

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis de la rotación de personal de la Escuela
Secundaria Privada Mixta de Oriente –ESDEO- ubicada
en la cabecera departamental de Chiquimula”**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Rubén Alberto Pineda

Zacapa, agosto de 2012

**“Análisis de la rotación de personal de la Escuela
Secundaria Privada Mixta de Oriente –ESDEO- ubicada
en la cabecera departamental de Chiquimula”**
Práctica Empresarial Dirigida –PED-

Rubén Alberto Pineda

Licda. Gabriela Díaz Morales de Boche, **Asesora**

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, **Revisor**

Zacapa, agosto de 2012

Autoridades de la Universidad Panamericana

M Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. César Fernando Orellana Paiz

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Jesús Morales

Examinador

Lic. Miguel David Ordóñez Padilla

Examinador

Lic. Carlos Rolando Guirola de la Rosa

Examinador

Licda. Gabriela María Díaz Morales

Asesora

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0015-2012-ACA-ADMÓN

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 23 DE JUNIO DE 2012

SEDE ZACAPA, ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Gabriela María Díaz Morales de Boche, tutora y licenciado Omar Alexander Aldana Portillo, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Análisis de la rotación de personal de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente –ESDEO- ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula” Presentado por el estudiante Rubén Alberto Pineda, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 353, de fecha 18 de mayo del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Gabriela María Díaz Morales
Título: Licenciada en administración de empresas
Colegiado No. 10396
Dirección: 2da calle 4-77 Zona 2, Bo. La Estación, Zacapa
No. Teléfono Of. 79410232
No. Teléfono Cel. 58064466
E-Mail gabrielamariadiaz@gmail.com

Zacapa, 19 de noviembre de 2011

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Análisis de la rotación de personal de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente –ESDEO- ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula”** realizado por el estudiante: **Rubén Alberto Pineda**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de ochenta y nueve (89) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Gabriela María Díaz Morales de Boche.
Administradora de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 8085
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56187978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 17 de diciembre de 2011

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de administración
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Análisis de la rotación de personal de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente –ESDEO- ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula”** realizado por el estudiante: **Rubén Alberto Pineda**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.
Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.: UPANA: RYCA: 744.2012

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Bracamonte de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Beatriz Sicajol Calderón, hacen constar que el estudiante **Pineda, Rubén Alberto** con carné **1123126** aprobó con **ochenta y tres puntos** (83 pts.), el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA– de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día dieciocho de mayo del año dos mil doce. -----

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veinticuatro días del mes de julio del año dos mil doce. -----

Atentamente,


M. Sc. Vicky Beatriz Sicajol Calderón
Directora
Registro y Control Académico




Vo. Bo. M.Sc. Alba Bracamonte de González
Secretaria General



Diana Toledo
C.C. Archivo

Acto que dedico

A Dios

Padre, Hijo y Espíritu Santo, por el don de la vida, por sus planes perfectos y por darme la oportunidad de alcanzar, para la gloria de Él, uno de sus propósitos para mi vida.

A mi madre

María Dolores Pineda Esquivel, por estar conmigo en los malos y buenos momentos de la vida, por ese amor incondicional que cada día me brinda, gracias por los valores que me ha inculcado, por sus cuidados y por los ejemplos que me han dado para ser un hombre de bien, gracias por apoyarme en mis estudios. *“Este triunfo es para usted muy especialmente”*.

A mis hermanas

Luisa y Mónica, por todo el apoyo que me demostraron durante toda mi carrera. *“Este triunfo va para ellas con todo mi cariño”*

A mi esposa

Geydi Méndez, por estar a mi lado en todo momento, por ese trabajo en equipo que realizamos para conseguir nuestro sueño de graduarnos, ¡*La amo!*

A mis abuelitos

Rubén Pineda y Olimpia Esquivel (Q.E.P.D.), aunque físicamente ya no están conmigo, siempre los llevo en mis pensamientos y en mi corazón. *“Este triunfo se los dedico a ellos”*.

Contenido

Resumen.....	i
Introducción	01
Capítulo 1	
Marco teórico	02
Capítulo 2	
Planteamiento del problema.....	13
2.1 Título de la investigación.....	14
2.2 Justificación	14
2.3 Objetivos	14
2.3.1 Objetivo general	14
2.3.2 Objetivos específicos	14
2.4 Alcances y límites	15
2.4.1 Alcances	15
2.4.2 Límites	15
Capítulo 3	
Metodología	16
3.1 Tipo de investigación	16
3.2 Sujetos.....	16
3.2.1 Personas	16
3.3 Instrumentos	16
3.4 Procedimiento	17
3.5 Diseño de la investigación	18
Capítulo 4	
Aporte	19
4.1 Para la institución	19
4.2 Para la universidad	19
4.3 Para Guatemala.....	19

Capítulo 5	
Análisis de resultados.....	20
Capítulo 6	
Resultados de la investigación.....	26
6.1 Resultados de la guía de entrevista dirigida al director de ESDEO.....	26
6.2 Resultados del cuestionario dirigido a los colaboradores de ESDEO.....	35
Capítulo 7	
Conclusiones.....	43
Capítulo 8	
Propuesta.....	45
Capítulo 9	
Fuentes de consulta	48
Capítulo 10	
Cronograma de trabajo	49
ANEXOS	
Anexo No.1 Evaluación integral.....	52
Anexo No.2 Diagnóstico.....	77
Anexo No.3 Guía de entrevista dirigida al director de ESDEO.....	89
Anexo No.4 Cuestionario dirigido al personal de ESDEO.....	92
Anexo No.5 Ejecución de la propuesta.....	95

Resumen

Las empresas de hoy deben enfocar los esfuerzos de sus tareas diarias al logro de la eficiencia y eficacia, como una demanda del mundo cambiante en que desarrollan sus actividades, de tal manera que el personal de cada organización constituya un elemento muy importante para prestar un servicio de excelencia, combinado con un rendimiento sobresaliente que eleve la productividad.

El principal objetivo del presente trabajo de investigación, fue analizar los factores que influyen para que exista la rotación de personal en la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente, durante; Para identificar estrategias efectivas para reducirla y que exista una mayor identificación de parte de los empleados con la escuela, logrando de ese modo un equipo de trabajo más comprometido que sea capaz de alcanzar un rendimiento satisfactorio.

La investigación se encaminó hacia el tema de rotación de personal debido al diagrama causa y efecto que se estructuró con información extraída de la escuela y también considerando lo útil que puede resultar, para conocer la situación actual con respecto a éste tema, en el establecimiento objeto de estudio, pues puede afectar no sólo el rendimiento de los colaboradores debido a sobrecargas de trabajo, sino que también otros aspectos como la motivación y la compensación, que en ocasiones son aspectos que las empresas no les prestan la atención debida.

Considerando la motivación y la compensación como las principales causas, se busca disminuir su impacto en la escuela a través de la estructuración de una guía de capacitación y un programa de incentivos económicos escalonado por antigüedad. Lo anterior con el propósito de cerrar la brecha entre lo que ofrece la escuela y lo que demandan sus colaboradores, y así disminuir la inconformidad que produce rotación, que trae consigo el desperdicio de los recursos de la escuela.

Introducción

La rotación de personal inevitablemente existe en todas las empresas, por lo que la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente debe estar preparada para afrontar la situación en la que se origina una vacante, de tal manera que pueda llenar rápidamente este faltante, además los empleados deben estar en la disponibilidad de apoyar con un esfuerzo adicional para cuando se den ocasiones especiales como éstas.

Tomando en cuenta que se trata de una institución educativa privada con más de treinta años de historia en Chiquimula, ofreciendo educación para los niveles de preprimaria, primaria, básico y diversificado, se debe luchar porque todos sus empleados mantengan un estándar de acuerdo a las exigencias de los padres de familia que confían la educación de sus hijos a esta escuela.

El hecho de realizar esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- denominada análisis de la rotación de personal de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente, busca no sólo determinar los principales factores que propician el retiro de empleados, sino que también se trata de brindar un aporte a la escuela. Contribuyendo además a reducir el pago de indemnizaciones y el costo que significa, reclutar, seleccionar y brindar una inducción adecuada al personal de nuevo ingreso.

Teniendo como objetivo general de estudio analizar la rotación de personal en la escuela, y considerando el tipo de investigación que se realizó, ésta se puede calificar como descriptiva, en la que además se contó con un total de 14 sujetos, utilizando como instrumentos para recabar información una encuesta y una guía de entrevista.

Con la información obtenida se pudo determinar que existen diversos factores que causan la rotación de personal, identificándose dos en especial: la motivación de los empleados y la remuneración económica, por lo que se recomienda que se aplique la propuesta del programa de motivación laboral para reducir la rotación de personal y el programa de incentivos económicos escalonado por antigüedad (ver anexo 5), que tienen como principal objetivo reforzar estos factores en la escuela.

Capítulo 1

Marco teórico

El tema a tratar en la presente Práctica Empresarial Dirigida -PED-, está contenida dentro de la administración de recursos humanos, Bohlander, Snell y Sherman (2001:4) manifiestan que “las organizaciones exitosas son particularmente aptas para reunir a distintos tipos de personas para que alcancen un objetivo común, lo cual es la esencia de la administración de los recursos humanos”.

1.1 Rotación de personal

Para Chiavenato (2007:135) la expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

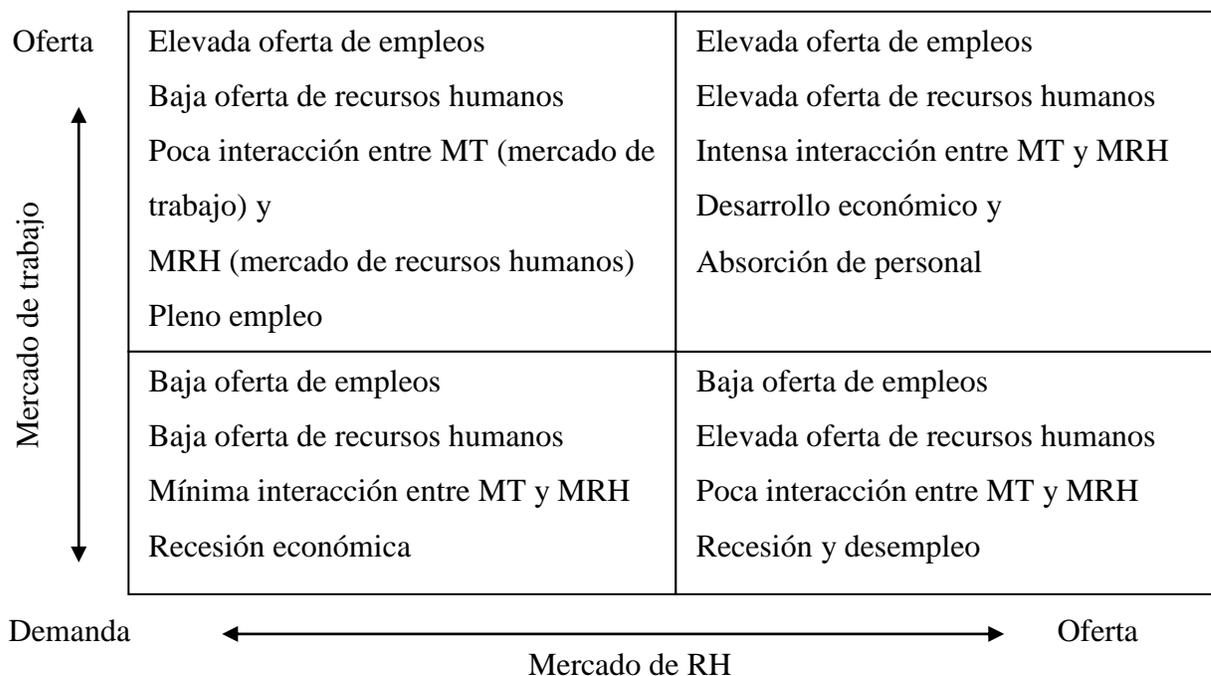
Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. La organización, por un lado, “importa” recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización.

Por otro lado, la organización “exporta” hacia el ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos para ser sustituidos, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etc. Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados.

Figura No.1

Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos



Fuente: Chiavenato (2007:136)

1.2 Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese período la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Esta ecuación al ser parcial, puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos que fluye hacia la organización y que modifican el volumen de recursos humanos disponible.

Cuando se trata de analizar las pérdidas e personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización. En este caso el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico.

1.3 Rotación de personal como variable dependiente

Sigue indicando Chiavenato que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Entre los fenómenos externos se pueden citar: situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado, coyuntura económica y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Explica Hernández (2002), que la rotación de personal es el movimiento de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo.

La rotación se puede expresar a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto período de tiempo. Generalmente, se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones o promover acciones. Los empleados tienen cierta tendencia para abandonar la empresa y el puesto de trabajo que ocupan para trabajar en otras instituciones o por otros motivos. Uno de los principales desafíos de la organización es retener a su personal.

Lo más significativo para las empresas, es la salida de dinero en que tendrán que incurrir al ocupar de nuevo las plazas vacías. Cuando una institución tiene un alto nivel de rotación provoca descontento del personal y esto lo demuestran al no desempeñar bien su trabajo y el desinterés ante sus tareas. Estos son factores que llevan a una baja en la producción y a la renuncia sin ningún motivo de los otros trabajadores.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins (2001), “la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento”.

Para Hernández (2002), los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo; y una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir.

1.4 Tipo de fluctuación o rotación laboral

La fluctuación laboral se divide en dos tipos que son: la fluctuación real y la fluctuación potencial, sirve como herramienta para comprobar las causas de por qué el personal se retira de la organización.

- Fluctuación real: puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización.
- Fluctuación potencial: presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

1.5 Entrevista de separación o de salida

Para Chiavenato (2007), la entrevista de separación constituye uno de los medios para controlar y medir los resultados de la política de recurso humano practicada por la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que solicitan su separación, por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se retiran, tanto a los que presentan su renuncia, como a los que se separan por motivos propios de la organización.

El presente estudio apoya esta última forma de aplicación, para que se pueda desarrollar una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones.

De manera general, la entrevista de separación trata de verificar los aspectos siguientes:

- Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba en la organización.
- Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales.
- Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales que proporciona la organización.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas que existen en su división.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

Estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de separación, en el que se registra la información y las respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la entrevista de separación se refiere a los aspectos que están bajo el control de los empleados o que son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos se tabulan por área / departamento/ división o por puesto para identificar los problemas existentes. El nivel de detalle en el informe puede variar bastante.

La informa obtenida por medio de la entrevista de separación y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y una evaluación de los efectos de la política de recurso humano practicada por la organización, con lo cual se determinan las modificaciones necesarias, con vista a las estrategias que permitan sanar sus efectos sobre la rotación de personal.

En cuanto al absentismo (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los períodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.

1.6 Cómo reducir la rotación de personal y el absentismo

Sigue indicando Chiavenato (2007) que la rotación de personal y el absentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son factores de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas involucradas.

Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se separan o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionando a los que faltan. Sin embargo, la causa del problema continúa indefinidamente. La tendencia actual es atacar las causas que provocan la rotación de personal o el absentismo y no los efectos. De esta manera se vuelve fundamental diagnosticar las causas y los determinantes.

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, a repensar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de estrategias motivadoras.

Para reducir el absentismo, las organizaciones descartan los viejos relojes checadores y admiten horarios flexibles para que el trabajo se adapte a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras incluso, reducen sus oficinas y adoptan el estilo de empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados hagan su trabajo en casa (home office) conectados por la tecnología de la información a la oficina central. Es un mundo nuevo que se revela y muestra nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas.

1.7 Estrategias efectivas para reducir la rotación de personal

Dentro de las estrategias que se pueden implementar para reducir la rotación de personal están:

- Crear un sistema de prestaciones por reajuste. Esta forma se establece una sola vez y se aplica a todo el personal.
- Realizar juntas de equipo regularmente. La comunicación es imprescindible si se quiere tener un equipo de alto rendimiento.
- Aplicar programas de entrenamiento de formación de equipos. Entre más se conozcan los miembros de un equipo, mayor será su rendimiento; mantenerlos unidos y enfocados.
- Desarrollar planes de contingencia del personal. Especialmente para los empleados veteranos de alto rango. Es importante asegurarse tener un suplente capacitado para el trabajo.
- Desarrollar un programa de entrenamiento de inducción. Hacer que la gente se sienta cómoda en la empresa tan pronto como sea posible.
- Implementar un sistema de reconocimiento y remuneración. Es indispensable asegurarse que el personal sepa que es valioso y que siempre tendrán algo por lo que luchar. Recuperado: 19.07.2011. <http://www.buenastareas.com/ensayos/EstrategiasDeRotaci%C3%B3nDelPersonal/1957132.html>.

1.8 Cómo combatir la rotación

Dice Cortés (2003), “las empresas no pueden intervenir en las causas externas como la oferta y la demanda del recurso humano, pero sí en las internas: como cultura organizacional, política salarial e incentivos laborales”. Las pequeñas y medianas empresas tienen más riesgo a enfrentar problemas de este tipo, ya que las personas se dirigirán a las instituciones grandes por la reputación que estas poseen dentro del mercado.

Por lo tanto para poder combatir la rotación de personal es necesario en primer lugar, elaborar un cuestionario y revisar el historial del trabajador, los resultados que ha obtenido en las evaluaciones de rendimiento y su trayectoria profesional dentro de la empresa.

Cuanto más se sepa sobre él, más fácil será realizar la entrevista. El colaborador está haciéndole un favor. Es conveniente expresarle agradecimiento. La entrevista de salida es para obtener información, por lo que la mayor cantidad del tiempo debe hablar el empleado; es por esto que el cuestionario debe de ir acompañado de la entrevista. Creando un clima agradable que facilite la comunicación y el desarrollo de la entrevista. Lo que se debe evitar es defender y justificar a la empresa. El objetivo es saber cómo se ha encontrado el trabajador en la organización y no explicarle ni hacerle ver por qué se tomaron ciertas decisiones.

Lo normal es que una empresa trate de conservar el bien máspreciado de que dispone, que es su personal, donde ha invertido considerables cantidades en su formación e integración a la empresa y de cuya colaboración, capacidad e imaginación depende de gran medida la futura marcha del equipo de trabajo. Por lo que, se ha de tener presente que existe varios factores que influyen en la rotación, como: fuentes de contratación del personal, asignación de puestos de trabajo, condiciones ambientales, horarios, jornadas de trabajo, ambiente laboral y salarios justos. Todos ellos se tienen que mantenerlos presentes, analizarlos y dentro de los límites deseables para que este problema no crezca.

Capítulo 2

Planteamiento del problema

Los colegios privados, al igual que las escuelas o institutos nacionales, son instituciones educativas que deben velar por la correcta formación académica de sus alumnos. Su estructura organizacional es bastante similar, pues existe director, subdirector y claustro de profesores. Asimismo, tanto el sector privado que es al que pertenece ESDEO, como el público están sujetos a lo que dictamine el Ministerio de Educación, tal es el caso de los acuerdos ministeriales que puedan decretarse.

En una empresa se puede contar con la más alta tecnología o instalaciones climatizadas, pero si el recurso humano no se encuentra en un ambiente laboral adecuado, los resultados serán directamente afectados, ya que el hecho de que alguien encuentre su lugar de trabajo inapropiado también representará problemas de actitud, disponibilidad, responsabilidad, etc.

En el caso de ESDEO, dicho ambiente se ve influenciado por la falta de unidad en la visión y misión, pocas oportunidades de crecimiento, falta de comunicación entre los empleados, personal inconforme con el salario, normas y procedimientos que no son del agrado de los alumnos, la escasa disponibilidad financiera y no contar con el equipo necesario para hacer las instalaciones más cómodas, son síntomas que dan como diagnóstico administrativo, una constante rotación de personal porque muchos colaboradores al presentar uno o más de los síntomas anteriormente mencionados, comienzan a presentar actitudes que afectan su rendimiento laboral y terminan buscando otras oportunidades de trabajo fuera de la escuela, por lo que ésta situación debe ser abordada con seriedad, buscando la forma de lograr un equilibrio entre lo que piden los empleados y lo que la escuela les puede ofrecer.

Se debe buscar la forma de contrarrestar esta situación, porque puede llegar afectar un número importante de empleados de la escuela, ya que es muy probable que no sean todos los que provocan este desfase entre lo que induce al empleado a tomar la decisión de renunciar o continuar laborando para la escuela, y tal vez la profundidad del descontento no sea demasiada, pero es importante detectar cuáles son los puntos claves que hacen que surja este inconveniente.

Luego de identificar cuáles son los detonantes de la problemática, se pueden buscar alternativas de solución que permitan erradicarlos de forma progresiva y que al finalizar su aplicación, la escuela disfrute de un menor índice de rotación de personal.

2.1 Título de la investigación

“Análisis de la rotación de personal de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente -ESDEO- ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula”.

2.2 Justificación

Analizar la rotación personal de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente ESDEO, se considera un aporte para esta institución educativa, debido a que éste análisis proporciona datos que pueden contribuir a que la vida laboral dentro de la escuela sea de mejor calidad.

Es necesario tomar muy en cuenta que un empleado que se sienta identificado, comprometido y sobre todo que perciba que trabajar en la escuela es una oportunidad de desarrollarse a través de la experiencia que pueda adquirir durante la ejecución de sus labores diarias, traerá beneficios para todos los involucrados en el funcionamiento de esta casa de estudios. De tal manera que al adquirir un grupo de empleados más conscientes de que están trabajando en una institución sólida con más de treinta años de historia, se reflejará en las distintas áreas de trabajo con mejores actitudes por parte del personal.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Analizar las entradas y salidas de colaboradores en la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente ESDEO para determinar sus causas por medio de una evaluación de factores.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer el índice de rotación de personal de la escuela para conocer su situación actual con relación a entradas y salidas de colaboradores.

- Identificar los principales factores que influyen en la rotación de personal para determinar sus causas.
- Determinar estrategias monetarias efectivas para reducir la rotación de personal.
- Analizar si es necesario elaborar un programa de incentivos laborales para contribuir a la reducción de rotación de personal.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en un establecimiento educativo privado, denominado Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente, cuyas siglas son ESDEO, localizado en la 2ª calle 4-40 zona 1, Chiquimula.

Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 21 de mayo al 19 de noviembre de 2011.

Teórica

Los libros que se usaron son de autores que han escrito sobre administración de empresas o directamente de recursos humanos, para el tema relacionado con la rotación de personal, tales como: Robbins Coulter e Idalberto Chiavenato.

2.4.2 Límites

Se encontró como limitante el hecho de que la escuela actualmente no cuenta con subdirector, ni con supervisor, por lo que encontrar una segunda opinión de peso a nivel administrativo presentó ciertos inconvenientes.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2010: 80), definen como “aquella que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

3.2 Sujetos

3.2.1 Personas

Para el desarrollo de la presente investigación, los sujetos de estudio fueron 14 personas que ocupan los siguientes puestos de trabajo:

- Director.
- Encargado de práctica supervisada.
- Secretarias (2).
- Tesorero.
- Docentes (9).

3.3 Instrumentos

Para realizar la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se usaron los siguientes instrumentos de investigación:

3.3.1 Guía de entrevista dirigida al Director de la Escuela Secundaria de Oriente – ESDEO-

Entrevista realizada al director, utilizando para ello una guía que consta de 18 preguntas abiertas y cerradas (ver anexo No.3).

3.3.2 Cuestionario dirigido al personal de la Escuela Secundaria de Oriente –ESDEO–

Cuestionario que consta de 16 preguntas (ver anexo No.4), aplicándolo de manera personal a todos los sujetos de investigación.

La forma de calificar el cuestionario es por medio de frecuencias, donde se reúnen los reactivos que evalúan cada factor y luego se suman las respuestas iguales que proporcionen los participantes. Para finalmente hacer un análisis de los resultados obtenidos. En tanto la guía de entrevista fue analizada de forma individual.

3.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesaria la consecución de los pasos siguientes:

- Visitar el colegio para solicitar la autorización para poder trabajar la PED.
- Luego de obtener la aprobación se recabó información general del colegio como parte del contacto inicial.
- Realización de charla con el director y con el encargado de práctica supervisada para formarse una idea de la situación actual del colegio.
- Se elaboró anexo 1.
- Elaboración de guía de entrevista para el director y el encargado de práctica supervisada.
- Aplicación de guías de entrevistas a los sujetos respectivos.
- Análisis y comparación de la información obtenida.
- Estructuración del Foda por áreas.
- Elaboración de diagrama causa efecto.
- Se llevó a cabo diagrama y gráfica de Pareto.
- Implicación de los hallazgos.
- Selección del tema de investigación.
- Realización del planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación.

- Elaboración de marco teórico y fuentes de consulta.
- Definición de introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- Estructuración de instrumentos de investigación.
- Validación de instrumentos.
- Aplicación de prueba piloto a los sujetos de estudio.
- Realización de correcciones a los instrumentos de investigación según la prueba piloto.
- Aplicación de instrumentos a los sujetos de estudio.
- Realización de análisis y presentación de los resultados.
- Elaboración de conclusiones y propuesta.
- Presentación de informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.

3.5 Diseño de la investigación

Debido a que el desarrollo de esta Práctica Empresarial Dirigida, requirió de varias visitas personales al colegio para recolectar información por medio de la aplicación de cuestionarios, entrevistas y el método de observación, pero también de la consulta de libros de texto, el diseño de ésta investigación se considera mixto, porque se hace un trabajo de campo, pero también se trabaja usando una base documental.

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la institución

Esta investigación trae como aporte para el centro educativo privado ESDEO el beneficio de poder contar con un análisis de rotación de personal, para identificar las principales causas que lo provocan y así buscar estrategias para reducir el índice que la escuela actualmente presenta.

4.2 Para la universidad

Considerando que con el paso del tiempo algunas teorías van quedando únicamente como fuentes de consulta bibliográfica, éste documento pretende cumplir a futuro con el mismo objetivo para estudiantes de la Universidad Panamericana, al servir como fuente de consulta para la población estudiantil de tan prestigiosa casa de estudios.

4.3 Para Guatemala

El presente documento fue llevado a cabo para colaborar con la formación de las siguientes generaciones de profesionales, y con aquellas personas interesadas en conocer más del tema central de ésta investigación, y así contribuir al fortalecimiento organizacional de empresas guatemaltecas, pues sin importar cuál es el índice de rotación de personal que presente una empresa, conocer las causas que hacen que los empleados se retiren es clave para reducir las salidas frecuentes de éstos.

Capítulo 5

Analisis de resultados

Para llevar a cabo el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se usaron dos instrumentos dirigidos al área administrativa y claustro de profesores que enseguida se analizan.

La entrevista dirigida al Director descrita en el anexo No. 3, se realizó con el objetivo de:

- Conocer si la institución cuenta con una política salarial.
- Identificar si los colaboradores reciben las prestaciones de ley.
- Establecer qué tan óptima es la forma en que se supervisan a los colaboradores.
- Analizar las oportunidades de crecimiento que tienen los empleados.
- Diagnosticar la forma en que el director percibe la calidad de su relación personal con los trabajadores.
- Conocer si el índice de rotación de personal es del conocimiento del director.
- Identificar la principal causa que ha motivado a antiguos empleados a renunciar.
- Establecer no sólo si la institución esta preocupada por brindar capacitación a sus colaboradores, sino que también si dentro de las mismas se incluyen temas motivacionales.
- Enlistar aquellos incentivos que el personal recibe, al momento de realizar un trabajo que excede los estándares.
- Analizar la manera en que se fomenta el trabajo en equipo.
- Conocer si la institución tiene como práctica aplicar una encuesta de salida a las personas que dejan de laborar para ella.
- Identificar aquellos datos que permitan aplicar la fórmula para calcular el índice de rotación de personal.

Mientras tanto, el cuestionario dirigido a los empleados de la Escuela Secundaria de Oriente, que son parte del colegio desde que firman su contrato, se estructuró para:

- Identificar el tiempo de trabajar que tiene cada colaborador.

- Conocer qué tan identificados están los empleados con los principales ideales de ESDEO, es decir con su visión y misión.
- Analizar la forma positiva o negativa en que toman las prestaciones que reciben por su trabajo.
- Establecer si los empleados están satisfechos con el ambiente laboral, conociendo además la manera en que perciben las relaciones laborales.
- Saber tanto los incentivos que los colaboradores reciben actualmente, así como aquellos que les gustaría recibir.
- Identificar si los trabajadores han tenido la inquietud de buscar otras oportunidades de trabajo y conocer qué los hizo intentar tomar otro camino laboral.

A continuación se presentan los hallazgos encontrados con dichos instrumentos y se comparan con los autores que han escrito sobre el tema.

Chiavenato (2007), indica que la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. También presenta dos fórmulas que sirven para calcular el índice de rotación de personal dependiendo el enfoque administrativo que se le pretende dar.

La primera trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de recurso humano, al sustituir los valores con los datos proporcionados en la entrevista del director de la Escuela Secundaria de Oriente, la ecuación queda de la siguiente manera:

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del período, dividida entre dos.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{3 + 3}{2} \times 100}{13} = 23\%$$

Si el índice de rotación de personal es de 23%, eso significa que en ese período ESDEO puede contar con 77% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 23% de personas para compensar las salidas y entradas de personal. El inconveniente en este caso está en la carencia de recurso económico, pues con dificultades el colegio se mantiene solvente, por lo que mantener un 123% del 100% del personal requerido, en este momento no es viable. Se está hablando de mantener dentro de la nómina de personal 16 colaboradores, siendo suficientes 13 para el funcionamiento del colegio, o sea 3 personas que sirven como un comodín en caso de que exista una renuncia o despido.

Ahora bien la segunda fórmula ayuda cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el período considerado.

PE = Personal empleado promedio en el período considerado.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{3 \times 100}{13} = 23\%$$

Cuando se comparan los dos resultados obtenidos de las fórmulas, se observa que en ambos casos resulta un 23%, esto es coincidencia, ya que normalmente se pueden encontrar resultados diferentes, dependiendo del número de separaciones de personal, así como los ingresos de personal. Por ejemplo si en el colegio además de contratar los 3 nuevos colaboradores, también hubieran llenado la plaza de supervisor, automáticamente el resultado de la primera fórmula varía, porque ahora la I se sustituye por un 4 en lugar del 3, dando como resultado 27% que es totalmente distinto al 23% que se mantendría en la segunda fórmula.

Por lo tanto existe un impacto por la salida de personal, producto de su insatisfacción en aspectos externos como las prestaciones legalmente establecidas y la forma en que perciben la situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado. Y en aspectos internos como la política salarial, prestaciones adicionales a la ley que ESDEO ofrece, la forma en que se realiza la supervisión, oportunidades de crecimiento, la calidad de las relaciones personales, satisfacción con el ambiente de trabajo, capacitaciones y la motivación.

Lo anterior causa que un colaborador presente su renuncia o demuestre una actitud en la que ya no disfruta su trabajo, y lo conserva principalmente por la necesidad de llevar el alimento a su hogar. Sigue indicando Chiavenato que la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Explica Hernández (2002), generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento y la insatisfacción laboral. Los resultados demuestran que muchos empleados se encuentran desmotivados, por razones como el salario, las prestaciones y los incentivos que reciben.

Según Robbins (2001), “la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento”. Luego de tabular los datos se observa que algunos colaboradores presentan discrepancias en cuanto al salario, prestaciones, capacitación y motivación que reciben y la que les gustaría recibir.

Para Hernández (2002), entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

En el caso de los trabajadores de ESDEO según los resultados de las encuestas, los factores mencionados anteriormente en un buen porcentaje son percibidos de forma satisfactoria, pero se tiene que prestar especial atención en que no en todas las preguntas los resultados son cien por ciento positivos. Por ejemplo si se observa la gráfica 3, que muestra cómo consideran el salario o recompensa económica, hay 3 empleados que no están satisfechos y que coincidentemente es el número trabajadores que salen del colegio y que provocan que el índice de rotación llegue al 23% que actualmente posee el colegio.

Además no se debe olvidar que existen dos tipos de rotación laboral, la real y la potencial, aunque se tiene que hacer especial énfasis en la potencial, porque es aquella que si así lo quiere el colegio puede hacer algo para evitarla, tal es el caso de preocuparse de mantener un personal motivado y que al observar la gráfica 11, existen 3 colaboradores que no se sienten motivados con el trabajo que están desempeñando actualmente, es allí donde existe la posibilidad que esta rotación potencial se convierta en real y el índice de rotación continúe en un 23%.

Conocer los motivos de las renuncias que presentan los empleados puede contribuir a reducir el número de rotaciones potenciales que se convierten en reales. Para Chiavenato (2007), la entrevista de separación constituye uno de los medios para controlar y medir los resultados de la política de recurso humano practicada por la organización.

Hay empresas que esta entrevista de salida la pasan sólo a los que presentan su renuncia y otras lo hacen con todos los que dejan de trabajar en la empresa sin importar la causa de su salida. En el caso propiamente de ESDEO la tabla 17 indica que en el colegio no se aplica una encuesta de salida para quienes dejan de trabajar en este centro educativo.

Considerando el 23% en el que se encuentra actualmente el índice de rotación laboral en el colegio, es clave encontrar la manera de reducirlo, pues es significativo para esta institución educativa reducir los egresos monetarios por concepto de indemnizaciones y los inconvenientes que se presentan en el funcionamiento del colegio al existir una vacante, y si se habla de 3, la problemática se vuelve más difícil de afrontar. Sigue indicando Chiavenato (2007) que la rotación de personal y el absentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. De tal manera que la implementación de una encuesta de salida, combinada con algunas estrategias como desarrollar un programa de entrenamiento de inducción o de entrenamiento de formación de equipos, ayudarán a reducir la rotación.

El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

6.1 Resultados de la guía de entrevista dirigida al director de ESDEO.

Tabla No. 1

Colaboradores identificados con la visión y misión

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director

El director de la Escuela Secundaria de Oriente hace la aclaración de que si se habla de porcentajes, la identificación no es al 100%, él considera que anda en un 70%, esto según comenta debido a que varios maestros que trabajan en ESDEO, también lo hacen para otras instituciones educativas por lo que no están totalmente dedicados a la institución objeto de éste estudio.

Tabla No. 2

Política salarial

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Director

La respuesta negativa hace evidente la falta de una política salarial que permita un mayor control y mejor entendimiento por parte de los colaboradores, en el tema de las compensaciones monetarias a las que tienen derecho desde que inician su relación laboral.

Tabla No. 3

Prestaciones de ley

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director

En cuanto al tema de prestaciones de ley el director asegura que los colaboradores de ESDEO reciben sus respectivas prestaciones de ley, y esto no sólo por ser un derecho de todo trabajador, sino que el hecho de que no reciban por ejemplo el bono 14 o el aguinaldo, puede desembocar en inconvenientes que pueden ir desde realizar un trabajo por debajo de lo esperado, hasta problemas legales.

Tabla No. 4

Supervisión a colaboradores

Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Director

El resultado anterior es muestra clara de que ESDEO, no cuenta con una supervisión que presente una cobertura adecuada, esto debido a que la plaza de supervisor se encuentra vacante, por lo que el mismo director ha tenido que desempeñar ésta función.

Tabla No. 5

Oportunidades de crecimiento

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director

El director afirma que el personal de ESDEO tiene la oportunidad de crecer dentro del establecimiento, pese a los escasos niveles jerárquicos que existen. Pueden pasar a un puesto administrativo y además los colaboradores tienen la oportunidad de continuar sus estudios universitarios, ya que la jornada laboral es de lunes a viernes, por lo que pueden estudiar en los planes de fin de semana que ofrecen las universidades que funcionan en la región.

Tabla No. 6

Relación personal con colaboradores

Respuesta	Cantidad
Muy buena	1
Buena	0
Regular	0
Mala	0

Base de datos: Director

Según la respuesta del director de ESDEO, se puede observar que se ubica en lo más alto de las opciones presentadas, por lo que a su criterio, las relaciones personales con sus colaboradores son muy buenas, permitiendo un ambiente laboral en el que predomina la comunicación y el respeto.

Tabla No. 7

Espacios adecuados para llevar a cabo el trabajo

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director

La respuesta positiva indica que la Escuela Secundaria de Oriente a criterio de su director sí cuenta con espacios adecuados en sus aulas y laboratorios para realizar un trabajo que cumpla con la calidad demandada por parte de alumnos y padres de familia.

Tabla No. 8

Conocimiento del índice de rotación de personal de ESDEO

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director

No obstante la respuesta positiva que se observa en la tabla anterior, se debe considerar que está basada en la percepción del director y no en el resultado de una fórmula estructurada para calcular el índice de rotación de personal de instituciones o empresas.

Tabla No. 9

Ingresos por crecimiento en el presente año

Opciones	Respuesta
Sí	0
No	1

Base de datos: Director

Debido a la misma situación económica difícil por la que está atravesando ESDEO, no se ha podido, primero llenar algunas plazas vacantes como la de supervisor, y mucho menos hacer crecer el número de plazas.

Tabla No. 10

Ingresos por rotación de personal en el presente año

Respuesta	Cantidad
Sí	3
No	0

Base de datos: Director

Considerando la actualidad económica tan dura que está viviendo la Escuela Secundaria de Oriente, se ha tomado la decisión de contratar a alguien sólo si es sumamente necesario, y mejor si el trabajo que realizaba la persona que se ha ido, es cubierto por uno de los colaboradores con los que cuenta ESDEO.

Tabla No. 11

Número de personas que se han retirado en el presente año

Respuesta	Cantidad
Sí	3
No	0

Base de datos: Director

El hecho de que se hayan retirado tres personas en lo que va del año puede parecer poco significativo, pero tomando en cuenta que el número de colaboradores no es tan grande y que todavía el año no ha terminado, sí es importante realizar un análisis de las causas que motivaron la salida de las personas que ya no forman parte del personal de la escuela.

Tabla No. 12

Principal causa de renunciaciones

Respuesta	Cantidad
Sueldo bajo	0
Ambiente de trabajo inadecuado	0
Nuevo empleo	1
Otro	0

Base de datos: Director

Aunque no se realice una encuesta de salida, debido a la relación que existe entre los colaboradores y el director, éste último tiene la certeza de que la principal causa por la que renuncian de ESDEO, como lo muestra la tabla es a causa de un nuevo empleo.

Tabla No. 13

Capacitaciones al personal de la institución

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director

Cédula No. 1	Si su respuesta anterior fue positiva. ¿Han considerado temas motivacionales en las capacitaciones?
Tomando en cuenta que el tema de motivación es muy importante en toda organización, ESDEO sí incluye temas motivacionales en las reuniones periódicas que se tienen entre el personal y el director del establecimiento, no obstante se tratan de mini reuniones en las que el tiempo invertido es poco, ya que está entre 15 y 20 minutos.	

Tabla No. 14

Motiva al personal que labora en la institución

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director

Pese a la crisis económica que está afrontando ESDEO, el tema de la motivación de personal no se ha descuidado por completo, pues según comenta el director en las reuniones que se tienen entre él y sus colaboradores, se van turnando para que cada uno lleve un tema para comentar y reflexionar y se invitan a expositores en un promedio de cada tres meses.

Tabla No. 15

Incentivos que reciben los empleados

Respuesta	Cantidad
Bonos	0
Excursiones	0
Convivios	1
Cartas de felicitación	1
Otros	1

Base de datos: Director

Cuando se trata de incentivos es importante mantener un equilibrio entre lo económico y lo no monetario, porque si se combinan de buena forma, se va tener un personal más motivado y comprometido con la institución, es por ello que el director manifiesta que además de sus prestaciones de ley, los colaboradores reciben incentivos tales como: convivios, cartas de felicitación y otros como días de descanso y felicitaciones verbales.

Tabla No. 16

Trabajo en equipo dentro de la institución

Respuesta	Cantidad
Sí	1
No	0

Base de datos: Director

Algo que preocupa bastante al director de la Escuela Secundaria de Oriente, es que existan buenas relaciones laborales tanto entre director y colaboradores, como entre los mismos miembros del personal, aunque para realizar actividades no se involucran todos, más bien los encargados de llevarlas a cabo son los mismos alumnos con el apoyo de dos o tres maestros.

Tabla No. 17

Encuesta de salida al personal que se retira

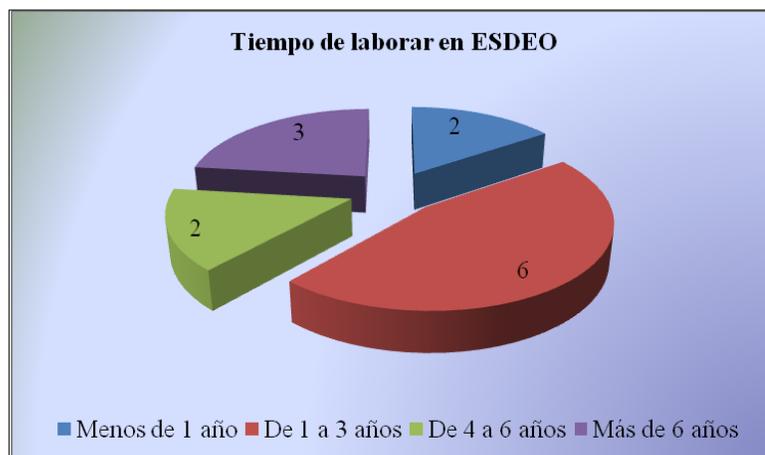
Respuesta	Cantidad
Sí	0
No	1

Base de datos: Director

Como se puede observar en la tabla anterior, en ESDEO no se ha implementado la aplicación de una encuesta de salida, para aquellos que dejan de trabajar en la escuela, ya sea por renuncia o por despido. Aunque se puede pensar, para qué pueden servir los comentarios o argumentos de alguien que ya no va ser parte de los colaboradores, puede ayudar a identificar aspectos que a simple vista no se perciben, y que han contribuido a la salida de empleados.

6.2 Resultados del cuestionario dirigido a los los colaboradores de ESDEO.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que de los empleados de ESDEO, 2 tienen menos de 1 año de trabajar en el colegio y 6 tienen entre 1 y 3 años, por lo que únicamente 5 tienen más de 4 años de laborar, los cuales representan menos de la mitad del total de colaboradores.

Gráfica No. 2



Fuente: Elaboración propia

De los 13 empleados 12 dicen sentirse identificados con la visión y misión del colegio, y solamente 1 dice lo contrario, es decir claramente la mayoría comparte los principios e ideales cristianos que ESDEO profesa.

Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica ninguno de los colaboradores de ESDEO considera que el salario que recibe es alto, en cambio 10 lo encuentran como justo y el resto indicó que es bajo, o sea que la mayoría piensa que de acuerdo al lugar en el que están trabajando, lo que reciben de salario es exactamente el estándar que se maneja en instituciones educativas similares.

Gráfica No. 4



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica la mayoría de empleados afirman recibir de ESDEO las respectivas prestaciones de ley, pero llama la atención que 3 colaboradores dicen que no gozan totalmente de ellas.

Gráfica No. 5



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica el total de colaboradores de ESDEO considera óptima la forma en que son supervisados al momento de desempeñar sus funciones dentro del colegio.

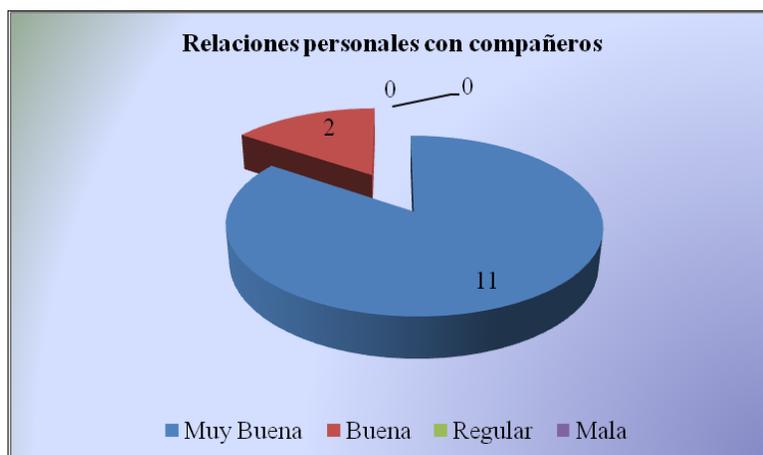
Gráfica No. 6



Fuente: Elaboración propia

Luego de observar la gráfica anterior solamente 2 empleados de ESDEO afirman no haber recibido oportunidades de crecimiento, a diferencia de los 11 que indican si haber tenido alguna oportunidad.

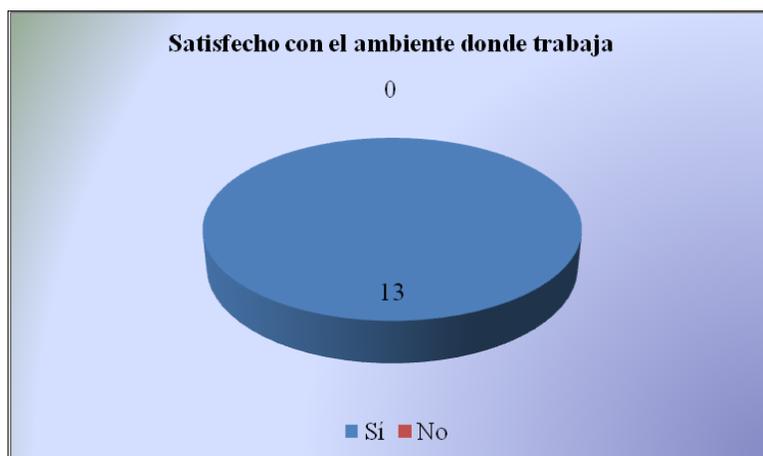
Gráfica No. 7



Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar en la gráfica, los trabajadores de ESDEO en su mayoría sienten que las relaciones con sus compañeros es muy buena y 2 no dicen lo mismo, pero igualmente la respuesta fue positiva ya que dicen que las relaciones son buenas, por lo que las opciones regular y mala no fueron elegidas por ningún empleado.

Gráfica No. 8



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los colaboradores de ESDEO encuestados manifestó que existe satisfacción en cuanto al ambiente donde trabajan.

Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la interrogante de que si ESDEO imparte capacitaciones, 12 empleados respondieron que si han recibido capacitaciones y sólo 1 expresó que no, que representa tan sólo el 8% del personal.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia

La anterior gráfica es dependiente de la número 9, de tal manera que se consideraron los 12 trabajadores que respondieron positivamente. Y es evidente que dentro de las capacitaciones el tema de motivación ha sido incluido, pues los 12 colaboradores así lo manifestaron.

Gráfica No. 11



Fuente: Elaboración propia

Luego de observar la gráfica es evidente que la mayoría de empleados de ESDEO, se sienten motivados con el trabajo que desempeñan, sin embargo 3 de ellos no lo están.

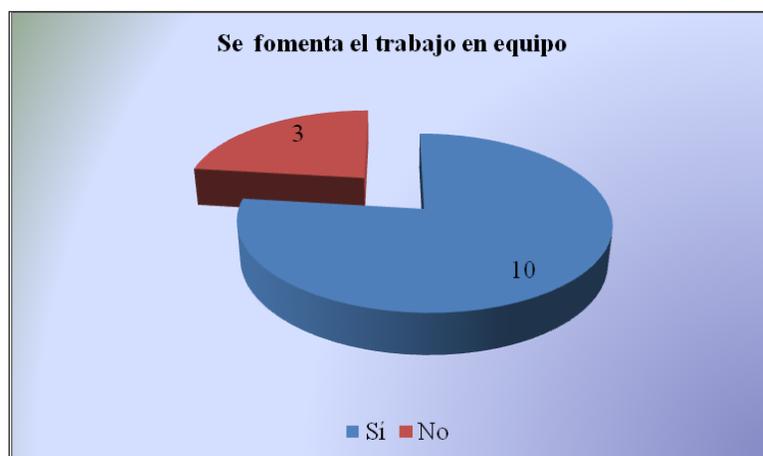
Gráfica No. 12



Fuente: Elaboración propia

Al referirse a los incentivos que los trabajadores de ESDEO reciben, esta gráfica muestra los incentivos que reciben los 10 colaboradores que respondieron positivamente en la gráfica 11. Teniendo como incentivo más frecuente las felicitaciones verbales.

Gráfica No. 13



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior 10 colaboradores consideran que ESDEO sí fomenta el trabajo en equipo, por el contrario únicamente 3 dicen que la institución no lo hace.

Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia

Según 5 colaboradores de ESDEO, otras empresas cuentan con mejores condiciones laborales comparadas con las que ellos actualmente tienen. En tanto 8 manifiestan que las condiciones que le ofrece el colegio son buenas y están satisfechos.

Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia

De los 13 empleados, 5 han buscado en algún momento otras oportunidades de trabajo y 8 por el momento no lo han hecho, mostrando que la mayoría de empleados piensa continuar prestando sus servicios a ESDEO.

Capítulo 7

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones derivadas de la presente investigación:

- El índice de rotación de personal no es del conocimiento del colegio, el hecho de que el mismo director tenga que estar cubriendo otras plazas como la de supervisor, influye a que se le recargue el trabajo y tenga que dividir su tiempo y esfuerzo en más actividades. De tal manera que el índice de rotación de personal que asciende actualmente a 23% es una situación que se sigue presentando y afectando directamente el rendimiento de no sólo el director, sino que también del resto de colaboradores que hacen posible que la escuela funcione.
- Mediante la aplicación de dos fórmulas (ver página 5) se estableció que el índice de rotación de personal de ESDEO actualmente es de 23% cuando se trata de medir para el efecto de la planeación de recursos humanos y cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, coincidentemente también es de 23%. En ambos casos el resultado fue de 23% que representa un total de 3 personas.
- Según la entrevista realizada al director, el principal factor que hace que los empleados renuncien de ESDEO es que han encontrado otro empleo. En tanto de acuerdo a lo respondido por los colaboradores se ha determinado que los factores que influyen en la rotación de personal son: insatisfacción con el salario pues no lo consideran alto, inconformidad con las prestaciones recibidas ya que se limitan a las normalmente establecidas por el código de trabajo (vacaciones, bono 14, aguinaldo, igss e indemnizaciones), por la misma estructura organizacional del colegio hay pocas posibilidades de ascensos porque de catedráticos podrían aspirar al siguiente nivel jerárquico que es de subdirector pero por ser una empresa familiar ese puesto como el de director sólo pueden ser ocupados por miembros de la familia y falta de motivación que es propiciada por la suma de los aspectos citados anteriormente.

- Al observar las respuestas de los colaboradores, se puede identificar que el aspecto monetario es de gran importancia para ellos, y que en varias ocasiones ha sido motivo de renuncia de antiguos empleados, así que diseñar un programa de incentivos económicos se constituirá en un conjunto de estrategias para dar respuesta a la demanda de los trabajadores con relación a este rubro, convirtiéndose en un instrumento que la escuela puede utilizar para combatir las salidas definitivas que han llevado a que el índice de rotación de personal alcance el 23% que actualmente presenta.
- Tomando en cuenta lo importante que es contar con un equipo de trabajo motivado, y además considerando que es uno de los factores que contribuyen a que exista la rotación de personal que actualmente se está dando en la escuela, la estructuración de una guía de capacitación que incluya temas motivacionales como el liderazgo y el trabajo en equipo, viene a representar la oportunidad de contar con una herramienta que no sólo será de ayuda para los colaboradores que serán los beneficiados directos, sino que también para el director y los alumnos, ya que el primero contará con trabajadores más identificados con la escuela y los segundos gozarán de catedráticos más comprometidos para transmitir una educación de calidad.

Capítulo 8

Propuesta

Considerando que en la actualidad se tiene que vivir en un mundo cambiante y lleno de retos, en el que se debe mover con inteligencia y rapidez para no quedar rezagados. Durante las últimas décadas se ha visto una evolución tremenda de la tecnología, llegando a influir en el accionar de las grandes potencias mundiales, aunque no se puede dejar por un lado los países latinoamericanos, en ambos casos un aspecto clave que se ve afectado es la economía, porque las acciones que ejecutan las empresas que funcionan en cualquier país, implementando tecnología en sus procesos, aumentarán considerablemente sus posibilidades de supervivencia. Al momento de introducir nuevos avances tecnológicos en las empresas, paralelamente son afectadas las estrategias relacionadas con los colaboradores.

Tomando en cuenta lo anterior las organizaciones buscan la manera de evitar que existan fugas de empleados, por lo que prestan especial atención al índice de rotación de personal que existe en sus respectivas entidades, sobre todo si su destino es enriquecer las filas de la competencia. ¿Sin embargo qué se debe hacer para que los empleados no estén constantemente viendo vacantes en otras empresas? Lo fundamental es realizar un análisis de la situación actual en cuanto a la rotación de personal, para conocer los factores que propician que los empleados renuncien.

Con el incremento de la competencia los encargados de la toma de decisiones gerenciales, tienen que lograr que los empleados se sientan identificados con la empresa, de ese modo estos no buscarán constantemente alguna posibilidad de salir de la misma. Y es que la salida de personal ya sea por renuncia o despido, afecta la capacidad de atender la demanda y el aspecto financiero especialmente por el tema de indemnizaciones.

8.1 Producto a entregar

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, la elaboración de un ***“Programa de motivación laboral para reducir la rotación de personal en la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente ESDEO”***.

8.2 Objetivos

8.2.1 Objetivo general

Elaborar un programa de motivación laboral para reducir la rotación de personal para el colegio denominado Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente ESDEO.

8.2.2 Objetivos específicos

- Establecer los factores motivacionales que contribuyan a reducir la rotación de personal.
- Definir opciones dinerarias y no dinerarias para motivar al personal.
- Estructurar una encuesta de salida para ser aplicada al empleado que deja de laborar en ESDEO.
- Diseñar un cronograma de actividades para poner en marcha el programa de motivación laboral.

8.1 Viabilidad del proyecto

Recursos

✓ Humanos

El director de la institución educativa privada objeto de esta investigación, es el responsable de accionar el presente programa con la colaboración de todo el personal que forma parte de las diversas áreas que dan vida a las actividades diarias de la escuela.

✓ Materiales

Para poner en marcha ésta propuesta serán requeridos materiales de oficina, tales como: Hojas de papel bond, cartuchos de tinta negra, equipo de cómputo y encuadernar dicho programa.

✓ Físico

Para la presentación del programa de motivación laboral para la reducción de la rotación de personal, el director puede utilizar uno de los salones que se encuentran dentro de las instalaciones del colegio.

✓ **Financieros**

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

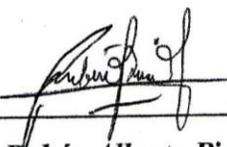
Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Cartucho de tinta Canon negro	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	150.00	150.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	40.00	40.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para el manual	1	20.00	20.00
Refacción	Para el personal el día que se presente el programa.	14	10.00	140.00
Ejecución de la propuesta	Inversión necesaria para llevar a cabo el programa de motivación laboral (ver página 106).	13	1,558.77	20,264.00
Total				20,614.00

Nota: Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

Firmas de aceptación

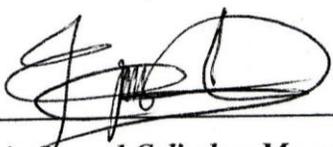
En aceptación de ambas partes a los puntos anteriormente indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Chiquimula, a los 19 días del mes de noviembre del año 2011.

(f) 
Rubén Alberto Pineda

Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala / Extensión

Zacapa

(f) 
Erwin Leonel Colindres Monroy

Director

ESDEO



Capítulo 9

Fuentes de consulta

Bohlander, G., Snell S. y Sherman A. (2001). Administración de Recursos Humanos. (12^a. ed). Colombia: International Thomson Editores.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (8^a. ed). Colombia: Mc-Graw Hill.

Cortés, T. (2003). Ventas Fiscales. (1^a. ed). Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, M. (2002). Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales. (en red). Recuperado: 20.07.2011.<http://www.monografias.com/trabajos15/rotación-personal/rotación-personal.shtml>

Hernández, R. Fernández C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5^a. ed) México: Editorial McGraw-Hill.

Robbins, S. y Cuolter, M. (2010). Administración. (5^a. ed). México: Editorial Prentice Hall.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/EstrategiasDeRotaci%C3%B3nDelPersonal/1957132.ht>. 19.07.2011.

Capítulo 10

Cronograma de trabajo

MES		Mayo				Junio				Julio					Agosto			
No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	Contacto inicial	■																
2	Autorización para realizar la PED		■															
3	Entrevista con el Director de ESDEO		■															
4	Investigación preliminar			■														
5	Elaboración de evaluación integral			■	■													
6	Elaboración del diagnóstico					■												
7	Planteamiento del problema						■											
8	Metodología							■										
9	Aporte								■									
10	Propuesta									■								
11	Introducción										■							
12	Marco teórico										■	■						
13	Fuentes de consulta												■					
14	Presentación primer borrador PED I														■			
15	Presentación PED I completa																■	

MES		Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
16	Aplicación de prueba piloto	■															
17	Corrección según prueba piloto	■															
18	Trabajo de campo		■	■													
19	Análisis de resultados				■	■	■										
20	Elaboración de conclusiones y ejecución de la propuesta								■	■	■						
21	Presentación PED completa para entrega a revisor											■					

Fuente: Elaboración propia

ANEXOS

Anexo No. 1

Evaluación integral

a) Contacto inicial

- Antecedentes

La Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente ESDEO, surgió como una organización educativa en 1975 fundada por el Señor Salvador Colindres.

En 1978, se introdujo un programa temporal de magisterio nocturno, (ya no funciona). En 1979, se inicio secretariado bilingüe. En 1980, magisterio urbano (carrera que se cerró en 1998). En 1981, inició perito contador (última promoción fue en 2000). En 1984, empezó perito en administración de empresas, segundo colegio a nivel nororiental en organizar dicha carrera. En 1988, secretariado ejecutivo bilingüe, segundo colegio en desarrollarla a nivel nacional.



En 1998, se ensayó la apertura sólo por dos años de los estudios de básico y secretariado y oficinista nocturno. Durante el mismo año secretariado bilingüe (español-inglés) con orientación en idiomas y relaciones internacionales, siendo la única en el país en ser autorizada al momento. También en 1998 perito en mercadotecnia y publicidad e informática se establece como nueva carrera en ESDEO. Luego en 1999 secretariado trilingüe con orientación en comercio internacional abre sus puertas. También es única a la fecha en ser oficialmente autorizada.

Los cambios sociales, negocios, exigencias profesionales irán dando la pauta de cuáles carreras permanecen y las que ya no tienen mucho campo de trabajo. ESDEO intentará atender estas necesidades y proveer ventajas profesionales al estudiante.

- **Visión**

Ser siempre una escuela líder autodesarrollada, innovadora, pionera, creativa e investigadora, con resultados de calidad, notables y confiables.

- **Misión**

Educar niños y jóvenes integralmente para una vida profesional, personal, familiar, cívica y espiritual plena.

- **Objetivos**

- ✓ **Objetivo general**

Proveer una formación educativa de calidad, actualizada y tecnológica, garantizada por la experiencia y especialización del personal, una metodología actualizada, asimismo una formación espiritual, moral, ética, formación de destrezas básicas y el logro de un desarrollo persona.

- ✓ **Objetivos específicos**

- Orientar y acrecentar por influencia efectiva en los estudiantes el conocimiento de Dios.
- Desarrollar una personalidad íntegra en sus estudiantes.
- Ejecutar la labor docente inspirados en los fines de la Educación Nacional.
- Una integración afectiva y efectiva de profesor(a) y estudiante en el mantenimiento del ambiente de aprendizaje.
- El éxito del estudiante.
- La satisfacción personal.
- Aspirar a ser extraordinario, diferente y transformador de su entorno.

- Estrategias

Escuela Secundaria de Oriente cuenta con las siguientes estrategias:

- ✓ Aprovechar la experiencia para innovar estándares, niveles de calidad.
- ✓ Mejorar las instalaciones, aumentarlas, acomodarlas más.
- ✓ Revisar y actualizar el proceso administrativo, aplicar y mejorar los controles.
- ✓ Formalizar la atención espiritual de los alumnos y ampliar los objetivos y filosofía que sostenemos.

- Valores

Teniendo como base los principios morales y éticos que son transmitidos por todos los profesores que laboran para ESDEO, a continuación se enlistan los valores que se incentivan al estudiantado a poner en práctica.

- ✓ Libertad.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Participación.
- ✓ Solidaridad.
- ✓ Trabajo.
- ✓ Ética.
- ✓ Respeto.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Igualdad.
- ✓ Justicia

Por lo cual el colegio busca educar dando gran importancia a estos valores y reforzando la calidad de cada estudiante, como persona, como criaturas con opción de ser hijos de Dios.

- Políticas

Creyendo en que todo debe estar bajo ciertos lineamientos para mantener un orden y equilibrio ESDEO presenta las políticas siguientes:

- ✓ Tener preferencia con los estudiantes egresados de ESDEO al contratar personas para llenar vacantes.
- ✓ El horario de trabajo será de 8 horas diarias, a menos que el contrato de trabajo indique menos horas.
- ✓ Buscar como primera opción contratar personal evangélico.
- ✓ La nota final del año está en la escala de 0 a 100. Se considera aprobado con 60 puntos. El sistema de evaluación se compone de cuatro unidades acumulativas. La primera unidad con el 25%, la segunda unidad con el 25%, la tercera unidad con el 20% y la cuarta unidad con el 30%.
- ✓ La Escuela se basa en lo establecido en el Reglamento de Evaluación del Ministerio de Educación.
- ✓ Son alumnos de ESDEO, lo que, poseen su expediente en orden, están inscritos en el Libro de Inscripción Oficial de la Escuela, tienen la matrícula respectiva otorgada por las autoridades de educación y han hecho los pagos de inscripción y cuota mensual.



- Base legal

Su acuerdo de funcionamiento es el Acuerdo Ministerial 344 de fecha 30 de julio de 1975. Se inició en jornada matutina con el ciclo básico, y en 1977 abrió servicios de primaria, básico y secretariado y oficinista en jornada diaria.

- Remuneración

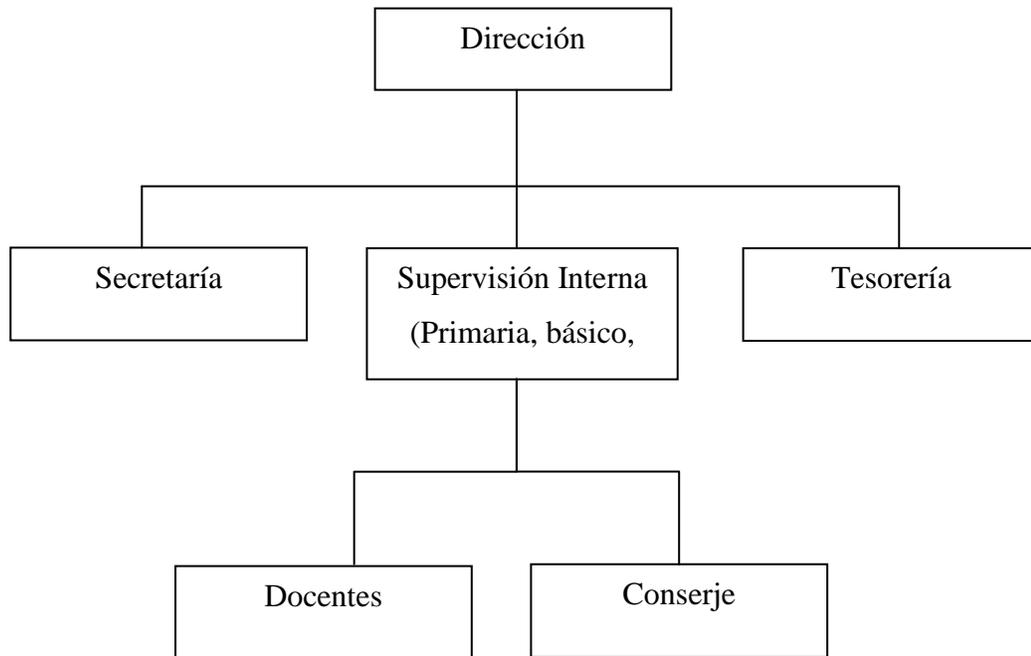
Todos los empleados del colegio cuentan con todas sus prestaciones de ley, como lo son: aguinaldo, bono 14, vacaciones, IGSS y su respectiva indemnización al momento de finalizar la relación laboral, ya sea por renuncia o despido.

Tabla No.1
Sueldo y antigüedad por empleado

No.	Empleado	Sueldo	Antigüedad en años
1	Encargado de práctica supervisada	Q2,600.00	9
2	Secretaria I	Q2,400.00	7
3	Secretaria II	Q2,400.00	4
4	Tesorero	Q2,400.00	5
5	Docente I	Q2,400.00	1
6	Docente II	Q2,400.00	3
7	Docente III	Q2,400.00	2
8	Docente IV	Q2,400.00	0.9
9	Docente V	Q2,400.00	8
10	Docente VI	Q2,400.00	2
11	Docente VII	Q2,400.00	3
12	Docente VIII	Q2,400.00	0.7
13	Docente IX	Q2,400.00	1

Fuente: Director de ESDEO.

Figura No. 1
Organigrama funcional “ESDEO”



Fuente: Elaboración propia



ESCUELA SECUNDARIA PRIVADA MIXTA DE ORIENTE ESDEO

2a. Calle 4-40 Zona 1. Apartado Postal No. 10
Telefax: 942-0290, Chiquimula
E-mail: esdeo@c.net.gt

Bodas de Plata
1975-2000

Párvulos

Primaria

Ciclo Básico

Magisterio
Urbano

Secretariado y
Oficinista

Secretariado
Bilingüe

Secretariado
Ejecutivo
Bilingüe

Perito en
Administración
de Empresas

Perito en
Mercadotecnia y
Publicidad con
Orientación en
Informática

Secretariado
Bilingüe con
Orientación en
Idiomas, Diplomacia
y Relaciones
Internacionales

Laboratorio de
Inglés

Computación

Chiquimula, 12 de mayo de 2011

Licenciado

Fernando Orellana

Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Sede Zacapa

Por este medio quiero enviarle un cordial saludo, deseándole éxitos en las actividades que realiza. El motivo del presente es para hacer de su conocimiento que se ha autorizado al Señor **Rubén Alberto Pineda**, alumno de esa universidad, para que realice su práctica empresarial dirigida en esta empresa, y así colaborar en actividades estudiantiles que conlleven su pensum de estudios.

Sin otro particular, atentamente,

P.E.M. Erwin Leonel Colindres Monroy
Director Escuela Secundaria de Oriente –ESDEO

Chiquimula

b) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Dirección: _____
5. Teléfono (s): _____
6. E-mail: _____
7. Gerente General: _____
8. Representante legal: _____

Captura de información
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresas

**Guía de entrevista inicial dirigida al director de la Escuela Secundaria de Oriente
“ESDEO”**

Estimado director, como es de su conocimiento soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas, y estoy realizando un trabajo de investigación en esta institución educativa correspondiente a mí Práctica Empresarial Dirigida –PED-; con el objetivo de describir la situación actual de la misma; solicito por favor responder las siguientes preguntas:

1) El pago del sueldo de los empleados se realiza a través de:

Depósito a cuenta bancaria Cheque Efectivo

Otro Especifique _____

2) ¿Considera que la forma en la que se recibe el pago de la colegiatura es adecuada?

Si No

¿Por qué? _____

3) ¿Cree que la forma de entrega de notas a los padres de familia presenta algún problema?

Si No

¿Por qué? _____

4) ¿Con qué frecuencia el personal recibe capacitación?

Mensual Bimestral Trimestral Semestral

Otro Especifique _____

5) ¿Tiene establecido un proceso de selección de personal?

Si No

Si su respuesta fue positiva describa el proceso que realiza.

6) ¿A los nuevos empleados se les brinda un programa de inducción?

Si No

Si su respuesta fue positiva describa el programa que realiza.

7) ¿Cuál es la frecuencia con la que se realiza la supervisión del trabajo hecho por los empleados en el colegio?

Diaria Semanal Mensual

Otra Especifique _____

8) ¿Para supervisar el trabajo hecho por los empleados existe una guía?

Si No

Si su respuesta es positiva, indique ¿cuál?; si es negativa indique ¿Por qué?

9) ¿Qué tipo de incentivos reciben los empleados por realizar su trabajo con excelencia?

Bonos Excursiones Convivios Cartas de felicitación

Otro Especifique_____

10) ¿Cuál ha sido la principal causa por la que antiguos empleados presentaron su renuncia?

Sueldo bajo Ambiente de trabajo inadecuado Nuevo empleo

Otro Especifique_____

11) ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea del colegio que usted dirige?

12) ¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

13) ¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresas

**Guía de entrevista inicial dirigida al Encargado de Práctica Supervisada de la Escuela
Secundaria Privada Mixta de Oriente “ESDEO”**

Estimado profesor, como es de su conocimiento soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas, y estoy realizando un trabajo de investigación en esta institución educativa correspondiente a mí Práctica Empresarial Dirigida –PED-; con el objetivo de describir la situación actual de la misma; solicito por favor responder las siguientes preguntas:

1) El pago del sueldo de los empleados se realiza a través de:

Depósito a cuenta bancaria Cheque Efectivo

Otro Especifique _____

2) ¿Considera qué la forma en la que se recibe el pago de la colegiatura es adecuada?

Si No

¿Por qué? _____

3) ¿Cree que la forma de entrega de notas a los padres de familia presenta algún problema?

Si No

¿Por qué? _____

4) ¿Con qué frecuencia el personal recibe capacitación?

Mensual Bimestral Trimestral Semestral

Otro Especifique _____

5) ¿Tiene establecido un proceso de selección de personal?

Si

No

Si su respuesta fue positiva describa el proceso que realiza.

6) ¿A los nuevos empleados se les brinda un programa de inducción?

Si

No

Si su respuesta fue positiva describa el programa que realiza.

7) ¿Cuál es la frecuencia con la que se realiza la supervisión del trabajo hecho por los empleados en el colegio?

Diaria

Semanal

Mensual

Otra Especifique _____

8) ¿Para supervisar el trabajo hecho por los empleados existe una guía?

Si

No

Si su respuesta es positiva, indique ¿cuál?; si es negativa indique ¿Por qué?

9) ¿Qué tipo de incentivos reciben los empleados por realizar su trabajo con excelencia?

Bonos Excursiones Convivios Cartas de felicitación

Otro Especifique_____

10) ¿Cuál ha sido la principal causa por la que antiguos empleados presentaron su renuncia?

Sueldo bajo Ambiente de trabajo inadecuado Nuevo empleo

Otro Especifique_____

11) ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea del colegio que usted dirige?

12) ¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

13) ¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?

Gracias por su colaboración

c) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED–
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

1. Nombre de la empresa: Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente
“ESDEO”
2. Tipo de empresa: Educativa
3. Fecha de constitución: 30 de julio de 1,975
4. Dirección: 2da. Calle 4-40 zona 1, Chiquimula
5. Teléfono(s): 7942-0290
6. E-mail: erwincolindres@hotmail.com
7. Director: Erwin Leonel Colindres Monroy
8. Representante legal: Erwin Leonel Colindres Monroy

Captura de información

Fecha: del: 3 de mayo al: 20 de mayo

A cargo de: Rubén Alberto Pineda



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresas

**Guía de entrevista inicial dirigida al director de la Escuela Secundaria de Oriente
“ESDEO”**

Estimado profesor, como es de su conocimiento soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas, y estoy realizando un trabajo de investigación en esta institución educativa correspondiente a mí Práctica Empresarial Dirigida –PED-; con el objetivo de describir la situación actual de la misma; solicito por favor responder las siguientes preguntas:

1) El pago del sueldo de los empleados se realiza a través de:

Depósito a cuenta bancaria Cheque Efectivo

Otro Especifique _____

2) ¿Considera qué la forma en la que se recibe el pago de la colegiatura es adecuada?

Si No

¿Por qué? Si es efectivo porque es inmediato y cuando es con cheque lleva un poco más de tiempo y movimiento

3) ¿Cree que la forma de entrega de notas a los padres de familia presenta algún problema?

Si No

¿Por qué? Se les entrega en una reunión en donde cualquier duda se les aclara por el catedrático con el uso de las correspondientes evidencias

4) ¿Con qué frecuencia el personal recibe capacitación?

Mensual Bimestral Trimestral Semestral

Otro Especifique_____

5) ¿Tiene establecido un proceso de selección de personal?

Si No

Si su respuesta fue positiva describa el proceso que realiza.

No es que no se exista, sino que debe ser aplicado con mejor nivel

6) ¿A los nuevos empleados se les brinda un programa de inducción?

Si No

Si su respuesta fue positiva describa el programa que realiza.

Siempre debe hacerse pero pienso que puede mejorarse lo que se hace

7) ¿Cuál es la frecuencia con la que se realiza la supervisión del trabajo hecho por los empleados en el colegio?

Diaria Semanal Mensual

Otra Especifique_____

8) ¿Para supervisar el trabajo hecho por los empleados existe una guía?

Si

No

Si su respuesta es positiva, indique ¿cuál?; si es negativa indique ¿Por qué?

Esta elaborada por personal adoc de la escuela

9) ¿Qué tipo de incentivos reciben los empleados por realizar su trabajo con excelencia?

Bonos

Excursiones

Convivios

Cartas de felicitación

Otro

Especifique. Las circunstancias ya no han permitido alguna de las indicadas; esta el ambiente de apoyo y buena comunicación. Nos hemos entendido.

10) ¿Cuál ha sido la principal causa por la que antiguos empleados presentaron su renuncia?

Sueldo bajo

Ambiente de trabajo inadecuado

Nuevo empleo

Otro

Especifique _____

11) ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea del colegio que usted dirige?

Sí

12) ¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

Quizás todo el proceso.

13) ¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?

La publicidad, romper paradigmas, la motivación del personal

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida –PED-
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista inicial dirigida al Encargado de Práctica Supervisada de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente “ESDEO”

Estimado profesor, como es de su conocimiento soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas, y estoy realizando un trabajo de investigación en esta institución educativa correspondiente a mí Práctica Empresarial Dirigida –PED-; con el objetivo de describir la situación actual de la misma; solicito por favor responder las siguientes preguntas:

1) El pago del sueldo de los empleados se realiza a través de:

Depósito a cuenta bancaria Cheque Efectivo

Otro Especifique _____

2) ¿Considera qué la forma en la que se recibe el pago de la colegiatura es adecuada?

Si No

¿Por qué? Porque es inmediato.

3) ¿Cree qué la forma de entrega de notas a los padres de familia presenta algún problema?

Si No

¿Por qué? _____

4) ¿Con qué frecuencia el personal recibe capacitación?

Mensual Bimestral Trimestral Semestral

Otro Especifique Al inicio y rara vez.

5) ¿Tiene establecido un proceso de selección de personal?

Si No

Si su respuesta fue positiva describa el proceso que realiza.

6) ¿A los nuevos empleados se les brinda un programa de inducción?

Si No

Si su respuesta fue positiva describa el programa que realiza.

7) ¿Cuál es la frecuencia con la que se realiza la supervisión del trabajo hecho por los empleados en el colegio?

Diaria Semanal Mensual

Otra Especifique Ninguna.

8) ¿Para supervisar el trabajo hecho por los empleados existe una guía?

Si No

Si su respuesta es positiva, indique ¿cuál?; si es negativa indique ¿Por qué?

9) ¿Qué tipo de incentivos reciben los empleados por realizar su trabajo con excelencia?

Bonos Excursiones Convivios Cartas de felicitación

Otro Especifique Ninguno.

10) ¿Cuál ha sido la principal causa por la que antiguos empleados presentaron su renuncia?

Sueldo bajo Ambiente de trabajo inadecuado Nuevo empleo

Otro

Especifique _____

11) ¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea del colegio para el que usted trabaja?

Sí.

12) ¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?

Todo lo administrativo.

13) ¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?

Incentivos.

Gracias por su colaboración

d) Análisis de la información

Tabla 1

Respuestas generales a entrevista dirigida a Director de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente “ESDEO”

Pregunta	Respuesta consolidada
El pago del sueldo de los empleados se realiza a través de:	El pago del sueldo a los empleados se puede hacer tanto en efectivo o con cheque dependiendo de la disponibilidad en caja y en el banco.
¿Considera qué la forma en la que se recibe el pago de la colegiatura es adecuada?	Sí. El pago de la colegiatura se puede recibir tanto en efectivo como en cheque, antes el pago se hacía en el mismo establecimiento, pero actualmente se recibe en la Cooperativa Chiquimuljá. Cuando es con cheque lleva un poco más de tiempo debido a la compensación que maneja el sistema financiero.
¿Cree que la forma de entrega de notas a los padres de familia presenta algún problema?	Sí. Se les entrega en una reunión de padres de familia que se realiza bimestralmente, en donde cualquier duda acerca del puntaje se les aclara por el catedrático con el uso de las correspondientes evidencias, tales como exámenes cortos, parciales, finales, cuadros de evaluación, etc.
¿Con qué frecuencia el personal recibe capacitación?	Trimestral. Cualquier asunto importante se trata en reunión con el personal, según sea necesario.
¿Tiene establecido un proceso de selección de personal?	No es que no se exista, sino que debe ser aplicado con mejor nivel, no están bien establecidos los pasos a seguir al efectuar el reclutamiento y la selección de personal. Aunque los puestos sí están definidos.

Pregunta	Respuesta consolidada
¿A los nuevos empleados se les brinda un programa de inducción?	Siempre debe hacerse pero pienso que puede mejorarse lo que se hace
¿Cuál es la frecuencia con la que se realiza la supervisión del trabajo hecho por los empleados en el colegio?	Diaria.
¿Para supervisar el trabajo hecho por los empleados existe una guía?	Sí. Esta elaborada por personal adoc de la escuela. Y se busca comparar lo realizado con lo planificado.
¿Qué tipo de incentivos reciben los empleados por realizar su trabajo con excelencia?	Las circunstancias principalmente económicas ya no han permitido dar incentivos como los indicados; pero se trata de compensar brindando un excelente ambiente de trabajo que esté cimentado en el apoyo mutuo y la buena comunicación.
¿Cuál ha sido la principal causa por la que antiguos empleados presentaron su renuncia?	Nuevo empleo.
¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea del colegio que usted dirige?	Sí, siempre que sea información de tipo administrativo.
¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?	Lo ideal sería analizar todo el proceso para tener un diagnostico más amplio de la situación de la escuela.
¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?	La publicidad, romper paradigmas, la motivación del personal.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Respuestas generales a entrevista dirigida a Encargado de Práctica Supervisada de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente “ESDEO”

Pregunta	Respuesta consolidada
El pago del sueldo de los empleados se realiza a través de:	Efectivo.
¿Considera que la forma en la que se recibe el pago de la colegiatura es adecuada?	Sí porque es inmediato.
¿Cree que la forma de entrega de notas a los padres de familia presenta algún problema?	No.
¿Con qué frecuencia el personal recibe capacitación?	Al principio y rara vez.
¿Tiene establecido un proceso de selección de personal?	No.
¿A los nuevos empleados se les brinda un programa de inducción?	No.
¿Cuál es la frecuencia con la que se realiza la supervisión del trabajo hecho por los empleados en el colegio?	Ninguna.
¿Para supervisar el trabajo hecho por los empleados existe una guía?	No.
¿Qué tipo de incentivos reciben los	Ninguno.

empleados por realizar su trabajo con excelencia?	
¿Cuál ha sido la principal causa por la que antiguos empleados presentaron su renuncia?	Sueldo bajo y Ambiente de trabajo inadecuado.
¿Estaría en disponibilidad de brindar información administrativa que posea del colegio que usted dirige?	Sí.
¿Qué área del proceso administrativo le gustaría que sea analizada?	Todo lo administrativo.
¿Qué tema le gustaría que fuera estudiado?	Incentivos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo No. 2

Diagnóstico

a) Foda

✓ Macro-entorno

A través de su División de Educación, el BID trabaja en sociedad con 26 países prestatarios de Latinoamérica y el Caribe para lograr que niños y jóvenes ejerzan su derecho a una educación de calidad, logren desarrollar su potencial y pueda revertir así el ciclo de pobreza.

Por su importancia estratégica para la Región, el Banco ha lanzado la Iniciativa de Educación que focalizará su trabajo de investigación y proyectos en tres áreas principales: Desarrollo Infantil Temprano, Transición Escuela-Trabajo y la Calidad de los Maestros.



En los últimos años se han intensificado las relaciones entre instituciones de educación superior de diferentes partes del mundo, atendiendo a la necesidad cada vez mayor de formar profesionales con una visión global de la realidad económica, social, cultural, financiera y política del mundo. En ese sentido, los países latinos tienen mucho que aportar. Así como estudiantes latinos encuentran esas oportunidades en Estados Unidos y Europa, del mismo modo los estadounidenses y europeos buscan una experiencia cultural diferente para añadir a sus currículos vitae.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) pidió a Latinoamérica invertir más y de mejor manera en educación, al alertar que solo el 40 % de los países de la región destina más del 5 % del producto interno bruto (PIB) para a ese sector. Hay que recordar que en el programa de la Unesco "Educación para Todos" (EPT), suscrito en el año 2000, se establece el compromiso de los países de alcanzar las metas de destinar un 6 % del PIB a la educación y llegar al 93 % de alfabetización en 2015.

Algunos de los países latinoamericanos que hasta ahora han superado el 5 % del PIB en inversión educativa son Costa Rica, Cuba, Brasil, Argentina, mientras otros como Nicaragua, Guatemala, Panamá y El Salvador, están por debajo de esa cifra.

✓ El mercado

La tendencia constante de estudiantes que se pasan de escuelas públicas a privadas alcanzó un nuevo récord en el territorio capital de Australia, ACT. Es el primer lugar en toda la historia de Australia que tiene mayor cantidad de estudiantes en escuelas privadas que públicas en todos los niveles. Las cifras de un censo realizado en febrero muestran que los estudiantes de liceos católicos e independientes superaron a los de los liceos de la capital. Este hecho responde a una tendencia de largo plazo que muestra una menor participación del gobierno en la educación en toda Australia.

La proporción de estudiantes de secundaria en Nueva Gales del Sur en liceos privado pasó de 34,7% en 2000 a 37,9% en 2010. Los defensores de la educación pública advierten que el cambio podría causar división social, mientras que los defensores de las escuelas privadas sostienen que el cambio responde a que los padres respaldan los planteamientos de las alternativas educativas.

✓ El sentido y las características del actual cambio educativo

Las nuevas políticas educativas tienen relación con un punto de partida inédito para la región: el notable crecimiento de las tasas de escolaridad en todos los niveles del sistema educativo y la no-correspondencia entre dicho aumento de oportunidades de acceso a la escolaridad con los deficientes resultados de aprendizaje obtenidos.

Los cambios en la economía mundial y regional a fines de los 70' e inicios de los 80' generaron exigencias que afectaron a la educación. La gran contradicción que se vivió en muchos países fue la coexistencia del aliento al crecimiento de la matrícula escolar con una decidida política orientada a la reducción de los gastos públicos, incluidos los correspondientes a la educación.

El milagro de obtener una educación de calidad con costos menores tampoco se produjo en América Latina. El fortalecimiento de la educación pública y la generación de estrategias múltiples para su mayor eficacia y pertinencia es tarea perentoria.



Su sentido, sus fines y objetivos, que en cada país se han ido construyendo a través de su historia —no sin graves tensiones—, requieren ser replanteados. El siglo que iniciamos demandará más compromiso estatal con la educación pública, redistribuyendo mejor y más equitativamente los recursos e invirtiéndolos de manera eficiente. La construcción y la restauración de los principios de equidad y del bien común son aún asignaturas pendientes en la educación latinoamericana.

✓ Meso-entorno

Guatemala ha tenido históricamente un nivel muy desfavorable en el campo de la educación. El nivel de escolaridad en Guatemala es sumamente bajo, el Instituto Nacional de Estadística (INE) estima que el promedio es de solo 2.3 años. Incluso menor en los departamentos mayoritariamente indígenas (1.3 años). Las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo no se hayan al alcance de la mayoría de la población guatemalteca. Desigualdades económicas y sociales y otros factores políticos, lingüísticos y geográficos influyen en el acceso de niños a la educación.

Esta deficiencia es muy preocupante si se toma en cuenta que la educación no es solo un factor de crecimiento económico, sino también un ingrediente fundamental para el desarrollo social, incluida la formación de buenos ciudadanos.

✓ El sistema educativo en Guatemala

La población guatemalteca ascendía a 10.8 millones de habitantes en 1996. Como muchos países en vías de desarrollo, la población de Guatemala es una población joven. La población de menos de 14 años asciende al 44.1% del total y los de menos de 25 años representan el 64.7% de la población (INE, 1998). Los niños y jóvenes de hoy pertenecen a una generación de guatemaltecos que han nacido y crecido en momentos de grandes cambios.

Esto junto con la presente transición democrática por la que atraviesa el país y su integración en el mercado internacional, hacen de la educación una necesidad básica para el desarrollo y adaptación de los guatemaltecos a esta nueva etapa de desarrollo, democracia y paz. Los Acuerdos de paz y el Plan Nacional de Desarrollo 1996-2000 plantean la necesidad de reducir el déficit de cobertura, especialmente en los niveles de preprimaria y primaria, con énfasis en el área rural y en la educación de las niñas, así como elevar el nivel de alfabetización y mejorar la calidad educativa.

✓ Estructura del sistema educativo guatemalteco

El sistema educativo de Guatemala divide la enseñanza en cuatro niveles:

- Educación Pre-primaria
- Educación primaria
- Educación Media, que a su vez se subdivide en dos ciclos
- Básico
- Diversificado
- Educación superior y universitaria

✓ La educación privada

No es posible precisar con exactitud en qué momento se inicia realmente la educación privada en Guatemala, pues las primeras escuelas estuvieron en manos de las congregaciones religiosas y no se puede determinar si el estado era parte de la iglesia o la iglesia parte del estado. Si tomamos a las congregaciones religiosas como parte de la iniciativa privada, la educación privada arrancarían con la propia conquista, pero el tipo de organización no corresponde al de la empresa privada, sino al de las instituciones religiosas, que manejaban no solo la educación sino al estado completo.

El sector privado está en la posibilidad de poder financiar mejores edificios, construir mayor número de aulas, equipar en mayor cuantía y calidad sus laboratorios e instalaciones, pagar mejores salarios a su personal docente y mantener en mejor forma la relación alumno-maestro.

Lo anterior se debe básicamente al cobro de cuotas convencionales por el estudio o educación impartida, cosa que el Estado está imposibilitado de hacer. Para resumir, la educación privada si bien es cierto ha ayudado al Estado absorbiendo a un fuerte sector de la población estudiantil, también lo es que muchos colegios que operan en el país lo hacen al margen de lo correcto, pues han hecho de la educación un negocio que no tiene escrúpulos, dándose casos de colegios que venden diplomas, títulos, test, etc. Con ello han perjudicado el prestigio y solvencia de la educación privada en general.

- FODA por áreas

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Tomando como base el análisis de las variables que conforman el estudio FODA, tales como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se incluirán factores de carácter económico, político, social y cultural, que interactúan directamente con ESDEO, tanto en el ámbito interno como externo, influyendo directamente en logro de los objetivos que tiene esta institución educativa de origen chiquimulteco.

Para tener una idea más clara de dónde corresponde cada elemento del FODA, se establecen como variables internas las fortalezas y debilidades, y como externas las oportunidades y amenazas, las primeras son aquellas en las que podemos influir de manera directa para poder alterar su comportamiento, y las segundas son las que evolucionan de tal forma que no podemos afectarla, lo que nos queda es ver cómo nos adaptamos a los cambios que presentan.

Análisis FODA			
Dirección			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (<i>Positivas</i>)	Debilidades (<i>Negativas</i>)	Oportunidades (<i>Positivas</i>)	Amenazas (<i>Negativas</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene la experiencia docente-administrativa. • Hay un proceso administrativo establecido y dinámico. • Áreas administrativas independientes. • Formación Integral. • Cuentan con Valores. • Profesionalismo. • Liderazgo. • Respeto al alumno. • Cuentan con visión y misión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las normas y procedimientos con las que cuentan no son del agrado para muchos alumnos y eso disminuye el interés de estudiar en ESDEO, por ejemplo: largo de la falda, maquillaje, accesorios y otros, pero es nuestra filosofía y principios. • Falta de congruencia entre la realidad y lo que indica la visión y misión, lo que provoca frustración en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la experiencia en el mercado para innovar estándares, niveles de calidad. • Formalizar la atención espiritual de los alumnos y ampliar los objetivos y filosofía que sostiene ESDEO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colegios más abiertos en normas disciplinarias que atraen al alumno.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
Claustro de profesores			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas <i>(Positivas)</i>	Debilidades <i>(Negativas)</i>	Oportunidades <i>(Positivas)</i>	Amenazas <i>(Negativas)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene la experiencia docente. • Formación Integral. • Cuentan con valores. • Profesionalismo. • Liderazgo. • Respeto al alumno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de personal. • Falta de comunicación con el director. • Personal inconforme con el salario. • Pocas oportunidades de crecimiento. • El profesionalismo es variable en el claustro, escaso en algunos. • No hay trabajo en equipo. • No se brindan capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar técnicas para integrar un claustro más profesional y ejemplar. • Formalizar la atención espiritual de los alumnos y ampliar los objetivos y filosofía que sostienen los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desánimo e inseguridad del padre de familia y alumnos potenciales al correrse la información de un maestro(a) que no es eficaz. • Que otras instituciones eleven la calidad de sus profesores y con ello atraigan un mercado que podría ser atendido por ESDEO.

Fuente: Elaboración propia

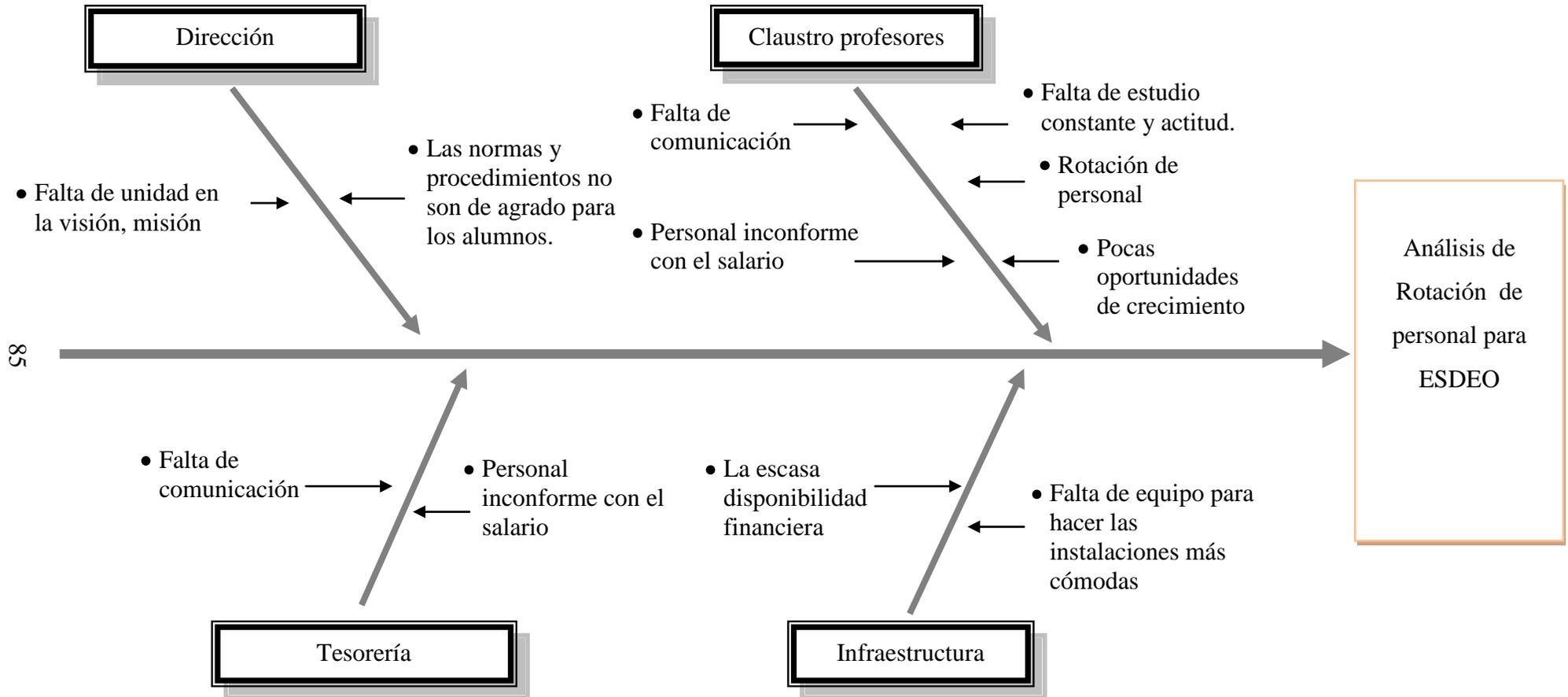
Análisis FODA			
Tesorería			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de efectivo • Se realizan informes diarios de ingresos y egresos de dinero. • Control de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación con el director y docentes. • Personal inconforme con el salario • Falta de actitud del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y actualizar los procesos que se siguen en tesorería. • Aplicar y mejorar los controles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes insatisfechos que se alejan de ESDEO o no lo buscan por mala referencia en cuanto el manejo del dinero que la escuela percibe.

Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA			
Infraestructura			
Análisis interno		Análisis externo	
Fortalezas (Positivas)	Debilidades (Negativas)	Oportunidades (Positivas)	Amenazas (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> • Existen instalaciones propias. • Hay aulas especiales para computación e Idioma 	<ul style="list-style-type: none"> • La escasa disponibilidad financiera. • Falta de equipo para hacer las instalaciones más cómodas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las instalaciones para atraer más alumnos y para que los empleados se sientan cómodos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otros colegios tienen edificios que ofrecen mejores instalaciones para empleados y alumnos.

Fuente: Elaboración propia

Diagrama Causa – Efecto



Se ha llegado a establecer, después de analizar la información recolectada que institución cuenta con varias problemáticas que hacen que no funcione de tal manera que tenga un nivel competitivo alto.

- Las normas y procedimientos con las que cuentan no son de agrado a los alumnos y eso a veces disminuye el interés de estudiar en ESDEO, por ejemplo: largo de la falda, maquillaje, accesorios y otros, pero es nuestra filosofía y principios.
- Falta de unidad en la visión, misión y otros que provoca división, frustración.
- Rotación de personal
- Falta de comunicación
- Personal inconforme con el salario
- Pocas oportunidades de crecimiento
- El profesionalismo es variable en el claustro, escaso en algunos o no entendible con otros.
- Falta de estudio constante y actitud en algunos docentes.
- No hay trabajo en equipo.
- No se brindan capacitaciones
- Falta de comunicación
- Personal inconforme con el salario
- Falta de estudio constante y actitud.

Implicación de los hallazgos

Haciendo un análisis de los problemas detectados en los resultados obtenidos en las entrevistas y de un análisis del FODA realizado, se encuentra lo siguiente:

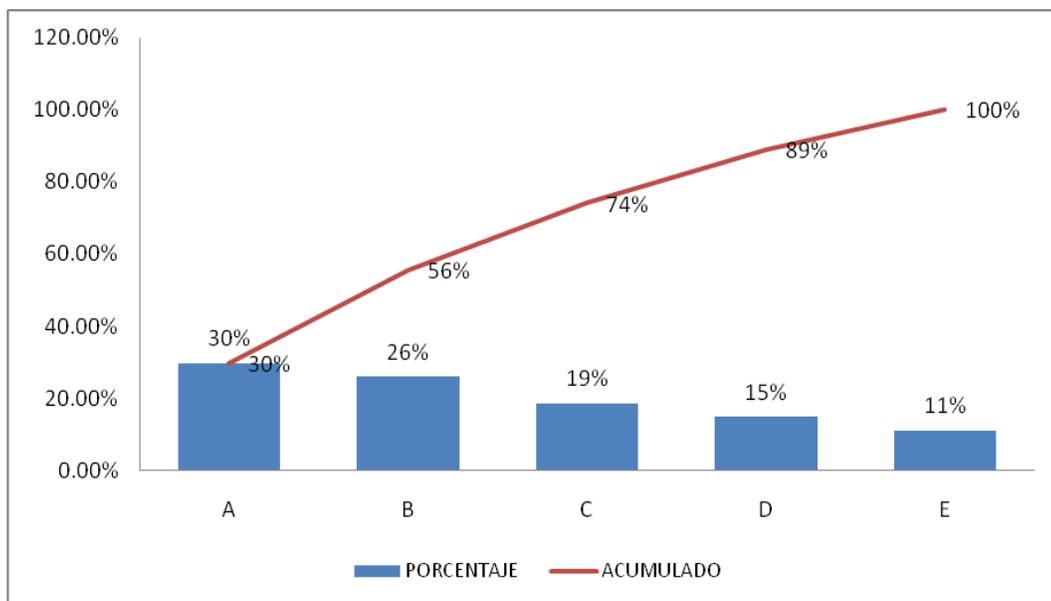
Luego de haber establecido las debilidades encontradas en la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente, se le solicitó al Director que otorgara el valor correspondiente a cada una de ellas, quedando la información de la siguiente manera:

Cuadro No. 1
Resultados de datos “Diagrama de Pareto”

DEBILIDAD		VALORACION	PORCENTAJE	ACUMULADO
Rotación de personal	A	80	30%	30%
Pocas oportunidades de crecimiento	B	70	26%	56%
Falta de comunicación	C	50	19%	74%
Falta de estudio constante y actitud	D	40	15%	89%
Personal inconforme con el salario	E	30	11%	100%
TOTAL		270	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica de pareto



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra los porcentajes de las necesidades de mayor importancia y de menor importancia para la institución, siendo las cinco principales:

- ✓ Rotación de personal
- ✓ Pocas oportunidades de crecimiento

- ✓ Falta de comunicación
- ✓ Falta de estudio constante y actitud
- ✓ Personal inconforme con el salario

El Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades, fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

En base a lo anterior, se puede establecer que el 80% de los problemas que se dan dentro de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente ubicada en Chiquimula es causado por fenómenos internos como la política salarial de la institución, pocas oportunidades de crecimiento entre otros, ocasionando rotación de personal.

Anexo No. 3

Guía de entrevista dirigida al Director de la Escuela Secundaria de Oriente – ESDEO-

Estimado Gerente, como es de su conocimiento estoy realizando un estudio para analizar la rotación de personal en su empresa, por lo cual se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista.

Instrucciones: Marque con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran identificados con la visión y misión de la institución?

Sí___ No___

¿Por qué?_____

2. ¿La empresa cuenta con una política salarial?

Sí___ No___

Si su respuesta fue negativa, indique ¿por qué?

3. ¿Los colaboradores cuentan con las prestaciones de ley?

Sí___ No___

Si su respuesta fue positiva indique las prestaciones que ofrece, en caso de ser negativa, indique ¿por qué?

4. ¿Considera que la forma de supervisar la labor de sus colaboradores es la más óptima?

Sí___ No___

5. ¿Brindan oportunidades de crecimiento a sus colaboradores?

Sí___ No___

Si su respuesta fue negativa, indique ¿por qué?

6. ¿Cómo considera su relación personal con sus colaboradores?

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

7. ¿Brindan espacios adecuados para que su personal pueda llevar a cabo su trabajo?

Sí___ No___

8. ¿Conoce el índice de rotación de personal que presenta su empresa actualmente?

Sí___ No___

9. ¿Cuál es el número de personas que ha ingresado por crecimiento de la institución desde enero del presente año?

10. ¿Cuál es el número de personas que ha ingresado por rotación de personal a la institución?

11. ¿Cuántas personas se han retirado de la institución desde enero del presente año?

12. ¿Cuál cree que ha sido la principal causa por la que antiguos empleados presentaron su renuncia?

Sueldo bajo _____
Ambiente de trabajo inadecuado _____
Nuevo empleo _____
Otro (especifique) _____

13. ¿Se imparten capacitaciones al personal de la institución?

Sí____ No____

14. Si su respuesta anterior fue positiva ¿Han considerado temas motivacionales en las capacitaciones?

Sí____ No____

15. ¿Motiva al personal que labora en la institución?

Sí____ No____

16. ¿Qué tipo de incentivos reciben los empleados por realizar su trabajo con excelencia?

Bonos _____
Excursiones _____
Convivios _____
Cartas de felicitación _____
Otros (especifique) _____

17. ¿Fomentan el trabajo en equipo dentro de la institución?

Sí____ No____

18. ¿Aplican una encuesta de salida al personal que se retira de la institución?

Sí____ No____

Anexo No. 4

Cuestionario dirigido al personal de la Escuela Secundaria de Oriente – ESDEO-

Estimado colaborador, estoy realizando un estudio para analizar la rotación de personal en su institución, por lo cual se le requiere unos minutos para responder la siguiente entrevista. (La información es confidencial)

Instrucciones:

Indique con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

Menos de 1 año _____

De 1 a 3 años _____

De 4 a 6 años _____

Más de 6 años _____

2. ¿Se encuentran identificado con la visión y misión de la institución?

Sí____ No____

¿Por qué? _____

3. Considera que el salario que recibe por su trabajo es:

Alto _____

Bajo _____

Justo lo esperado _____

4. ¿La institución le brinda las prestaciones de ley?

Sí___ No___

Si su respuesta fue positiva indique las prestaciones que posee, en caso de ser negativa, indique ¿por qué?

5. ¿Considera que la forma en que supervisan su labor es la más óptima?

Sí___ No___

6. ¿Le brindan oportunidades de crecimiento?

Sí___ No___

7. Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo son:

Muy Buenas _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

8. ¿Se encuentra satisfecho con el ambiente donde realiza su trabajo?

Sí___ No___

9. ¿La institución le imparte capacitaciones?

Sí___ No___

10. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Le han impartido temas motivacionales en las capacitaciones? Si su respuesta es positiva indique qué temas.

Sí___ No___

11. ¿Se siente motivado con el trabajo que desempeña actualmente?

Sí___ No___

12. ¿Qué incentivos recibe actualmente?

13. ¿Qué incentivos le gustaría recibir?

14. ¿Considera que la institución fomenta el trabajo en equipo?

Sí___ No___

15. ¿Considera que existen otras empresas en el medio que ofrecen mejores condiciones laborales a las que tiene actualmente?

Si___ No___

16. ¿Ha buscado otras oportunidades de trabajo?

Si_____ No_____

¿Por qué?_____

Anexo No. 5

Ejecución de la Propuesta

**“Programa de motivación laboral para reducir la rotación de personal en la
Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente ESDEO”**



Introducción

Este programa está especialmente diseñado para contribuir con la motivación del personal de la Escuela Secundaria de Oriente y así reducir la rotación de personal, está integrado por dos guías, una enfocada a la capacitación y la otra a los incentivos. Cada una especificando acciones, actividades y responsables, con el propósito de constituir un instrumento que permita mejorar no sólo el desempeño de los colaboradores, sino que además la propia administración del colegio. Además como algo adicional se elaboró una encuesta de salida para apoyar a la administración del colegio en la búsqueda de las causas que influyen en la salida definitiva del personal.

Objetivo general

- Indicar el conjunto de actividades contenidas en el programa de motivación laboral para reducir la rotación de personal en la Escuela Secundaria de Oriente.

Objetivos específicos

- Determinar una guía de capacitación.
- Establecer una guía de incentivos.
- Elaborar una entrevista de salida.
- Definir el orden cronológico de las actividades por medio de una gráfica de Gantt.

Alcances

El programa de motivación laboral busca por medio de sus tres principales apartados, guía de capacitación, guía de incentivos y encuesta de salida, apoyar a la Escuela Secundaria de Oriente, en sus esfuerzos por reducir la rotación de personal.

Guía de capacitación

Considerando lo clave que hoy en día es el recurso humano para toda clase de organización, es importante mantenerlo motivado a través de capacitaciones con temas de interés, constituyéndose en una forma de demostrarle que se le esta valorando como un miembro de vital importancia para la escuela, y no simplemente como algún tipo de activo que se puede sustituir en cualquier momento.

Tema	Proveedor	Facilitador	Objetivo	Costo
Gerente al estilo de Jesús.	Ministerio Cristiano Casa El Alfarero	Consultor crece: Lic. Jendrick Lobos Martínez.	Permitir que el colaborador se reconozca como un líder en las actividades que realiza.	1 taller de capacitación: Q300.00, debido a que el facilitador no cobra, el dinero será para una cena, 15 personas cada una Q20.00.
Auto estima	COOSAJO, R.L.	Gerente de educación cooperativa: Lic. Juan Carlos Castillo Pinto.	Ayudar a los trabajadores a que se valoren como personas capaces de hacer cosas increíbles.	Éste taller no tiene costo.

La voluntad	Ministerio Cristiano El Calvario.	Pastor: Lic. Moisés Méndez.	Contribuir a que los empleados comprendan lo lejos que pueden llegar con una gran fuerza de voluntad.	1 taller de capacitación: Q150.00. Puesto que el facilitador no cobra, el dinero se usará para una refacción, 15 personas cada una Q10.00.
Superando obstáculos	Iglesia Rebaño de Dios.	Pastor: Luis Humberto Álvarez Mayorga.	Demostrar al personal por medio de un testimonio real, que los obstáculos pueden ser afrontados y superados.	1 taller de capacitación: Q200.00. Puesto que el facilitador no cobra, el dinero se usará para una refacción, 15 personas cada una Q10.00. También Q50.00 para el transporte del facilitador.

Respuestas a las dificultades de un gerente.	Ministerio Cristiano Casa El Alfarero	Consultor crece: Lic. Jendrick Lobos Martínez.	Desarrollar en los colaboradores la capacidad de encontrar soluciones a problemas con los que se enfrentan diariamente.	1 taller de capacitación: Q300.00, debido a que el facilitador no cobra, el dinero será para una cena, 15 personas cada una Q20.00.
Taller de cuerdas.	Parque Chatún	Capacitadores asignados por el parque para el desarrollo del taller.	Incentivar el trabajo en equipo entre los empleados.	1 taller de capacitación: Q2625.00 15 personas cada una Q175.00.

Fuente: Elaboración propia.

Guía de incentivos

Con la ayuda de ésta guía de incentivos se busca tener la referencia necesaria para reconocer la labor de los colaboradores de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente ESDEO. Estos incentivos se entregarán en el mes de julio durante una actividad especial en el aniversario del colegio, a excepción de los vales canjeables por pasteles, que dependerán de la fecha de cumpleaños de cada colaborador.

Métricas a calificar	Incentivo anual	Costo
Entrega de reportes: Se tomará en cuenta la calidad de los documentos presentados a solicitud de la dirección, tales como: planificación por unidad o cuadros con calificaciones de los alumnos.	Diploma y carta de felicitación.	Q30.00
Puntualidad: El ganador será determinado con la ayuda del biométrico que es usado para registrar la entrada y salida del personal de la escuela.	Reloj de pulsera conmemorativo con el escudo de ESDEO.	Q175.00
Asistencia: El premiado se establecerá con el apoyo del control de asistencia que se lleva en la escuela.	Diploma y vale de Q200.00 canjeable por mercadería en un súper mercado de la localidad.	Q225.00
Relaciones interpersonales: Los mismos colaboradores elegirán al ganador llevando a cabo una votación secreta.	Diploma y vale canjeable por una pizza en un restaurante chiquimulteco.	Q155.00

Antigüedad: El reconocimiento se otorgará a los colaboradores que cumplan 5 años ininterrumpidos de trabajo dentro de la escuela.	Diploma y pin conmemorativo con el escudo de ESDEO.	Q225.00
Actitud: Será responsabilidad del director y según su criterio determinar el colaborador que haya presentado mejor actitud hacia su trabajo.	Trofeo y carta de felicitación.	Q105.00
Participación: Se tomará en cuenta la intervención en actividades deportivas, recreativas, culturales y todas aquellas que sean calendarizadas por la dirección de la escuela.	Plaqueta y carta de felicitación	Q140.00
Cumpleaños: El vale será entregado el día que cumplan años los colaboradores, de acuerdo a la información personal de cada uno.	Vale por un pastel.	Q845.00 13 colaboradores cada uno Q65.00.

Fuente: Elaboración propia.

Plan de remuneración de sueldos y prestaciones

El cuadro que a continuación se presenta, contiene el sueldo que estaría devengando cada colaborador por mes trabajado, incluyendo sueldo base y prestaciones.

Empleado	Antigüedad (años)	Sueldo base	Prestaciones	Total Mensual
Encargado de práctica supervisada	9	Q2,000.00	Q1,438.20	Q3,438.20
Secretaria I	7	Q2,000.00	Q1,152.69	Q3,152.69
Secretaria II	4	Q2,000.00	Q724.42	Q2,724.42
Tesorero	5	Q2,000.00	Q867.18	Q2,867.18
Docente I	1	Q2,000.00	Q296.16	Q2,296.16
Docente II	3	Q2,000.00	Q581.67	Q2,581.67
Docente III	2	Q2,000.00	Q438.91	Q2,438.91
Docente IV	0.9	Q2,000.00	Q281.88	Q2,281.88
Docente V	8	Q2,000.00	Q1,295.44	Q3,295.44
Docente VI	2	Q2,000.00	Q438.91	Q2,438.91
Docente VII	3	Q2,000.00	Q581.67	Q2,581.67
Docente VIII	0.7	Q2,000.00	Q253.33	Q2,253.33
Docente IX	1	Q2,000.00	Q296.16	Q2,296.16

Fuente: Elaboración propia.

Programa de incentivos económicos escalonado por antigüedad

La siguiente tabla muestra la forma en que estarían recibiendo su sueldo los empleados a partir de la implementación de éste programa de incentivos. Dentro de las modificaciones que incluye se tiene un bono por antigüedad que puede llegar hasta los Q1,500.00 si el empleado logra llegar a los 10 años de trabajo, lo que significa que se le estaría aumentando Q150.00 mensuales por año cumplido. Es importante mencionar que el reajuste salarial incluye dos bonos adicionales de Q500.00 uno en junio y otro en diciembre, pudiendo gozar de él aquellos colaboradores que ya tengan 1 año de antigüedad.

Empleado	Antigüedad (años)	Sueldo base	Bonificación	Bono por antigüedad	IGSS	Sueldo Mensual
Encargado de práctica supervisada	9	Q2,000.00	Q250.00	Q1,350.00	Q161.81	Q3,438.20
Secretaria I	7	Q2,000.00	Q250.00	Q1,050.00	Q147.32	Q3,152.69
Secretaria II	4	Q2,000.00	Q250.00	Q600.00	Q125.58	Q2,724.42
Tesorero	5	Q2,000.00	Q250.00	Q750.00	Q132.83	Q2,867.18
Docente I	1	Q2,000.00	Q250.00	Q150.00	Q103.85	Q2,296.16
Docente II	3	Q2,000.00	Q250.00	Q450.00	Q118.34	Q2,581.67
Docente III	2	Q2,000.00	Q250.00	Q300.00	Q111.09	Q2,438.91
Docente IV	0.9	Q2,000.00	Q250.00	Q135.00	Q103.12	Q2,281.88
Docente V	8	Q2,000.00	Q250.00	Q1,200.00	Q154.56	Q3,295.44
Docente VI	2	Q2,000.00	Q250.00	Q300.00	Q111.09	Q2,438.91
Docente VII	3	Q2,000.00	Q250.00	Q450.00	Q118.34	Q2,581.67
Docente VIII	0.7	Q2,000.00	Q250.00	Q105.00	Q101.67	Q2,253.33
Docente IX	1	Q2,000.00	Q250.00	Q150.00	Q103.85	Q2,296.16

Fuente: Elaboración propia.

Fuente financiera considerando un aumento en la matricula de inscripción y cuota mensual

La proyección que se presenta a continuación se estructuró considerando un total de 200 alumnos, un aumento de matricula de inscripción de Q275.00 a Q300.00 y un aumento de la cuota mensual de Q375.00 a Q400.00.

Mes	Inscripción	Cuota mensual	Total
Enero	Q60,000.00	Q80,000.00	Q140,000.00
Febrero		Q80,000.00	Q80,000.00
Marzo		Q80,000.00	Q80,000.00
Abril		Q80,000.00	Q80,000.00
Mayo		Q80,000.00	Q80,000.00
Junio		Q80,000.00	Q80,000.00
Julio		Q80,000.00	Q80,000.00
Agosto		Q80,000.00	Q80,000.00
Septiembre		Q80,000.00	Q80,000.00
Octubre		Q80,000.00	Q80,000.00
Noviembre		Q80,000.00	Q80,000.00
Diciembre		Q80,000.00	Q80,000.00
Total	Q60,000.00	Q960,000.00	Q1,020,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Programa de auxiliares para colaboradores

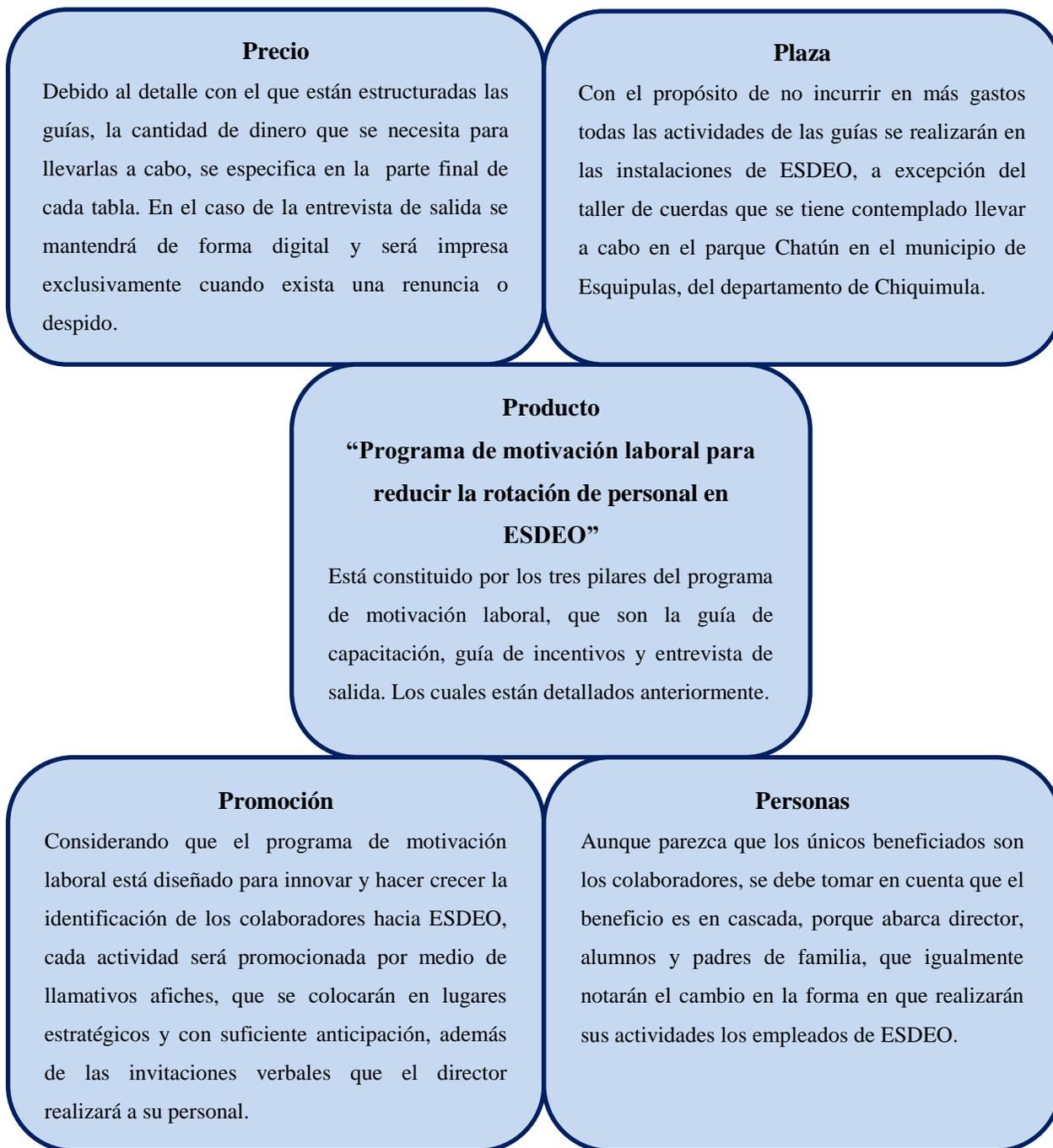
El propósito del siguiente cuadro es tener asignado un empleado para cubrir el puesto que quede vacante como producto de una renuncia o despido, y lo importante no sólo es el hecho de saber quien es el que queda en determinado puesto cuando falta alguien, sino que la persona que le toca cubrir, tenga la capacidad y la suficiente preparación para sacar adelante el trabajo. También como se ve en el cuadro lo que se busca es mantener el equilibrio del funcionamiento del colegio.

Empleado	Puede cubrir a:
Encargado de práctica supervisada	Director
Secretaria I	Encargado de práctica supervisada
Secretaria II	Secretaria I
Tesorero	Secretaria II
Docente V	Tesorero
Docente II	Docente V
Docente VII	Cualquier docente

Fuente: Elaboración propia.

Área mercadológica

En éste caso se pretende dar a conocer el programa de motivación laboral a los colaboradores de la Escuela Secundaria Privada Mixta de Oriente por medio de la implementación de una mezcla de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

Herramientas de comunicación interna para lograr la identificación del personal.

La propuesta mercadológica también está orientada al logro de una identificación del personal con la institución, la unidad de trabajo en una empresa es la información. Es lo que la alimenta diariamente para que pueda funcionar, la materia prima para una efectiva toma de decisiones y es el factor más importante tanto para el éxito en los negocios como para una adecuada motivación de los colaboradores. Se han contemplado diversas herramientas de comunicación interna, así como promocionales detallados de la siguiente forma:

Promocionales para incentivar al personal

- ✓ Playera tipo polo con el monograma de la Institución y nombre del colaborador.

Con la finalidad de lograr que el personal se sienta identificado con el colegio, se propone la elaboración de una playera tipo polo para el personal tanto administrativo como docente, la misma puede ser fabricada por la empresa Dánika de Chiquimula, se elaboraran 14 para entregarle una a cada colaborador, teniendo un costo por unidad de Q.75.00., dicha playera será otorgada al inicio de cada ciclo escolar.

- ✓ Lapiceros y llaveros con el logo del colegio.

Estos promocionales, lograrán no sólo una identificación del personal, a la vez serán como un medio para dar a conocer el logo y nombre del colegio a las personas externas al colegio. Los lapiceros tienen un costo de Q 5.00 y los llaveros de Q. 10.00. Se propone adquirir 50 unidades de cada tipo de artículo con el propósito de entregarles uno a personas especiales que visiten el colegio como autoridades educativas o ex alumnos distinguidos.

Modelo de boletín

Boletín informativo. Es una publicación de carácter mensual, bimestral o trimestral que da a conocer las novedades de la institución. La periodicidad queda a decisión del Director del establecimiento y puede ser publicado en formato digital (PDF) o impreso y puede ser enviado al correo personal de cada miembro de la institución.

Es importante que este medio respete la periodicidad que se propone desde el principio, ya que de otro modo los receptores pierden el interés o se olvidan de él. En el contenido del boletín informativo, también pueden darse a conocer fechas especiales, como cumpleaños, aviso de actividades, entre otros, los mismos pueden ser enviados al correo personal del colaborador o bien entregarlos de forma impresa. El costo por impresión de cada boletín es de Q 2.00, imprimiendo 15 ejemplares mensuales, teniendo un costo anual de Q. 360.00.

Colegio ESDEO Chiquimula

BOLETÍN NO. 1. ENERO 2012

BIENVENIDA E INICIO DEL CICLO ESCOLAR

ESDEO, es uno de los centros educativos de más prestigio y de gran trayectoria en la educación del departamento de Chiquimula, en su haber educativo, han egresado muchos profesionales hoy en día, que han puesto muy en alto la Perla de Oriente.

En este 2012 las puertas del colegio se abren nuevamente para darle la bienvenida a los alumnos de las distintas carreras y de los diferentes municipios aledaños a la cabecera departamental chiquimulteca, esto con un acto especial de bienvenida en el que se presentaron los profesores encargados de impartir cada clase y el grupo de colaboradores del área administrativa que serán el complemento ideal para el claustro de profesores tan distinguido con los que cuenta ESDEO para este nuevo ciclo escolar.

ESDEO
Formando Líderes
que transforman la visión en realidad

Modelo de afiche

Este es un ejemplo del diseño de los afiche que se utilizarán para dar a conocer al personal el nombre del taller, lugar, hora y fecha en que se llevará a cabo, además del nombre del facilitador encargado de impartir el tema.



Capacitación motivacional

Taller “Gerente al estilo Jesús”

LUGAR: Salón de audiovisuales ESDEO

HORA: 6:00 p.m.

FECHA: _____



Con la presentación de: Lic. Jendrick Lobos...

Área financiera

Con la ayuda del presupuesto que se presenta a continuación, se busca presentar de forma resumida y de fácil comprensión, la manera en que será distribuido el capital invertido en la ejecución de la propuesta.

Descripción	Justificación del gasto	Número de personas	Costo por persona en Quetzales	Total en Quetzales
Presentación de la propuesta	Inversión que se usará para dar a conocer el programa de motivación laboral para reducir la rotación de personal, a los colaboradores de ESDEO (ver página 48).	13	26.92	350.00
Ejecución de la propuesta				
Guía de capacitación	Estas capacitaciones se realizarán 1 cada 2 meses. De manera anticipada se colocarán afiches para informar al personal sobre cada capacitación			
Taller: Gerente al estilo de Jesús.	Primer taller de la guía de capacitación. Incluye cena típica guatemalteca: huevos al gusto, queso, crema, frijoles, plátanos fritos y café.	15	20.00	300.00
Taller: Auto estima	Segundo taller de la guía de capacitación. El costo corre a cargo de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral San José Obrero, COOSAJO, R.L.	15	0.00	0.00

Taller: La voluntad	Tercer taller de la guía de capacitación. Incluye refacción: una trenza de jamón y queso y un vaso con gaseosa.	15	10.00	150.00
Taller: Superando obstáculos	Cuarto taller de la guía de capacitación. Incluye refacción: un chuchito de pollo y un vaso con gaseosa. Además del costo del transporte del facilitador.	15	13.33	200.00
Respuestas a las dificultades de un gerente.	Quinto taller de la guía de capacitación. Incluye cena típica guatemalteca: huevos al gusto, queso, crema, frijoles, plátanos fritos y café.	15	20.00	300.00
Taller de cuerdas	Sexto taller de la guía de capacitación. Incluye transporte ida y vuelta a Esquipulas, playera, pañuelo, 2 refacciones y almuerzo.	15	175.00	2,625.00
Guía de incentivos	La entrega de todos estos incentivos se llevará a cabo en julio, en la semana de aniversario del colegio, a excepción de los pasteles, que se entregarán según la fecha de cumpleaños de cada colaborador.			
Entrega de reportes	Diploma y carta de felicitación.	1	30.00	30.00
Puntualidad	Reloj de pulsera conmemorativo con el escudo de ESDEO.	1	175.00	175.00
Asistencia	Diploma y vale de Q200.00 canjeable por mercadería en un súper mercado de la localidad.	1	225.00	225.00

Relaciones interpersonales	Diploma y vale canjeable por una pizza en un restaurante chiquimulteco.	1	155.00	155.00
Antigüedad	Diploma y pin conmemorativo con el escudo de ESDEO para los colaboradores que cumplan 5 años de trabajo en el colegio.	1	225.00	225.00
Participación	Plaqueta y carta de felicitación	1	140.00	140.00
Actitud	Trofeo y carta de felicitación.	1	105.00	105.00
Cumpleaños	Vale por un pastel para los colaboradores que cumplan años.	13	65.00	845.00
Bono extra 1	Se cancelará a todos los colaboradores en el mes de junio.	13	500.00	6500.00
Bono extra 2	Se cancelará a todos los colaboradores en el mes de diciembre.	13	500.00	6500.00
Boletines informativos	Teniendo que imprimir 15 boletines mensuales, entregando 1 a cada colaborador.	180	2.00	360.00
Lapiceros	Para conservar unos como promocionales, se elaborarán 50 unidades.	50	5.00	250.00
Llaveros	Con el propósito de preservar algunos como promocionales, se fabricarán 50 unidades.	50	10.00	500.00
Playeras	Al inicio del ciclo escolar se entregará una playera tipo polo a cada empleado.	13	75.00	975.00
Elaboración de afiche	Deberán imprimirse 18 afiches colocando 3 por taller de capacitación.	18	3.00	54.00
Total				20,614.00

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto financiero anual

A continuación se presenta un presupuesto anual en el que se incluye los egresos de dinero que son requeridos para la presentación y ejecución de la propuesta. Se debe considerar que a la utilidad que dio como resultado se le considera bruta, debido a que para obtener una utilidad o pérdida, se tienen que aplicar otras deducciones como el pago de impuestos o préstamos bancarios, cuyos datos no fueron proporcionados por el colegio por razones de confidencialidad.

Ingresos		
Inscripciones	Q60,000.00	
Cuotas mensuales	<u>Q960,000.00</u>	
Suma de ingresos		Q1,020,000.00
Egresos		
Sueldos	Q415,759.00	
IGSS	Q19,121.00	
Bono julio	Q6,500.00	
Bono diciembre	Q6,500.00	
Bono 14	Q32,145.00	
Aguinaldo	Q32,145.00	
Presentación de la propuesta	350	
Guía de capacitación	3575	
Guía de incentivos	1900	
Elaboración de afiches	54	
Impresión de boletines informativos	360	
Playeras tipo polo	975	
Lapiceros	250	
Llaveros	<u>500</u>	
Suma de egresos		<u>Q518,049.00</u>
Utilidad bruta		<u><u>Q501,951.00</u></u>

Entrevista de salida

Nombre _____ Último día de trabajo _____
Fecha de ingreso _____ Fecha de entrevista de salida _____
Puesto _____ Tiempo que trabajó en la institución _____

Categoría del empleado Administrativo Docente

1. ¿Cuál de los siguientes factores influyó para tomar la decisión de dejar la empresa?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Razones familiares | <input type="checkbox"/> Salario |
| <input type="checkbox"/> Salud | <input type="checkbox"/> Insatisfacción con el jefe |
| <input type="checkbox"/> Continuar estudios | <input type="checkbox"/> Problemas con compañeros de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Mejorar oportunidad de trabajo | <input type="checkbox"/> Condiciones de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Otro | <input type="checkbox"/> Falta de ascenso |

Por favor explique _____

2. Antes de su decisión de salir, investigó otras opciones que pueden permitir su estancia?

Si No Explique _____

3. ¿Qué le ofrece su nuevo trabajo, que la institución no lo tiene?

4. ¿Cómo califica el servicio que la institución brinda?

Excelente Muy bien Bien Mal

5. ¿Qué fue lo que más le gustó de trabajar para la institución?

6. ¿Qué es lo que menos le gustó de trabajar para la institución?

7. ¿Cuál es su valoración para la institución en los siguientes puntos?

	<u>Excelente</u>	<u>Muy bien</u>	<u>Bien</u>	<u>Mal</u>	<u>Sin opinar</u>
Compensación (Bonos)	<input type="checkbox"/>				
Compensación (base)	<input type="checkbox"/>				
Condiciones de trabajo (físicas)	<input type="checkbox"/>				
Diversidad (abierto a diferencias)	<input type="checkbox"/>				
Entrenamiento / programas de educación	<input type="checkbox"/>				
Oportunidad para un ascenso	<input type="checkbox"/>				
Otras _____					

8. ¿Recomendaría a un amigo buscar empleo en la institución?

Si No

9. ¿Qué sugerencias podría darnos para mejorar?

Cronograma de actividades para la ejecución de la propuesta

No.	ACTIVIDADES	MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Presentación de la propuesta	■											
	Guía de capacitación												
2	Taller: Gerente al estilo de Jesús.		■										
3	Taller: Auto estima			■									
4	Taller: La voluntad					■							
5	Taller: Superando obstáculos							■					
6	Respuestas a las dificultades de un gerente.									■			
7	Taller de cuerdas											■	
	Guía de incentivos												
8	Entrega de reportes							■					
9	Puntualidad							■					
10	Asistencia							■					
11	Relaciones interpersonales							■					
12	Antigüedad							■					
13	Participación							■					
14	Actitud							■					
15	Cumpleaños	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.