b> _____						

Fuente: elaboración propia.

