

“Programa de desarrollo integral para educadoras residenciales de hogares de protección y abrigo para niños, niñas y adolescentes”.
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Carmen Abelina Gularte Estrada

Lic. Oscar Estuardo Navas Bethancourth. **(Asesor)**

Lic. Glendy Isabel Amezcuita García. **(Revisora)**

Guatemala, abril 2015



Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Girón

Vicedecano

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador



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

Lic. Axel Elmer Ramírez Barrios

Examinador

Lic. Josue Roberto Zabala Vásquez

Examinador

Lic. Juan Carlos Valladares

Examinador

Lic. Oscar Estuardo Navas Bethancourth.

Asesor

Lic. Glendy Isabel Amezcua García

Revisora

REF.:C.C.E.E.02-2015-ADMON

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 07 DE MARZO DEL 2015

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Oscar Estuardo Navas, tutor y Licenciada Glendy Isabel Amézquita García, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL PARA EDUCADORAS RESIDENCIALES DE HOGARES DE PROTECCIÓN Y ABRIGO PARA NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES" Presentada por la estudiante Carmen Abelina Gularte Estrada, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01071, de fecha 04 de febrero de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Guatemala, 16 de septiembre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema “**Programa de desarrollo integral para educadoras residenciales de hogares de protección y abrigo para niños, niñas y adolescentes**”, presentado por la estudiante: **Carmen Abelina Gularte Estrada**, previo a optar al grado Académico de “**Licenciada en Administración de Empresas**” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 95/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Estuardo Navas B.
Tutor

Glendy Isabel Amézquita García
Licenciada en Psicopedagogía
No. De Teléfono Cel.59231143
E-mail: glendyamezquita@gmail.com

Guatemala, 26 de Noviembre del 2014

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Campus Los Álamos

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial dirigida (PED) del Tema: **“Programa de desarrollo integral para educadoras residenciales de hogares de protección y abrigo para niños, niñas y adolescentes”**. Realizado por: Carmen Abelina Gularte Estrada carné No. 0908637, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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



Licda. Glendy Isabel Amézquita García

Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

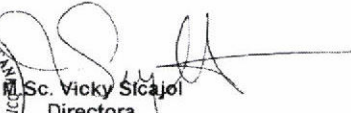
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

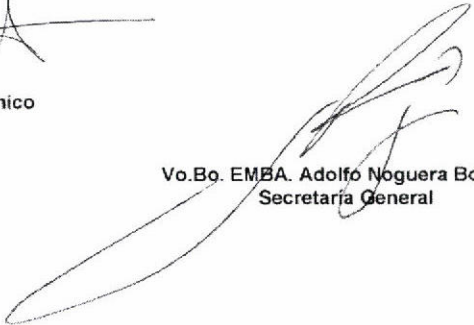
REF.: UPANA: RYCA: 0008.2015

El infrascrito Secretario General EMBA, Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Cármén Abelina Gularte Estrada** con número de carné 0908637, aprobó con **94 puntos** 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 cuatro de febrero del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciocho días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,


DIRECTORA M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Omar L.
cc. Archivo

Dedicatoria

A Dios: Por ser mi refugio, mi fortaleza y la luz que guía mi camino.

A la memoria de mis padres: Por su amor incondicional.
Oliverio Atilio Gularte Cojulún
e Isabel Estrada Rivera de Gularte

A mi hijo: Por su paciencia, inspiración y presencia en mi vida.
Allan José Heinemann Gularte

A mis sobrinos, sobrinas,
sobrinas(o) nietas(o) Por ser una inspiración en mi vida.

A las profesionales: Por su apoyo profesional y acompañamiento en
Ana Alicia de Coma Mi vida profesional.
Ana Patricia Rosal Gordillo
Susana Gularte Estrada

Tabla de Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	01
1.1 Antecedentes	01
1.2 Marco Teórico	08
1.3 Planteamiento del Problema	18
1.4 Justificación	19
1.4.1 Pregunta de investigación	20
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Generales	20
1.5.2 Específicos	21
1.6 Alcances y límites	21
Capítulo 2	22
2.1 Metodología	22
2.2 Sujetos de la investigación	22
2.3 Instrumentos de investigación	22
2.4 Aportes	23
Capítulo 3	24
3.1 Presentación de resultados	24
3.2 Análisis de resultados en las áreas de Administración, Mercadeo y Finanzas	39
Capítulo 4	41
4.1 Componente Administrativo	41
4.2 Componente de Mercadeo Interno	62
4.3 Componente de Finanzas	68
Conclusiones	74
Referencias	76
Anexos	78

Lista de anexos

Anexo No. 1	Cuestionario programa residencial	79
Anexo No. 2	Cédula de trabajo	81
Anexo No. 3	Cédula de trabajo	82
Anexo No. 4	Diagrama de Ishikawa	83
Anexo No. 5	Entrevista Institucional y FODA	84
Anexo No. 6	Entrevista Institucional: Preguntas Generadoras	85
Anexo No. 7	Guía de observación a infraestructura	89

Lista de Ilustraciones

Ilustración No. 1	Organigrama	05
Ilustración No. 2	Expectativas de auto-cuido, ocio y crecimiento personal.	45

Lista de tablas

Tabla No. 1	Análisis FODA	06
Tabla No. 2	Teoría de las Organizaciones	10
Tabla No. 3	Organización tradicional frente a las organizaciones que aprenden	12
Tabla No. 4	Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg	13
Tabla No. 5	Elementos importantes resaltados por autoridades de personal y de programa	38
Tabla No. 6	Actividades de auto-cuidado, ocio o crecimiento personal	58
Tabla No. 7	Hábitos para el crecimiento personal	60
Tabla No. 8	Plan operativo de Mercadeo Interno	65
Tabla No. 9	Proyección presupuestaria institucional	69
Tabla No. 10	Presupuesto Propuesta de Solución	70
Tabla No. 11	Descripción costo del diseño de la investigación y propuesta de solución	72

Índice de gráficos

Gráfico No. 1 Sistema de Protección de la niñez y adolescencia	29
Gráfico No. 2 Perfil de atención	30
Gráfico No. 3 Objetivos de programas	31
Gráfico No. 4 Fuentes de consulta	32
Gráfico No. 5 Metodología	33
Gráfico No. 6 Capacitación	34
Gráfico No.7 Causas de Retiro	35
Gráfico No.8 Condiciones Laborales	36
Gráfico No.9 Elementos de Valor	37

Resumen

El presente estudio se realizó con el objetivo de establecer las razones, causas, efectos y formas de contrarrestar la rotación del personal, en específico en el puesto de educadoras residenciales en hogares para la protección y abrigo de niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia sexual y trata de personas.

En el capítulo uno, se presenta de forma general a la asociación objeto de estudio, misma que por seguridad se omite el nombre, pero que como sociedad civil contribuye a la atención integral de niñez y adolescencia desprotegida, se describen los aspectos generales que permiten tener una visión amplia que a la vez, constituyó el marco para los análisis efectuados, límites y alcances de la investigación.

La Asociación en referencia nace con el apoyo de sociedad civil del exterior del país, para contribuir a una problemática social apremiante en Guatemala, cuya finalidad se sintetiza en dar atención integral, de manera transicional y transformadora, a niñas y adolescentes en alto riesgo social, víctimas de trata y explotación sexual, así como a madres adolescentes y sus hijos, en un contexto amplio de vigilancia y garantía de sus derechos humanos.

Se analizó la visión, la misión, principios, valores y se hizo una clasificación de los hallazgos relevantes del diagnóstico integral en la matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), qué derivó las conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos a través del diagnóstico general se dirige hacia tres áreas de trabajo:

a) administrativa específicamente en los estatutos y la gestión del personal, b) mercadeo externo para captar fondos y c) Finanzas en lo que se refiere a la necesidad de contextualizar las formas de llevar la contabilidad. Debido a la naturaleza del servicio que realiza la Asociación y con el fin de contrarrestar el desgaste emocional y la objetividad de sus acciones, se priorizó con las autoridades de la institución focalizar el trabajo en lo concerniente a personal, con énfasis en el programa residencial.

El marco teórico se enfocó en los temas atinentes a la administración de personal, específicamente las relaciones naturales entre una organización, las personas y lo que puede contrarrestar la inestabilidad. Por lo tanto interesó revisar conceptos de cultura organizacional, motivación, comunicación y estrés laboral.

En el capítulo dos, se indica que la investigación utilizada es de tipo descriptiva, lo que permitió comprender el comportamiento del área objeto de estudio, por medio de la revisión documental, reflexión, trabajo de grupo y cuestionamientos de forma participativa en el área involucrada.

Para efectuar el análisis correspondiente, se requirió del diseño y aplicación de las diferentes herramientas de trabajo, según componentes y niveles institucionales, lo que permitió obtener información necesaria de fuentes primarias y secundarias para emitir opiniones y recomendaciones efectivas.

En el capítulo tres, se plasmaron las observaciones de administración, mercadeo y finanzas, cuyas gráficas obtenidas en la aplicación de los instrumentos de trabajo a nivel institucional, reflejan las distintas situaciones que se dan en el área donde se focalizó el estudio.

En el capítulo cuatro, se define el programa de desarrollo integral para educadoras residenciales de hogares de protección y abrigo para niños, niñas y adolescentes víctimas de violencia sexual y trata de personas, que consiste en fortalecer la administración de personal residencial que permita contrarrestar las causas y efectos de la inestabilidad que provoca la rotación de personal.

En su orden y para enriquecer el programa se visualizó con enfoque administrativo, de mercadeo interno y en el área financiera las herramientas y aplicación de registros en pro de su efectiva implementación.

Introducción

La carrera de administración de empresas responde a la necesidad de dar un orden a los procesos que implica poner a funcionar o implementar una idea, cuyo objetivo es generar logros importantes en la producción y la generación de utilidades.

En el camino a seguir y según los escenarios que implica cada idea, suceden situaciones asombrosas, procesos y métodos para lograr su ejecución, si bien todos los recursos son importantes, el recurso humano es determinante y a la vez sensible, por ello es reconocido ya como el “talento humano”, cuanto más, si se trata de profesionales que cuidan a personas vulnerables.

Guatemala es un país que tiene una deuda histórica con la niñez y adolescencia según Comunicado del Movimiento Social por los Derechos de la Niñez, Adolescencia y Juventud de Guatemala MOSDENAJ, con ocasión del día del niño en el año 2012 e indica que a pesar de ser signataria de la Convención Internacional de los Derechos del Niño(a), desde 1989, poco es lo que se ha propiciado en términos de su desarrollo integral.

Como consecuencia a lo anterior, existe un gran porcentaje de población menor de 18 años en riesgo social, constituyen la mitad de su población, es decir 6.7 millones. El 51% de la población vive en pobreza de acuerdo con cifras de UNICEF, dichos datos informan del escaso acceso a servicios básicos que tiene la población y ha motivado a la sociedad civil a implementar programas de apoyo, tales como prevención, legal, protección, abrigo e incidencia para la aplicación del marco legal nacional e internacional en pro de la niñez y adolescencia.

La eficiencia y efectividad de dichos programas sociales, motivó dar una mirada a la estabilidad que se requiere para operar proyectos cuya responsabilidad corresponde al Estado de Guatemala, pero que la realidad nacional ha convocado a las organizaciones no gubernamentales para contribuir a paliar la problemática.

La asociación seleccionada para la investigación desde su misión promueve el servicio y protección a la niñez y la adolescencia desamparadas, haciendo con las niñas, niños y adolescentes un pacto de confianza, respeto absoluto y amor incondicional para crear oportunidades excepcionales en su desarrollo personal y bienestar, con el fin de que puedan alcanzar su más alto potencial y ser plenos sujetos de derecho.

Procura ser una instancia de referencia en la protección y cuidado de niñas, niños y adolescentes en alto riesgo social, comprometida con la observancia y cumplimiento de sus derechos humanos, que los estimula a vivir, desde su condición de sujetos, una ciudadanía plena, generando procesos de sensibilización social y de incidencia política, en aras de una mejor comprensión de la problemática de la niñez y adolescencia y nuevas formas de atención hacia la misma, procurando a la vez la pronta reintegración a sus entornos familiar y comunitario.

Por lo anterior es que los hogares de protección y abrigo se visualizan como espacios de desarrollo integral y con ello dar sentido al principio rector de los derechos del niño, niñas y adolescente “El Interés Superior del Niño” y que se refiere a que la niñez debe ser primero, en las decisiones públicas y particulares, todo debe suceder para favorecer su crecimiento y desarrollo integral.

La presente investigación busca incidir en las buenas prácticas al interno de los hogares de protección y abrigo, en pro de la niñez y adolescencia abrigada. El objetivo es diseñar un Programa de Desarrollo Integral de aplicación en el área residencial, que contrarreste las causas de la rotación de personal.

La Premio Nobel de Literatura, Gabriela Mistral señala: “El Futuro de los niños, siempre es hoy, mañana es tarde” lo que atañe a toda la ciudadanía.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

A continuación una mirada general de la asociación objeto de estudio, se describen los aspectos generales que permiten tener una visión amplia de la institución evaluada y que a la vez servirán de marco para los estudios efectuados, los límites y alcances de la investigación.

Fue inscrita como asociación, una organización de carácter privado, no lucrativa, no religiosa, apolítica, social, cultural, educativa y de asistencia social. Inscrita el 8 de febrero del año 2010 en el Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación.

Cuenta con Certificación del Consejo Nacional de Adopciones, que le autoriza brindar protección y abrigo a niñas y adolescentes de conformidad a resolución emitida para el efecto. Asimismo observa los Estándares Mínimos de Atención que ha definido la entidad rectora, cuenta con número patronal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y número de registro de la Súper Intendencia de Administración Tributaria.

La Asociación contribuye a una problemática social, cuya finalidad se sintetiza en:

- ✓ Atender integralmente, de manera transicional y transformadora, a niñas y adolescentes en alto riesgo social, víctimas de trata y explotación sexual, así como a madres adolescentes y sus hijos, en un contexto amplio de vigilancia y garantía de sus derechos humanos.

- ✓ Crear oportunidades excepcionales para el desarrollo y el bienestar personal para una adecuada reintegración familiar, social, o a la vida independiente de la población atendida con el fin de que alcancen su más alto potencial como plenas sujetas de derecho.

- ✓ Trabajar estratégicamente en la prevención de todas las formas de violencia contra las niñas y adolescentes dentro de la sociedad e incidir, con acciones afirmativas, en las políticas públicas y las disposiciones legislativas que benefician a la niñez y adolescencia del país.
- ✓ Acompañar legalmente casos de trata y violación sexual que así lo requieran, tanto dentro, como fuera de la residencia, para obtener justicia y reparación digna para las víctimas de tales delitos.

Los cuatro aspectos anteriores ameritan que la institución sea fortalecida para que pueda responder pertinentemente.

La asociación definió como marco de trabajo en el plan estratégico el desarrollo de sus programas de forma principal la misión, visión, principios y valores:

Misión:

Servir y proteger a la niñez y la adolescencia desamparadas, haciendo con las niñas, niños y adolescentes un pacto de confianza, respeto absoluto y amor incondicional. Nuestro compromiso es crear oportunidades excepcionales para su desarrollo personal y su bienestar, con el fin de que puedan alcanzar su más alto potencial y ser plenos sujetos de derecho.

Visión:

Ser una instancia de referencia en la protección y cuidado de niñas, niños y adolescentes en situación de calle, o en alto riesgo social, comprometida con la observancia y cumplimiento de sus derechos humanos, que los estimula a vivir, desde su condición de sujetos, una ciudadanía plena, generando procesos de sensibilización social y de incidencia política, que permitirán una mejor comprensión de la problemática de la niñez y adolescencia y promoverán nuevas formas

de atención hacia la misma, procurando a la vez la pronta reintegración a sus entornos familiar y comunitario.

Principios y Valores:

Para el desarrollo de una convivencia en armonía, se observa los principios y valores acordes al trabajo que se realiza y a los objetivos institucionales, lo que define un marco ético insoslayable para el ejercicio cotidiano del trabajo. El diario vivir institucional se rige por los siguientes principios:

Urgencia: Atención inmediata a las necesidades básicas, físicas, emocionales, mentales y espirituales, de NNA que llegan a nuestro albergue sin condicionamiento o costo alguno.

Santuario: La confianza que el NNA deposita en sus educadoras/es y en todos los adultos que le rodean dentro del programa, es guardada como el derecho a su privacidad.

Comunicación de Valores: Con la relación directa, acciones y ejemplos de nuestro comportamiento, transmitimos a los NNA valores morales y sociales que guien su vida independiente.

Opción: La niña, el niño y la o el adolescente, como sujeto, tiene derecho a tomar sus propias decisiones y este derecho es respetado por las/los educadoras/es, desarrollando un papel de orientadoras/es o facilitadoras/es en su opción.

Estructura: En los programas se fomenta un cambio de los hábitos y actitudes que contribuyan a un mejor desempeño físico, psicológico, social y espiritual de la vida cotidiana de los niños, niñas y adolescentes.

Los valores no son discursivos, sino que han de ejercerse en la práctica de cada día; deben hacerse vida en cada acción que realizamos, con cada persona que visita, con los compañeros y compañeras de trabajo. A continuación una breve descripción:

Respeto: Toda persona merece ser tratada con respeto absoluto

Servicio: Mantener un espíritu de Puertas Abiertas y de servicio a quienes lo necesitan.

Solidaridad: Adhesión a nuestros principios y grandes objetivos comunes, pero sobre todo

Solidaridad entre nosotras/os, y nuestra población residencial.

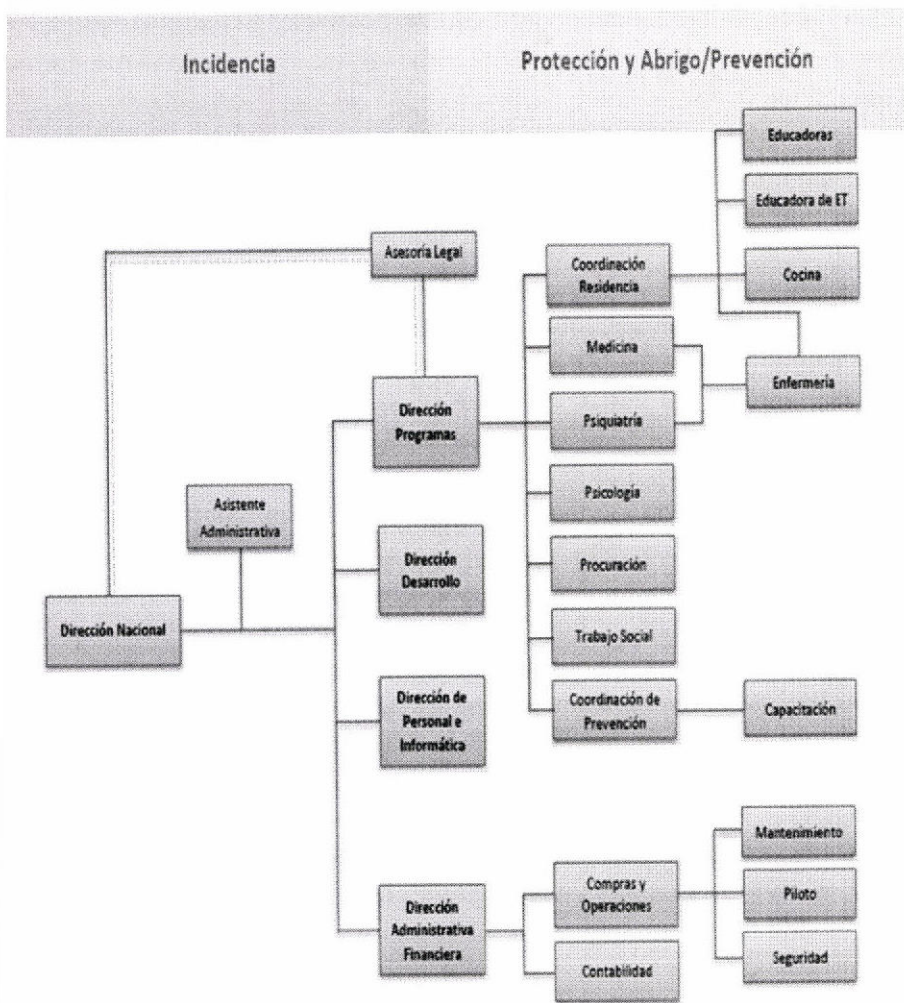
Libertad: Capacidad de actuar según la propia voluntad, por lo que es responsable de sus actos.

Honestidad: hablar y vivir con la verdad.

El marco legal nacional e internacional para la protección integral de la niñez y adolescencia ocupa un lugar relevante en el diario vivir institucional mediante la sensibilización y promoción de protocolos, e instrumentos de protección y denuncia para la observancia de derechos y deberes de los niños, niñas y adolescentes.

A continuación se presenta el organigrama institucional facilitado por la asociación que refleja la jerarquía y las relaciones laborales.

Ilustración No. 1 Organigrama



Fuente: Organigrama brindado por la Asociación.

Tabla No. 1
Análisis FODA

Es una clasificación de los hallazgos relevantes del Análisis Integral de la matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a fin de que sirvan de indicadores para emitir conclusiones y recomendaciones.

<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación por la instancia rectora. 2. Equipo profesional contratado. 3. Plan Estratégico elaborado y Organigrama General socializado 4. Reglamento, Políticas y Manuales de referencia. 5. Campaña de radio, televisión e internet en Estados Unidos y Guatemala 6. Dictamen de Auditoría anual. 7. Sueldos, honorarios y prestaciones cubiertas al 100%. 8. Infraestructura apropiada. 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posición estratégico en la Sociedad Civil como instancia de referencia por sus logros. 2. Respaldo nacional e internacional para gestionar fondos. 3. Ser parte de una red internacional de apoyo a la niñez. 4. Incidencia en la aplicación de buenas prácticas a nivel nacional.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agotamiento por recarga de funciones y horarios de trabajo en el programa residencial. (1 de 5). 2. Dualidad de funciones y líneas de comunicación no claras con mayor énfasis en el programa residencial. 3. Equipo de educadoras incompleto por constante rotación. 4. Metodología de atención susceptible a ser mejorada. 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contexto nacional no permite que existan programas en pro del desarrollo integral de la niñez y adolescencia, lo que limita el seguimiento de planes de vida. 2. Impunidad en el sistema legal e inseguridad en las investigaciones sociales. 3. Expectativas fuera de la realidad y capacidades de la institución.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Según el análisis de FODA en el área debilidades clarifico la necesidad de revisar la planificación de labores del programa residencial.

Los Hallazgos Positivos y Oportunidades:

Entre los hallazgos positivos se observó que la Asociación ha sido reconocida por su trabajo diario y los logros obtenidos en los cuatro años de trabajo; y es actualmente un referente en el Sistema de Protección Integral Oficial ante representantes de la sociedad civil que trabajan con el tema.

El Plan Estratégico es un instrumento orientador y de proyección importante para el que hacer institucional. La razón de ser de la Asociación se deriva de la visión y misión y se resume en servicio a la niñez y adolescencia con amor incondicional, y los objetivos se centran en brindar atención integral de acuerdo a la Convención Internacional de Derechos del (a) Niño(a).

La captación de fondos es un proceso compartido con las oficinas regionales, se articula con gestiones ante organismos internacionales de Derechos Humanos y campañas de sensibilización y captación de fondos en Estados Unidos y Guatemala. Para el efecto se ha realizado una campaña de concientización por medios publicitarios como la televisión, internet, radio y eventos específicos.

La inversión en recurso humanos sensibilizado y capacitado represento el 75% del presupuesto anual y requiere trabajar en forma sistemática como prioridad con dedicación al “Cliente Interno” o las nuevas tendencias de mercadeo conocidas como “Endomarketing”. (Campaña de Comunicación).

El trabajo de profesionales que tienen bajo su responsabilidad el cuidado del grupo objetivo debe promover una comunicación asertiva, clara y sencilla, de doble vía, que promueva un lenguaje común para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La institución cuenta con políticas, programas y planes de trabajo que responden a los postulados de los Estatutos de Constitución, mismos que deben ser revisados y actualizados con regularidad.

La institución promueve de forma constante reuniones de trabajo que faciliten la comprensión del conocimiento, definición, validación y aplicación de los documentos de trabajo, relacionados al trabajo diario, sin embargo se recarga al personal que hace turnos o realiza trabajo de campo, por lo que no se logra el resultado esperado en cuanto a la aplicación del conocimiento.

La incidencia implica una serie de coordinaciones interinstitucionales para la toma de decisiones apegadas al “Interés Superior del Niño (a)”, principio que rige la aplicación de los derechos, a nivel internacional y que demanda mayor especialidad y tiempo.

Oportunidades a Mejorar:

La administración financiera tiene el enorme desafío de contextualizar su labor a las necesidades de la Asociación.

La institución depende de la captación de donantes en el extranjero, para lo cual cuenta con una red internacional de voluntarios para realizar campañas de sensibilización y captación de fondos como una vía, la otra se define por medio de proyectos que se presentan a la cooperación internacional, acciones complejas, cuyo desafío para la creatividad y auto-sostenibilidad es un tema sobre la mesa de forma constante a cargo del área de desarrollo institucional.

La gestión del talento humano, en el área residencial puede ser mejorada si se estudia de forma pertinente los elementos que inciden y promueven el desarrollo integral del equipo de trabajo. Para el efecto hay autores y experiencias que pueden ser consideradas.

1.2 Marco Teórico

El marco teórico se enfoca en los temas atinentes al tema de administración de personal específicamente las relaciones naturales entre una organización y las personas, pero también todo lo que puede contrarrestar la inestabilidad del personal y la alta rotación. Por lo tanto interesa revisar conceptos de cultura organizacional, motivación, comunicación y estrés laboral.

a) Integración de las organizaciones y las personas.

Toda empresa integra recursos humanos, técnicos y financieros para formar sistemas de trabajo, comúnmente se dice que hay una interrelación entre las personas y las organizaciones. A eso se refiere la siguiente definición:

Según Chiavenato (2013). “La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de la organización y qué desempeñan en ellas, determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado las personas, pasan la gran parte de su tiempo en las organizaciones y; por el otro estas requieren a las personas para sus actividades y operaciones,

de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos, de ahí la denominación de Recursos Humanos”.

De acuerdo con Chiavenato (2013). “El enfoque sistémico de Recursos Humanos, se divide en tres niveles de análisis:

- ✓ Nivel del Comportamiento Social (la sociedad como macro sistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y su trama de interacción. Este nivel retrata las relaciones de la organización en su conjunto con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.
- ✓ Nivel del comportamiento organizacional (La organización como sistema): visualiza la organización en particular, dentro de la cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos pertinentes del ambiente.
- ✓ Nivel del comportamiento individual (el individuo como microsistemas): permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc. y entender mejor la naturaleza. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos de la organización.”

De conformidad con Chiavenato (2013) “Una organización, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando: “Hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.”

Todo es relativo, todo es contingente. Se comprende mejor a las personas cuando se les sitúa en su contexto y en las situaciones que interactúan entre sí. La concepción del hombre complejo es situacional, y considera la complejidad del hombre y de los factores que influyen en su motivación para contribuir. El ser humano se concibe como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones.

Tabla No. 2

**Teoría de las Organizaciones:
Diversas concepciones del hombre de acuerdo con la teoría de las organizaciones**

Concepto de:	Teoría:	Motivación básica:
Hombre económico	Administración científica	Compensaciones salariales y financieras
Hombre social	Relaciones humanas	Compensaciones sociales y simbólicas
Hombre organizacional	Estructuralista	Compensaciones Salariales y sociales
Administrativo	Conductista	Proceso de decisión y búsqueda de soluciones satisfactorias
Complejo	Contingencia	Microsistemas individual y complejo

Fuente: Figura 2-3 Chiavenato (2013)

Es importante reconocer cada una de las teorías y las distintas tendencias, lo que significa para la persona; y lo que contribuye para mantener una actitud positiva ante el rol de trabajo.

b) Cultura Organizacional y los elementos que la conforman:

Todo gerente valora el conocimiento de los elementos que conforman las organizaciones que dirigen. Robbins (2013) define a La Cultura Organizacional como: “el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades” y “enumera los siguientes elementos que la conforman:

- ✓ Especialización del trabajo: grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados.
- ✓ Departamentalización: base para agrupar los puestos, una de las formas más populares es por funciones.
- ✓ Cadena de mando: la línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién.
- ✓ Autoridad: Derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperan que estés se obedezcan.

- ✓ Centralización: grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.
- ✓ Formalización: Grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización”.

Los elementos contribuyen a generar modelos que hacen comprender de mejor manera los comportamientos que distinguen una organización de otra.

a) Modelos de la Cultura Organizacional

Todas las organizaciones exhiben una cultura, ya sea que la reconozcan o no. Cada organización posee una cultura, que se distingue por sus propias creencias y enfoques para la solución de problemas y la toma de decisiones. La cultura de organización se manifiesta en los valores, normas y expectativas que los líderes predicán y practican en las actitudes y conductas de sus empleados, en los estándares éticos y políticas, en la “química” que permea su entorno laboral y en las historias que las personas difunden acerca de sucesos en la organización.

De conformidad con Lussier, Achua (2010). “La cultura es la suma de creencias, normas, actitudes, valores, supuestos y formas de llevar a cabo en las cosas compartidas por los miembros de organización y que se enseñan a los nuevos miembros.”

La cultura es el sistema operativo que da vida a los valores centrales subyacentes de una organización. Algunos han descrito la cultura organizacional como “un modelo mental compartido” o el “adhesivo social” que mantiene unida a una organización.

En términos de desempeño según Lussier, Achua (2010) se definen como “Culturas de bajo y alto desempeño: Un tronco común y creciente de bibliografía documenta los beneficios económicos de invertir en una cultura orientada al desempeño que se enfoca, a largo plazo, en los valores y liderazgo. Las culturas organizacionales varían en forma amplia en el grado al cual están entrelazadas en el tejido de las prácticas y normas de comportamiento de la organización.

Características de las culturas de bajo desempeño:

- ✓ Pensamiento insular
- ✓ Resistencia al cambio

- ✓ Entorno interno politizado
- ✓ Prácticas nocivas de promoción

Características de las culturas de alto desempeño:

- ✓ Herramientas de reforzamiento de la cultura
- ✓ Orientadas intensamente a las personas
- ✓ Orientadas a los resultados
- ✓ Énfasis en el logro de la excelencia.”

Tabla No. 3.

Organización tradicional frente a la organización que aprende.

Tradicional (Orientado a la eficiencia)	Que aprende (Impulsada por el aprendizaje)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno estable ✓ Estructura vertical ✓ La estrategia se elabora en el nivel superior y se transmite en forma descendente. ✓ Toma de decisiones centralizada. ✓ Tareas definidas en forma rígida y especializada. ✓ Cultura rígida que no responde al cambio. ✓ Sistemas formales de comunicación vinculados con la jerarquía vertical con numerosos filtros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entorno cambiante ✓ Estructura horizontal ✓ La estrategia es un esfuerzo colaborativo dentro de la organización y con otras empresas. ✓ Toma de decisiones descentralizadas. ✓ Roles holgados, flexibles y de adaptación. ✓ Cultura adaptable que alienta la mejora continua y el cambio. ✓ Redes personales y de grupo de intercambios libres, abiertos y sin filtros.

Fuente: Figura 12.3 Liderazgo organizacional

b) La Motivación

Según Lussier, Achua (2010). “Mediante el proceso de motivación, las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción.

Las teorías de contenido de la motivación se enfocan en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas. Entre ellas encontramos:

La Teoría de la Jerarquía de las necesidades establece que los empleados son motivado por medio de cinco niveles de necesidad: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.

La Teoría de los dos factores propone que los empleados son impulsados por motivadores (necesidades del nivel superior) más que por factores de mantenimiento (necesidades de nivel inferior).

La Teoría de las necesidades adquiridas propone que los empleados están motivados por su necesidad de logro, de poder y de afiliación.

La Teoría de la equidad postula que los empleados son motivados cuando sus contribuciones percibidas igualan los resultados.

La Teoría de las expectativas afirma que los empleados son motivados cuando pueden cumplir con la tarea, que serán recompensados y que las recompensas por hacerlo bien valen el esfuerzo.

La Teoría del establecimiento de metas propone que las metas alcanzables pero difíciles motivan a los empleados. Tipos de reforzamiento: positivo, de evasión, extinción, castigo”.

Tabla No. 4

Comparación de los modelos de motivación, de Maslow y de Herzberg.

Jerarquía de las Necesidades de Maslow	Consideraciones:	Factores de higiene-motivación de Herzberg
Necesidad de Autorrealización	Motivacionales	El trabajo en sí Responsabilidad Progreso Crecimiento
Necesidad del ego (estima)	Motivacionales	Realización Reconocimiento Posición

Necesidades Sociales	Higiénicos	Relaciones interpersonales Supervisión Colegas y subordinados
Necesidad de Seguridad	Higiénicos	Supervisión técnica Políticas administrativas y empresariales Estabilidad en el cargo
Necesidades fisiológicas	Higiénicos	Condiciones físicas de trabajo Salario Vida personal

Fuente: Keith Davis, Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill 1977, p.59.

c) La Comunicación

Para Lussier, Achua (2010). “La Comunicación es el proceso de transmisión de información y significado. La verdadera comunicación se presenta sólo cuando todas las partes entienden el mensaje (la información) desde la misma perspectiva (el significado)”. Así las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional y el vocabulario afecta el rubro de la utilidad neta. Sus capacidades para hablar, leer y escribir tendrán un impacto directo en el éxito de su carrera.

El concepto requiere conocer y aplicar el proceso de envío de mensajes orales, de recepción de mensajes, describir el parafraseo y expresar porque se utiliza e identificar enfoques comunes para obtener retroalimentación.

La comunicación efectiva y eficiente genera un lenguaje con respecto a términos y proceso que aplica una organización.

d) Organización por Comités

Robbins (2009). Se refiere a los grupos organizados de la forma siguiente: “los grupos ofrecen un vehículo excelente para llevar a cabo muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones” y define al pensamiento de grupo como: “El fenómeno en que la norma del consenso supera la evaluación realista de cursos alternativos de acción” el estatus que se le da al grupo es de: Comité, otros autores indican que consisten en: “asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación

Directivo: Representa a los accionistas de una empresa.

Ejecutivo: Es nombrado por los directivos para que se ejecuten los acuerdos que toman.

Vigilancia: Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

Consultivo: Integrado por especialistas por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que le son consultados.

Ventajas: Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella en una sola persona. Permite que las ideas se fundamenten y critiquen. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas: Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo. En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.”

El Estrés Laboral

Para De la Plaza (2013) el estrés se define así: “El estrés es un conjunto de síntomas fisiológicas y psicológicos que afectan a quienes la padecen, provocándoles una suerte de vorágine de sensaciones desagradables, angustiosas e irritantes, que perjudican la calidad de vida y el bienestar personal”.

En palabras de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el estrés laboral es una “enfermedad peligrosa para las economías industrializadas y en vías de desarrollo; perjudicando a la producción, al afectar a la salud física y mental de los trabajadores” Un ejemplo clásico del estrés laboral sería el síndrome de Burnout o síndrome del trabajador quemado, que suele darse en aquellos puestos de trabajo relacionados con atención al público.

e) Cansancio emocional: Síndrome de Burnout.

Según Zamora Granados, articulista de temas de salud se refiere al respecto de la forma siguiente: “Tensión al interactuar con otras personas, una fase avanzada de estrés laboral, desgano, frustración, desilusión, dificultad para integrarse adecuadamente al entorno laboral, agotamiento emocional, falta de realización personal, baja autoestima, son algunos de los síntomas que manifiestan las personas afectadas por el síndrome de Burnout o el “síndrome de estar quemado” como se conoce popularmente.

Se trata de un síndrome clínico descrito en 1974 por Freudenberg, psiquiatra quien observo que al año de trabajar, la mayoría de las personas sufría una progresiva pérdida de energía, hasta llegar al agotamiento y la depresión, así como desmotivación en su trabajo. Al mismo tiempo la psicóloga Cristina Maslach estudió las respuestas emocionales de los profesionales y los calificó de “sobre carga emocional”.

Los profesionales más afectados de este síndrome son los médicos y demás personal de la salud física y mental.

f) El proceso de administración de personal

Toda organización necesita conocer en relación a la administración de los recursos con los que cuenta para operar, a continuación se hace referencia al capital humano.

Según Robbins, Coulter. (2009) “El proceso de administración de recursos humanos se refiere a las actividades necesarias para dotar a la organización de personal y mantener un alto desempeño de los mismos.

La planificación de recursos humanos tiene dos vertientes: El reclutamiento y des-reclutamiento, en este último le sigue la selección e identificación de empleados competentes.

Luego de su selección, se pasa a la orientación, capacitación y el resultado debe ser empleados aceptados y competentes con habilidades y conocimientos actualizados.

La evaluación del desempeño, promueve el desarrollo de carrera y genera relaciones obrero-patronales satisfactorias. Como consecuencia los empleados competentes y de alto desempeño son capaces de sostener este alto desempeño a largo plazo.”

Rotación de Personal:

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover.

De conformidad con Chiavenato (2001). “El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”

En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser voluntaria o involuntaria la primera es la que representa un problema para la organización, supone costos directos tangibles e intangibles.

Según Satw (1980) Levin y Kleiner (1992) “Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto. En cuanto a los intangibles podemos mencionar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales.”

Índice de Rotación de Personal

Para Chiavenato (2013) el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas de los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo. Una tasa alta de rotación reflejará un bajo índice de efectividad organizacional. Se calcula de la forma siguiente: $\frac{A+D}{2} \cdot 100 /$ donde el Promedio Efectivo es:

A=Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D=Desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE=Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando a los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

El costo de la rotación de personal en forma directa tiene que ver con el reclutamiento, selección, registro, documentación, integración y desvinculación. De forma secundaria con los reflejos en la producción o servicio, reflejos en la actitud del personal.

g) Población vulnerable

Los seres humanos en un momento dado que se enfrentan a la vulnerabilidad, entendida ésta como influenciable o sujeta a voluntades ajenas, circunstancias en las que no se posee control. Las violaciones a los derechos humanos están a la orden del día en diversos escenarios en el país y constituyen un delito.

La importancia de abordar el tema, es que la asociación objeto de este estudio trabaja con población vulnerable que demandan atención de un equipo de salud integral para su efectiva recuperación.

La Organización Internacional de Migraciones (OIM) define que este delito se comete “recurriendo a la amenaza o al uso de la fuerza u otras fuerzas de coacción, al rapto, al fraude, al engaño, al abuso de poder o a una situación de vulnerabilidad o a la concesión o recepción de pagos o beneficios para obtener el consentimiento de una persona que tenga autoridad sobre otra, con fines de explotación”. Frente a este problema social de enormes dimensiones, se requieren respuestas integrales de parte de la sociedad y del Estado.

1.3 Planteamiento del Problema

Toda organización invierte energía en seguir procesos idóneos para la selección, contratación e inducción de personal. En el caso de la Asociación objeto de estudio, no es la excepción, mayormente cuando la función central es la de servir a otros seres humanos, lo que implica un cuidado mayor. Eso se evidencia en los logros alcanzados en términos generales, cada programa

cuenta con personal idóneo y comprometido, no obstante la preocupación de la Dirección de Personal es en el Programa Residencial, uno de los cinco que desarrolla la institución.

El equipo residencial se encuentra incompleto pues en los últimos seis meses se han desvinculado dos personas de forma voluntaria y dos a solicitud de la institución. Los puestos fueron restituidos de forma urgente, sin evaluar las razones de fondo por parte del área correspondiente.

El Programa Residencial funciona las 24 horas, 365 días al año lo que implica trabajar en turnos con el desgaste, cansancio y estrés del personal.

Al revisar datos históricos, es el área que más cambios ha mostrado en los cuatro años de trabajo, por ello es importante definir el problema de la forma siguiente: “Alta Rotación de Personal en el Programa Residencial”. Nombre que tomo la investigación.

1.4 Justificación

El Diagnóstico general claramente llamó la atención hacia tres áreas: el aspecto legal, la gestión de fondos y el desarrollo organizacional. Específicamente en el personal debido a la naturaleza del trabajo que realiza la asociación, hace que exista un desgaste emocional importante, que si no es atendido de forma oportuna, el recurso humano puede perder la objetividad de sus acciones.

El esfuerzo para mantener relaciones laborales sanas y positivas, demandan condiciones y voluntad política de “Cuidar a quién cuida” que si bien si existe, vale la pena elaborar una propuesta sistemática que permita llevarla a la práctica.

El trabajo con profesionales que cuidan o protegen a personas, es complejo para la salud mental de los colaboradores. Vale la pena entonces, definir caminos para una comunicación eficaz y eficiente en términos de minimizar los efectos.

Por lo anterior, es importante reflexionar sobre la contribución del personal al servicio que prestan a las personas profundizar y estudiar la forma en que se puede mejorar la administración del personal y con ello disminuir la rotación detectada.

El desgaste emocional por la naturaleza del trabajo, el número de atenciones y expectativas institucionales provoca la inestabilidad física y emocional del personal, especialmente genera la movilización en el Programa Residencial.

Las causas de acuerdo al análisis conocido como Ishikawa, se describen a continuación:

Mano de Obra: poca claridad en el perfil del puesto, horarios largos, vocación no definida, temperamento no apropiado, falta de conocimiento.

Materiales: Manuales y protocolos utilizados de forma parcial.

Métodos: Confusión en aplicación de la metodología y diseño de procedimientos.

Maquinaria/Equipo: Se cuenta con equipo audiovisual y talleres de trabajo.

Medio Ambiente: Comunicación confusa, poca identificación con la institución.

Los efectos manifestados son: Estrés, cansancio, desmotivación, rotación frecuente, fatiga física y mental. No obstante este análisis, se debe estudiar más a fondo los expedientes del personal para revisar su evolución.

De acuerdo a los aspectos mencionados, se enfocó la Práctica Empresarial Dirigida (PED) en la administración de personal del Programa Residencial.

1.4.1 Pregunta de investigación

¿Cómo contrarrestar los efectos y causas de la rotación de personal en el Programa Residencial?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un Programa de Desarrollo Integral de aplicación en el área residencial, que contrarreste las causas de la rotación de personal.

1.5.2 Objetivos Específicos

Fortalecer el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal.

Establecer un programa de capacitación y transmisión de conocimientos de forma ágil y permanente para el programa residencial.

Promover la coherencia entre la teoría y la práctica para dar vida a la razón de ser de la institución en programa residencial.

Generar un sistema de comunicación, motivación y transmisión de conocimientos de forma ágil y de acuerdo a la disponibilidad de tiempo en los turnos y/o horarios laborales definidos.

1.6 Alcances y límites

Alcances:

El trabajo se enfocó en el Programa Residencial de la Asociación, ubicada en el área metropolitana.

Límites:

La opinión del personal retirado del programa residencial no puede ser entrevistada antes del mes de junio/2014.

Nota del Dictamen de Auditoría de la firma Ilesas E Ilesas, S.C. en relación a los estados financieros de la Institución acota: “Los estados financieros fueron preparados para la información de las oficinas centrales... como resultado de ello, los estados financieros pueden no ser adecuados para cualquier otro propósito”.

Capítulo 2

2.1 Metodología

La investigación utilizada es de tipo descriptiva y permitió comprender el comportamiento del área objeto de estudio, por medio de la reflexión y cuestionamientos de forma participativa con el área involucrada.

2.2 Sujetos de la investigación

La Asociación cuenta con un total de 37 empleados. 22 de ellos corresponden al área de programas y 12 son parte del Programa Residencial; razón por la que se consideró oportuno realizar un censo.

2.3 Instrumentos de investigación

Para desarrollar el análisis correspondiente, se requiere del diseño y aplicación de las diferentes herramientas de trabajo, según componentes y niveles institucionales. Lo que facilitó la información necesaria de fuentes primarias y secundarias para emitir opiniones y recomendaciones efectivas, se consideraron las siguientes actividades:

- a) Entrevistas a ejecutivos conforme a preguntas generadoras por considerarlas valiosas para obtener información preliminar, de fondo y de posición.
- b) Análisis de la información documental contenida en la Carpeta Institucional de la Asociación: estatutos, plan estratégico, programas, planes y memorias de labores.
- c) Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que clasifica los hallazgos relevantes.
- d) Análisis de Ishikawa o de causas y efectos que consiste en la representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional, una especie de espina central que es una línea en el plano horizontal, representado el problema a analizar que se escribe a su derecha.
- e) Realización de Censo en el área de Programas, considerando el número y cercanía del personal del área de programas de la asociación.

f) Reuniones de grupos de trabajo para validar información en el programa residencial, área focal de la investigación.

El Diseño de la investigación implicó:

- a) Focalización en el área específica.
- b) Cuestionarios para censo y reuniones de análisis de forma participativa e integral con las autoridades y personal del Programa Residencial.
- c) Observación directa en el área del programa objeto de estudio.
- d) Diseño de la propuesta de solución desde el punto de vista administrativo, de mercadeo e impacto financiero.

2.4 Aportes

2.4.1. Al personal: como herramientas para su crecimiento diario en la institución que les cobija laboralmente.

2.4.2. A la Asociación: una propuesta para mejorar la experiencia que implica contribuir al desarrollo integral del personal y generalizar la experiencia de la estabilidad y horizontalidad que promulga y práctica.

2.4.3. A la Universidad: la posibilidad de dar una mirada a las organizaciones de sociedad civil que trabajan en pro de los derechos humanos de poblaciones vulnerables como organizaciones eficientes y eficaces.

2.4.4. Como futuro Profesional: un documento de referencia para futuras aplicaciones en el trabajo y la búsqueda de mejora continua.

2.4.4. Al estudiante: una herramienta más de consulta en el tema de la administración del talento humano y que puede ser orientadora para trabajar en tema de responsabilidad social.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

La Matriz de resumen de las entrevistas refleja en las áreas críticas institucionales, en la que se puede deducir que la Asociación en términos generales, requiere de una gestión de fondos permanentes para cubrir los programas que ha definido; por ello la administración financiera debe ser óptima, veraz y confiable para facilitar dicha gestión, ambas gestiones se vinculan y se desarrollan de forma que ha permitido el trabajo de cuatro años y se continuara con dichas líneas de acción. Es en la administración de personal donde resulta imprescindible trabajar, ya que en el talento y desempeño de ellos, descansa la razón de ser de la institución.

A continuación se muestran los retos de los tres temas de interés:

Mercadeo	Económico/Financiero	Administración
La institución depende de la captación de donantes en el extranjero, para lo cual cuenta con una red internacional de voluntarios para realizar campañas de sensibilización y captación de fondos. Esta por medio por medio de radio, internet, televisión como una vía. La otra vía se define por medio de proyectos que se	La administración financiera tiene el enorme desafío de contextualizar su labor a las necesidades de la Asociación. Considerando que los manuales de organización y contables, responden a un contexto regional. Los informes de auditoría que son considerados razonables respecto a todos los aspectos importantes de la administración financiera, resalta el hecho de que los	El trabajo de la Asociación requiere una alta inversión en recurso humano sensibilizado y capacitado, que representa el 75% de su presupuesto. Lo que implica dar prioridad y dedicación en pro del cliente interno. Especialmente en programa residencial, donde se detectó cierto grado de rotación de personal.

<p>presentan a la cooperación internacional, lo que cada vez más se complejiza por la situación socio política del país. La Dirección de Desarrollo focaliza sus esfuerzos en dicha gestión.</p>	<p>Estados Financieros fueron preparados para la organización internacional que aporta los fondos y cooperantes, como resultado de ello podrían no ser adecuados para cualquier otro propósito. Existe una estrecha comunicación entre las oficinas de la casa matriz y la de Guatemala.</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Se presenta a continuación información relativa a los hallazgos resultantes de los estudios aplicados a las áreas críticas identificadas, considerando la razón de ser de la institución y lo que implican para el óptimo desempeño bien se trate del área legal, financiera, gestión de fondos como de administración de personal.

Estudio Legal y Administración Financiera:

Los Estatutos vigentes permiten una proyección importante y respaldan el diario vivir de la institución, no obstante vale la pena mencionar lo siguiente:

En el Capítulo uno, Disposiciones Generales, se menciona la naturaleza de la constitución como Asociación, de la forma siguiente: organización de carácter privado, no lucrativa, no religiosa, apolítica, social, cultural, educativa y de asistencia social. El objeto, fines y objetivos hacen referencia a una población que necesita ayuda y menciona el término de niñez en situación irregular y niñez desprotegida.



Es importante mencionar que hay dos conceptos que ameritan una revisión, considerando que el marco legal de protección de la niñez y adolescencia vigente en Guatemala, ha evolucionado de tal manera que el tema de “asistencia social” en términos de niñez no resuelve la atención integral que se demanda, cuando se habla de desarrollo de seres humanos. Así mismo la legislación plantea procesos distintos para niñez en situación irregular y niñez que requiere protección y abrigo.

En el Capítulo tres, que se refiere a la Estructura Orgánica, en la que se menciona a la Asamblea General y a la Junta Directiva, no se visualiza vínculo con la Dirección Nacional y las instancias de ejecución. Esto genera un vacío en la observancia de líneas de trabajo, pese a los esfuerzos de la institución y proyectarse de forma integral.

Según artículo 19) de los Estatutos, corresponde a la Asamblea General aprobar los reglamentos correspondientes donde puede desarrollarse la parte administrativa vinculante y se refuerza en el artículo 27) de los mismos estatutos que describen las atribuciones de la Junta Directiva donde se definen las acciones relativas a la administración de personal, presupuestos y luego los roles de cada integrante de la Junta Directiva, de forma más ejecutiva.

En los Estatutos, está resuelto el tema de derechos, deberes, formas de elección, convocatorias a reuniones, representaciones y resoluciones.

Estudio de Gestión de fondos:

La Gestión de fondos es una labor a cargo de la Dirección Nacional, con apoyo de la Dirección de Desarrollo y Dirección Administrativa financiera, quienes visualizan las posibilidades y cabildeo necesarios en distintos escenarios de cooperación nacional e internacional, para complementar el porcentaje de asignación anual que hace la organización internacional, pero que cubre un porcentaje de las necesidades reales de la institución.

Por lo anterior, constantemente se preparan proyectos que respondan a los programas y que sean vinculantes a un tema de interés en la cooperación internacional en temas de común interés, lo

que implica una labor minuciosa de análisis y desarrollo de ideas alrededor de los objetivos e indicadores institucionales.

Se exploran posibles donantes en una reciente Campaña radial, televisiva y por internet, que con colaboración de profesionales latinos radicados en Estados Unidos se llevó a cabo.

La Dirección Administrativa Financiera, tiene el desafío de registrar las operaciones contables y proponer las decisiones financieras basado en manuales que corresponde a la red internacional (Centroamérica y Estados Unidos). Y que podrían no ser prácticos en el contexto de la Asociación.

Estudio de desarrollo organizacional con énfasis en la administración de personal:

La Dirección de Personal e Informática, por naturaleza su labor tiene el enorme desafío de velar por un clima laboral estable y responsable para con los y las colaboradores (as). Lo que no es compatible con las demandas del área de cómputo.

La asignación del personal responde al 75% del presupuesto, lo que es coherente con la razón de ser de la organización que implica atender integralmente a seres humanos vulnerables, pero resulta determinante su atención para el logro de sus objetivos.

El archivo de personal, es susceptible de mejorar para visualizar de mejor manera el proceso de evaluación y desarrollo de forma pertinente.

La evaluación del desempeño se lleva acabo anualmente conforme al esquema de trabajo de forma participativa conocido como Modelo 360 grados, en la que califican tres profesionales a una misma persona, pero el seguimiento institucional que se da, es mínimo y en el programa residencial no ha sido un elemento de fortalecimiento que aporte elementos importantes en su desarrollo y ha implicado una rotación de personal que no se ha evaluado de forma sistemática.

El programa de mejora continua vía la capacitación, no ha resultado atractivo y práctico para el personal del programa residencial, lo que explica las debilidades graficadas que se presentan más adelante.

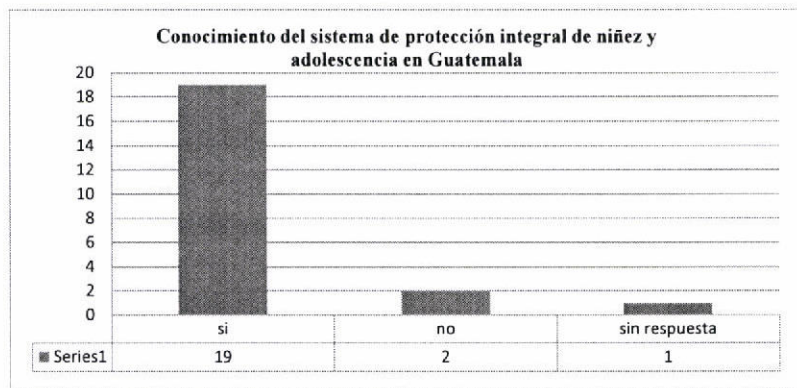
El proceso de selección, inducción y capacitación no se contempla estandarizado, lo que refleja dificultades en la comprensión uniforme de filosofía, metodología y todos aquellos procesos a desarrollar, lo que implica un desgaste en el diario vivir institucional. Para el uso de personal, se encuentra un centro de documentación, mismo que es subutilizado.

En el área de programas, la asociación cuenta con personal universitario multidisciplinario integrado por psicología, trabajo social, abogados, médicos quienes conforman un equipo salud integral importante para la orientación a la población residente a cargo de educadoras residenciales, con apoyo de operaciones como cocina y mantenimiento, entre otros.

Las primeras seis gráficas, reflejan el sentir de 22 colaboradores y se enfocan en el conocimiento general que atañe al que hacer de la institución.

En el Programa Residencial, sujeto de análisis, según resultados la escolaridad de las colaboradoras es de tercero básico a educación universitaria; el estado civil predominantemente es casada, el rango es mayores de 30 años y el tiempo de laborar es de menos de dos años, siendo las más, con menos de tres meses de laborar en la Asociación. A partir de la gráfica siete se refleja la opinión del programa residencial donde se detectó un alto grado de rotación del personal, se llevó acabo el censo al 100% de doce colaboradoras.

Gráfica No. 1 Censados: 22 colaboradores.



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

El sistema integral de protección a la niñez y adolescencia es vital para el desarrollo de las funciones de la asociación, por ello se midió el grado de conocimiento, el resultado es favorable en cuanto a reconocerlo.

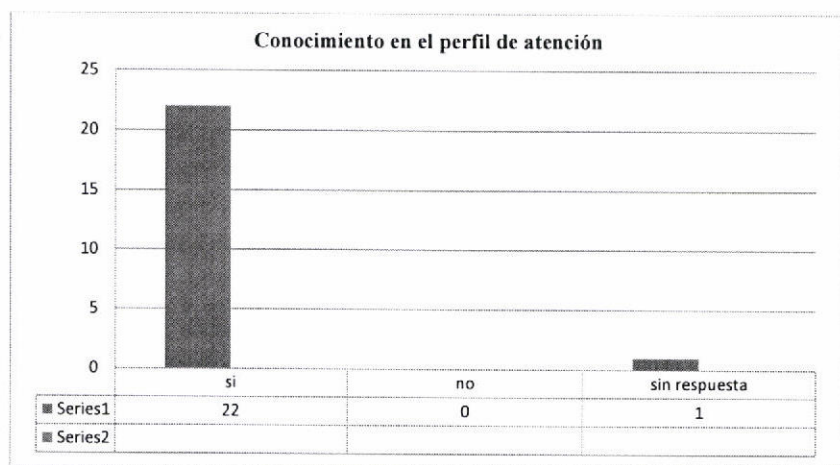
El 86% de las personas encuestadas si tienen conocimiento y hay que trabajar con el 14% restante. 9% no tiene conocimiento y el 5% no respondió.

Así mismo, en reunión de trabajo se procedió a explorar hasta donde lo conocen y aplican en el diario vivir de la forma siguiente:

Tema	Más conocido	Menos conocido
Marco Legal Nacional	12	00
Marco Legal Internacional	08	02
Instituciones que lo conforman. Mínimo 2	10	02

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Gráfica No. 2 Censados: 22 Colaboradores



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

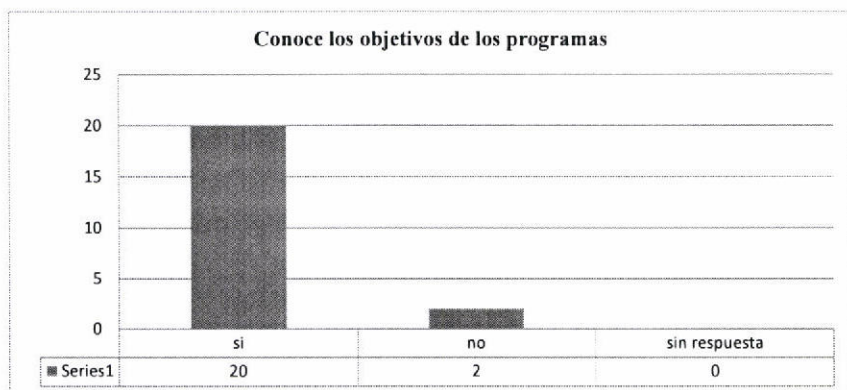
Un tema importante en el sistema de protección integral, es el perfil de atención, razón de ser de la asociación y clave para autorizar un ingreso, por ello se midió el grado de conocimiento y se comprueba que si lo hay. El 95% lo reconoce y el 5% no responde, lo que es aceptable.

En reunión de trabajo (grupo focal de cuatro colaboradores) se registraron las coincidencias en cuanto a cómo, desde trabajo social y coordinación de residencia identifican un perfil u otro, así como las edades de atención, lo que se registró de la forma siguiente:

Perfil	Coincidencias	Edades	Coincidencias
Niñez desprotegida	3	0-18 años	3
Víctimas de violencia sexual y trata de personas	3	12-18 años	3
Niñez de calle y en calle	0	12-18 años	0
Jóvenes	1	18-21 años	1

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Gráfica No. 3 Censados 22 colaboradores

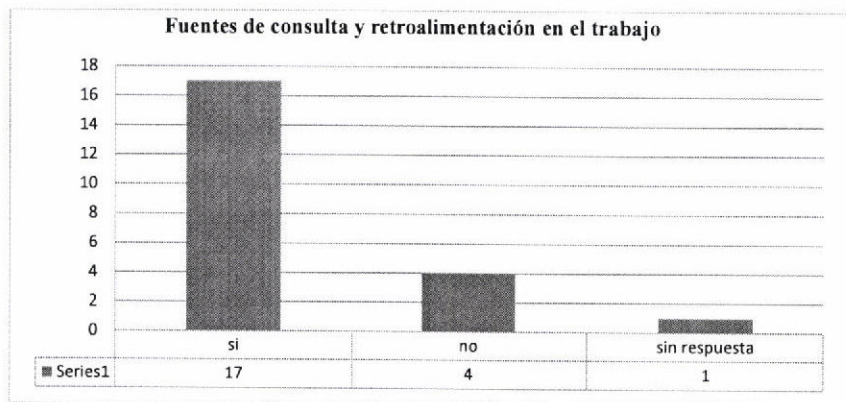


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Los objetivos orientan y guían el trabajo de toda organización, los cuales son conocidos de forma satisfactoria por un 90% del personal de programas.

Llama la atención que el 10% no los reconoce y es lo que hace válida la acción de capacitación continua para reforzar su conocimiento y formas de aplicación.

Gráfica No. 4 Censados 22 Colaboradores

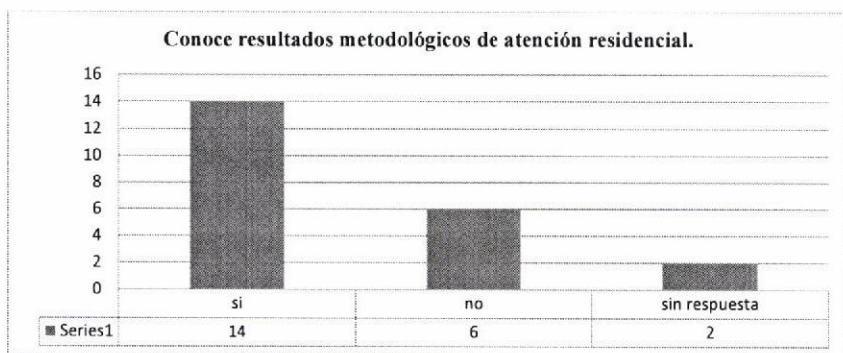


Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2014.

Las fuentes de consulta en el trabajo en un centro de documentación, constituyen un tema indispensable para la desarrollo de actividades del diario vivir y que deben ser fortalecidos en los procesos de inducción y capacitación.

El 77% las reconoce, el 18% no las reconoce y el 5% no responde. Indica la gráfica que es necesario promocionar su uso de forma más efectiva, lo que ha sido analizado por el área del personal.

Gráfica No. 5 Censados 22 colaboradores



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

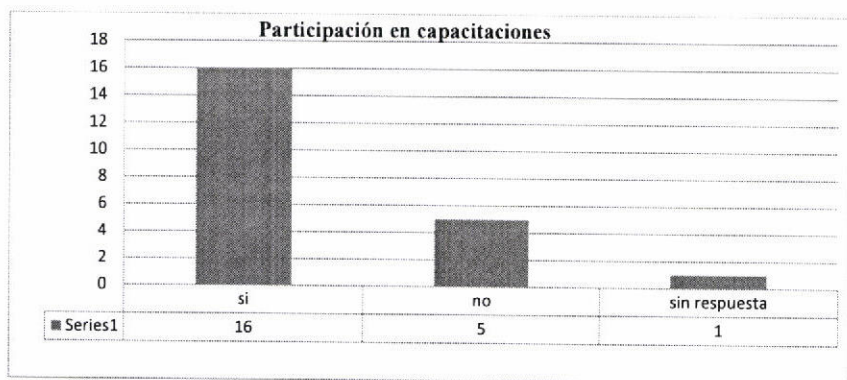
La metodología institucional es clave para el buen desempeño del personal. Lo que nos dice la gráfica es que un 63% reconoce sus logros, 27% no reconoce sus resultados, 10% no responde. Lo que indica que la metodología, es susceptible de mejorar su aplicación y conocimiento al respecto.

Luego de conocer los resultados, en reunión de trabajo (grupo focal de cuatro colaboradores) identificaron los factores de incidencia en opinión del grupo de trabajo social y coordinadora de residencia de la forma siguiente:

Factor	Coincidencias
Temporalidad	3
Evolución por niveles	2
Sistema de Protección de Guatemala	1

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Gráfica No. 6 Censados 22 colaboradores



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

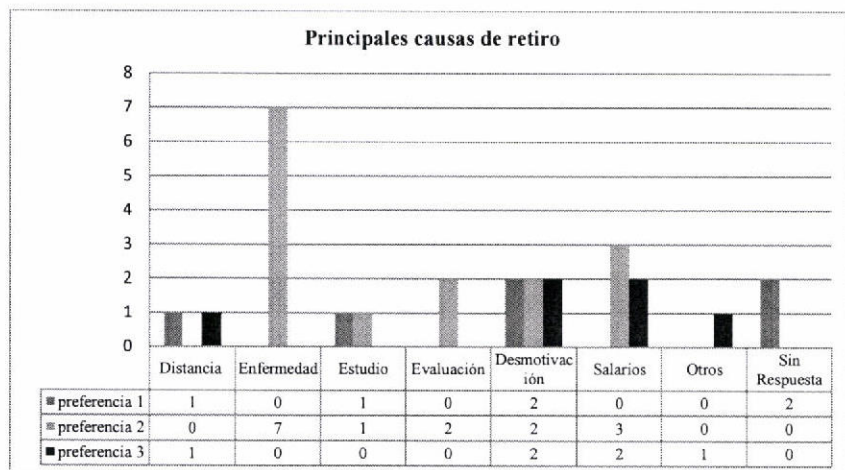
La participación en sesiones de capacitación tradicional, es un proceso que no se puede seguir en un 100%. La gráfica indica que un 72% participa, 23% no lo hace y 5% no responde. Lo que invita a la creatividad en el diseño de la capacitación para lograr un 100% de participación.

La capacitación es un factor de apoyo a la Educadora Residencial. De acuerdo a la disponibilidad de tiempos, se coincide con el área social y coordinación residencial (grupo focal de cuatro colaboradores) en la forma siguiente:

Forma	Coincidencias
Presencial	4
Virtual	4
Vivencial	4
En el puesto	4

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Gráfica No. 7 Censados 12 colaboradores

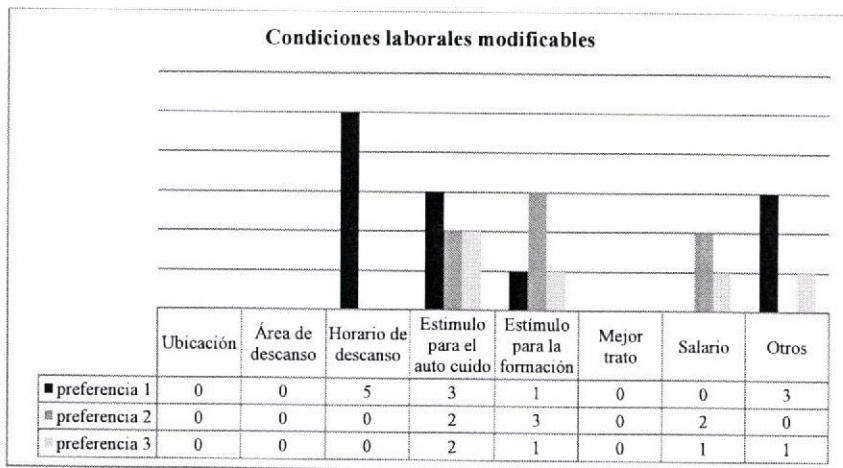


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

El indicador más importante de las causas de retiro es la enfermedad, marcado como preferencia dos por siete encuestados, lo que coincide con la definición del síndrome de Burnout o síndrome de estar quemado, como se conoce popularmente en profesionales que trabaja con personas. Cuyos síntomas se describen a continuación: tensión al interactuar con otras personas, una fase avanzada de estrés laboral, desgano, frustración, desilusión, dificultad para integrarse adecuadamente al entorno laboral, agotamiento emocional, falta de realización personal, baja autoestima.

La desmotivación figura como preferencia número uno por dos encuestados, estudio y distancia por una persona. Todos los elementos claves para lograr una satisfacción en el trabajo, que al ser considerados constituyen razones para ausentismo y el posible abandono de trabajo.

Gráfica No. 8 Censados 22 colaboradores



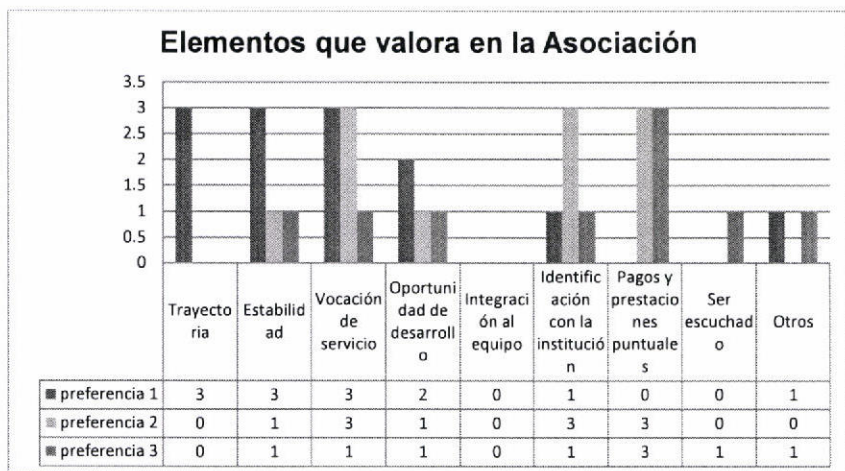
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

La gráfica muestra que el área de descanso es irrelevante, pero si lo es el horario o tiempo para descansar. Lo dicen así cinco encuestados.

En segundo lugar de importancia figura el estímulo para el auto-cuidado y el estímulo para la formación.

Importante puntaje tiene otros, lo que significa aplicar la observación y creatividad para dar respuesta a dichas inquietudes.

Gráfica No. 9 Censados 12 Colaboradores



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

La gráfica indica que la trayectoria, estabilidad y la vocación de servicio institucional tiene importancia primordial para tres de los encuestados.

Seguidos como prioridad dos, la identificación con la asociación y el cumplimiento de pagos.

Llama la atención que los colaboradores del programa residencial, no visualizan como un valor el trabajo de equipo o integración del equipo.

Tabla No.5

Elementos importantes resaltados por las autoridades de personal y del Programa Residencial

Inquietudes	Respuestas
Promedio de bajas por año	No se ha sistematizado.
Causas internas que provocan la rotación	Falta de definición del perfil del puesto, el proceso de selección es elemental y se suma la falta de visión, falta de compromiso con un plan de vida individual, se sabe que se quiere trabajar pero no define un plan para su ejecución.
Causas externas que provocan la rotación	Oferta de trabajo con horarios diurnos. Cansancio por el tema que se trabaja. Búsqueda de mejores oportunidades.
Personal de alta que desea renunciar	No se tiene sistematizado.
Causas que motivan el deseo de renunciar	No se tiene sistematizado.
Personal que ha recibido ofertas de empleo de otras empresas	Dos personas según registro siempre en el campo social, pero en horarios diurnos.
Elementos que inciden en la permanencia del personal	Identificación con el tema, buen salario y prestaciones.
Cuenta en la Asociación con beneficios y condiciones laborales que permitan retener al personal.	Si capacitación, prácticas de auto-cuido en horarios hábiles. No se cuenta con un estudio que indique realmente lo que motivaría la permanencia en la institución.
Condiciones laborales susceptibles de cambio para retener al personal.	Pago de IRTRA, Bonificación por sistema meritario al año.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

3.2 Análisis de resultados

Luego de la etapa diagnóstica, en el área administrativa, financiera y mercadeo; cuya aplicación de diferentes instrumentos de trabajo establece los siguientes resultados:

Existen desafíos importantes y susceptibles de mejorar en todas las áreas, no obstante y cuando en el área de Programas hay logros importantes y se confirma el hecho de contar con personal formado para el desarrollo del trabajo; existe en el Programa Residencial (uno de cinco programas) una constante rotación de personal, que implica un desgaste institucional en el proceso de selección e inducción, teniendo como resultado siempre un equipo incompleto de educadoras residenciales y como lógica consecuencia “inestabilidad” que se refleja en la población atendida.

En ese sentido y Según Lussier, Achua (2010). “Mediante el proceso de motivación, las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción”. Es entonces labor de una buena administración de personal estar informado de las causas de una u otra situación, para salir adelante con las acciones que corresponda, de lo contrario habrá siempre una situación de incertidumbre e inestabilidad, lo que trae costos para la institución.

Los colaboradores manifestaron varias razones para el retiro, desde el cansancio hasta la desmotivación provocada por la no satisfacción en el trabajo. Se reconoce la trayectoria institucional, la vocación de servicio y la responsabilidad de cubrir las prestaciones de ley, pero reconocen la tensión y desgaste físico debido a la naturaleza del trabajo y horarios para la atención a personas víctimas de violencia sexual y trata de personas.

Las autoridades del programa mencionaron que existe un proceso de reclutamiento y selección simple, básico, incluso manifestaron que no se cuenta con un perfil claro para el puesto y considerando la importancia del rol, es primordial revisar los subsistemas de recursos humanos,

partiendo por supuesto de una definición clara de lo que se espera del o la Educador(a) Residencial.

Así mismo, es importante definir una estrategia apropiada para cada uno de ellos: reclutamiento y selección, inducción y capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones, beneficios y desvinculación; cada uno de ellos tiene importancia en el que hacer de la institución e incide en el desarrollo personal de los trabajadores.

Nada se podrá hacer en términos de capacitación, motivación y mejora de condiciones laborales, si no se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal que garantice que la persona cuenta con las competencias necesarias para llevar a cabo determinado trabajo.

Por lo anteriormente expuesto se visualiza la necesidad de desarrollar un Programa de desarrollo integral para educadoras residenciales de hogares de protección y abrigo para niños, niñas y adolescentes que permita contrarrestar las razones de la rotación, ya que si las organizaciones no llenan las expectativas o necesidades de las personas la relación corre el riesgo de deteriorarse.

La Directora de Recursos Humanos es también la Directora de Informática, lo que dificulta su concentración en el tema, para su apoyo se propone la conformación de comité interdisciplinario, considerando que la Asociación cuenta con personal formado y dispuesto en el área de salud integral.

Según Robbins (2009) “Se refiere a los grupos de la forma siguiente: los grupos ofrecen un vehículo excelente para llevar a cabo muchas de las etapas del proceso de toma de decisiones” y define al pensamiento de grupo como: “El fenómeno en que la norma del consenso supera la evaluación realista de cursos alternativos de acción”.

Capítulo 4

“Programa de desarrollo integral para educadoras residenciales en hogares de protección y abrigo para niños, niñas y adolescentes”.

El programa de desarrollo integral para educadoras residenciales de hogares de protección y abrigo para niños, niñas y adolescentes, consiste en fortalecer a la administración de personal con el objetivo de contrarrestar las causas y efectos de la inestabilidad que provoca la rotación.

En su orden se visualizó el enfoque administrativo, mercadeo interno y financiero; previo a su desarrollo, se definió como estrategia general la siguiente:

“Formación de Comité Multidisciplinario para el desarrollo integral de las educadoras residenciales, de la institución”

Considerando la posibilidad de estimular al personal de la institución y valorando las capacidades profesionales con que se cuenta, la estrategia es la “Formación de Comité Multidisciplinario para el desarrollo integral de las educadoras residenciales de la institución”, cuyo rol es proponer a las autoridades las herramientas y planes de trabajo que corresponda.

4.1 Componente Administrativo

Es importante responder a los postulados teóricos del sistema de recursos humanos, para dotar a la institución del personal idóneo en los puestos de trabajo. Es un compromiso que se realiza en función de lograr los objetivos y promover así el desarrollo integral de las Educadoras Residenciales, a la luz de los subsistemas de recursos humanos; definir el proceso a seguir para cada uno de ellos: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones, beneficios y desvinculación.

4.1.1 Reclutamiento y Selección

Los procesos de reclutamiento y selección de personal deben garantizar que las personas cuenten con las competencias necesarias para llevar a cabo determinado trabajo. Por ello se verificó que las herramientas de trabajo reflejen el grado de identificación con los valores organizacionales y

la razón de ser en su trabajo. Asimismo, se consideró pertinente definir el perfil del puesto de la forma siguiente:

a) Perfil del Puesto de Educadora Residencial

Perfil Organizacional

Puesto:	Educadora Residencial
Programa al que pertenece:	Programa Residencial
Jefe Inmediato:	Coordinadora de Residencia
Colaboradores a su cargo:	Ninguno
Ubicación Física:	Cabañas Residenciales
Fecha de Actualización:	Noviembre 2014
Sueldo base:	Q3,500.00

Objetivo General del Puesto:

Promover y desarrollar la visión, misión, filosofía y principios de la asociación, así como observar y aplicar los protocolos de recepción y atención integral definidos para niños, niñas y adolescentes.

Perfil Educativo:

Estudios:	Estudios en el área de humanidades y/o sociales a nivel medio y universitario.
Cursos:	Sistema de Protección de la Niñez y Adolescencia, Derechos Humanos, Manejo de grupos.
Idiomas:	Español e Idiomas Mayas
Experiencia Laboral:	Dos años en atención a niñez y adolescencia vulnerable.

Perfil por competencias:

- Capacidad de comunicar pertinentemente.
- Facilidad de comunicación con discreción y objetividad.
- Visión de anfitriona que se apropia de la institución.
- Facilitadora de la aplicación de metodología y evolución del proceso de protección integral.
- Disponibilidad para desarrollar talleres y ser maestra de grado en términos de formación para la vida.

- Creativa en la danza, el deporte, mediadora de talentos artístico, cuenta chistes, cuenta cuentos.
- Compañera y amiga bajo reserva.
- Diseñadora de interiores-organizadora, diseñadora de modas.
- Administradora de recursos, disponibilidad de horario.
- La Mejor Bruja sí -Expresión que se refiere a quien de forma mágica, creativa resuelve crisis en el diario vivir institucional de Asociación.-. Pero nunca el adulto que les falló.
- No debe faltar el compromiso, la empatía, la puntualidad, la comunicación y la capacidad de negociación.
- Vocación de servicio.

Condiciones de Trabajo:

- La atención integral es de 24 horas, 365 días al año a adolescentes víctimas de violencia sexual o trata de personas.
- Disponibilidad de horario para trabajar por turnos: diario, diurno en horario de 6:30 a 14:30, tarde de 12:30 a 19:30, noche de 7:00 p.m. a 7:00 a.m. quienes trabajan de lunes a viernes, descansan sábado y domingo. Se previó que en fin de semana y días de feriado los horarios son distintos y los cubren distintas personas.
- Disponibilidad para dar acompañamiento en actividades socioeducativas fuera de las instalaciones residenciales.
- Facilidades para descansar en turnos y recibir alimentación según corresponda.

Perfil General:

Edad:	20 a 35 años
Sexo:	Femenino
Actitudes y Valores:	Valores y principios morales y éticos
Estado Civil:	Indiferente

Descripción del Puesto:

Puesto	Fecha de Elaboración	Fecha de Revisión
Educadora Residencial	10/09/2014	10/09/2015
Programa	Reporta a	Delega en

Residencial	Coordinadora Residencial	Ninguno
Objetivo del Puesto		
Brindar atención integral a niños, niñas y adolescentes abrigadas en el Programa Residencial, conforme a la metodología y herramientas específicas para su evolución.		
Descripción detallada de funciones y atribuciones del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar actividades socioeducativas que permitan la evolución de los niños, niñas y adolescentes. ➤ Velar por la observancia del diario vivir institucional que responde a la metodología de atención según el turno que corresponda. ➤ Facilitar el desarrollo de actividades precisas que implican el desarrollo espiritual de la población objetivo. ➤ Seguir las instrucciones y procedimientos médicos y psicológicos definidos por las profesionales a cargo. ➤ Desarrollar acciones que fortalezcan la convivencia en armonía en las cabañas residenciales y áreas comunes de atención. ➤ Elaborar las bitácoras y hojas evolutivas que registren los eventos importantes en bien de la población que se atiende. 		

b) Formas de convocatoria para reclutar:

Existen varias fuentes de reclutamiento internas y externas, en primer lugar se acuerda convocar de forma interna y externa, hacer contactos en centros educativos de nivel medio y superior. Como estrategia de sensibilización, se decidió vincular la selección de personal con la convocatoria para voluntariado que implica celebrar una actividad anual de búsqueda de talentos, en centros educativos del nivel medio y a nivel universitario en el área social y/o humanística.

La organización de los talleres está a cargo del Comité Multidisciplinario, con duración de ocho horas efectivas de trabajo, con ponencias y ejercicios sobre la problemática de la violencia sexual y trata de personas en niñas, niño y adolescente, así como formas de brindar atención integral a las víctimas.

El resultado del taller es una base de datos de personas informadas y conscientes para una posibilidad de trabajo remunerado o bien de forma voluntaria en el año siguiente.

c) Formato de solicitud de trabajo:

Se revisó el formato de solicitud de trabajo institucional y los requerimientos para formar el expediente. Con el objetivo de responder a las expectativas de recreación, ocio y crecimiento personal, se incorporó un apartado especial para conocer y poder responder a las expectativas al respecto al solicitar el puesto de trabajo. Dicho punto se refleja en el formato que recoge la información siguiente: datos personales, información familiar, educación formal, idiomas, cursos adicionales, experiencia laboral, información socio-económica, información física y biológica, referencias personales, laborales y otras actividades.

Ilustración No. 2

Listado de expectativas de recreación y ocio o de crecimiento personal

Actividades culturales, sociales y de crecimiento personal: Circula o subraya las que consideres se identifican con tu diario vivir.

Escuchar programas culturales en radio.
Escuchar música.
Ir a la biblioteca.
Escribir memorias y anécdotas.
Hacer fotografía y crear un álbum.
Estudiar una licenciatura o post grado.
Inventar un producto o servicio.
Innovar procesos.
Preparar su mente para ser creativo.
Ir al cine.
Ir a comer con amigos.
Presentarse a una elección para un puesto en su comunidad.
Iniciar o colaborar e en una organización altruista.
Hacer una lista de todos los éxitos de su vida.
Ir a ver a jugar a su equipo favorito.
Ir de compras.
Juegos de mesa.
Invitar a sus compañeros de trabajo a su casa.
Ir al Teatro.
Asistir a un club.
Meditar.
Caminar.
Correr.
Hacer ejercicio.
Practicar algún deporte.

Bailar. Escalar volcanes. Aprender otro idioma. Organizar una velada cultural. Visitar museos. Estudiar arte dramático. Pintar y dibujar. Asistir a cursos diversos. Tocar un instrumento musical. Escribir libros. Pertenecer a un grupo musical. Pertenecer a un grupo de canto. Arma rompecabezas. Visitar lugares turísticos. Ir de excursión. Viajar. Hacer senderismo.
--

Fuente: Tesis de Licenciatura de Administración de Empresas, Ana Patricia Rosal Gordillo. USAC 2011.

d) Formato de guía para entrevista:

Es clave en un proceso de selección celebrar una buena entrevista, se consideró el siguiente Formato:

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de afirmaciones conjuntamente con tres alternativas de respuesta; seleccione la que mejor describa su percepción del candidato.

Nombre del candidato: _____

Descripción de variables:	Preguntas a realizar:	Pobre	Aceptable	Excelente
Compromiso				
Nuestro accionar está basado en las necesidades de la población y	Describa una situación en la que hizo actividades adicionales para satisfacer las			

en todo aquello que prometemos cumplir.	necesidades de un usuario.			
	Mencione una situación en la que perseveró haciendo una tarea, incluso cuando los demás se habían dado por vencidos. Por qué continuó ¿Cuál fue el resultado?			
Honestidad				
Nuestros actos están basados en la verdad, hacemos y decimos lo que se debe.	Que hizo cuando tuvo que seguir políticas y procedimientos que no eran de su agrado o con las que no estuviera de acuerdo.			
	Describa una situación en la que un usuario solicitó un trato especial, el cual estaba fuera del alcance de los procedimientos normales. ¿Cuál fue la situación y cómo la manejó?			
Puntualidad				
Cumplimos con las fechas prometidas y nos presentamos a nuestras labores en el horario establecido	¿Qué diría su último jefe respecto a su puntualidad y asistencia?			
	Cómo se organiza para proveer un trabajo de calidad y entregarlo a tiempo, respetando las fechas límites.			
Empatía				
Nos solidarizamos tanto con las necesidades y demandas de nuestros usuarios que las tomamos como propias.	Dé un ejemplo de una ocasión en la que tuvo que resolver un conflicto con un cliente molesto. ¿Cuál fue el problema y cuál fue el resultado? ¿Qué diría del rol que jugó para resolver la situación?			
	Mencione una situación en la que un usuario se quejó del servicio de la empresa. ¿Cuál fue su reacción? ¿Logró satisfacer la necesidad del usuario?			
Comunicación				
Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e	Mencione una situación en la que un miembro de su equipo tenía un punto de vista			

ideas en forma efectiva.	diferente al suyo. ¿Cómo resolvió la situación?			
	Describe una situación en la que sus habilidades de escucha rindieron frutos en una reunión.			
Negociación				
Capacidad de convencer a un usuario de realizar la actividad deseada.	Describir la negociación retadora en la que ha está involucrado. ¿Qué hizo para llevarla a cabo? ¿Cuál fue el resultado para ambas partes?			
	Describir una situación en la que tuvo que persuadir a un usuario para influenciar su decisión. ¿Cuál fue el resultado?			

Fuente: Tesis de Maestría de Paredes Ruiz, María Mercedes (2011) Rotación de Personal en una Empresa de Ventas al detalle de calzado en Guatemala.

e) Guía para reflexionar:

Es importante considerar las reflexiones que pueden hacer alrededor de los principios y valores institucionales, por ello se elaboró una guía, que se presenta a continuación:

Instrucciones: A continuación se presentan los principios y valores institucionales, las ideas que generen luego de su explicación se valoran conforme tres alternativas que considere el entrevistador.

Principios y Valores de la Asociación	Reflexiones para su aplicación: expresar dos ideas que surgen de leer cada principio o valor.	Pobre	Aceptable	Excelente
Atención inmediata a las necesidades básicas, físicas, emocionales, mentales y espirituales, de				

NNA que llegan a nuestro albergue sin condicionamiento o costo alguno.				
Santuario				
La confianza que el NNA deposita en sus educadoras/es y en todos los adultos que le rodean dentro del programa, es guardada como el derecho a su privacidad.				
Comunicación de Valores:				
Con la relación directa, acciones y ejemplos de nuestro comportamiento, transmitimos a los NNA valores morales y sociales que guíen su vida independiente.				
Opción:				
La niña, el niño y la o el adolescente, como sujeto, tiene derecho a tomar sus propias decisiones y este derecho es respetado por las/los educadoras/es, desarrollando un papel de orientadoras/es o facilitadoras/es en su opción.				
Estructura:				
En los programas se fomenta un cambio de los hábitos y actitudes que contribuyan a un mejor desempeño físico, psicológico, social y espiritual de la vida cotidiana de los NNA.				
Respeto:				
Toda persona merece ser tratada con respeto absoluto.				
Servicio				
Mantener un espíritu de Puertas Abiertas y de servicio a quienes lo necesitan.				
Solidaridad				
Adhesión a nuestros principios y grandes				

objetivos comunes, pero sobre todo solidaridad entre nosotras/os, y nuestra población residencial.				
Honestidad				
Hablar y vivir con la verdad.				
Libertad				
Capacidad de actuar según la propia voluntad, por lo que es responsable de sus actos.				

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

f) Ejercicio sobre reacciones ante circunstancias:

Instrucciones: A continuación encontrará diferentes situaciones con las que se pueda encontrar dentro de residencia. Le pedimos que escriba en el espacio en blanco el abordaje que desde su perspectiva, es el necesario e indicado.

Situación	Escriba su reacción	Comentario institucional
Describe las acciones que realizaría si en su turno, dos adolescentes protagonizan una pelea a golpes.		
Durante su turno un niño de 2 años, comienza a morder a los demás, esta conducta la ha observado usted, durante 2 semanas. Describa cómo abordaría la situación, tomando en cuenta que la madre del niño, no desea atenderlo pues se encuentra cansada.		
Durante el día en diferentes actividades, observa que dos adolescentes presentan conductas sexualizadas. Describa la manera de abordaje que tendría ante esta situación.		

<p>Durante su turno una adolescente se acerca a usted y le comenta que: Tiene deseos de acabar con su vida, usted observa que tiene los brazos cortados y además el turno pasado le comenta que tiene problemas para conciliar el sueño. Describa la manera de abordar esta situación.</p>		
--	--	--

Fuente: Departamento de Psicología de la institución objeto de estudio

g) Selección de pruebas sicométricas:

Es labor del comité interinstitucional la selección y adquisición de las pruebas sicométricas que aplican al perfil definido para el puesto de educadora residencial.

h) Formato de calificación:

Todo proceso de selección y requiere de una sistematización de los resultados correspondientes. A continuación el formato en cuestión:

Instrucciones: Cada proceso de selección implica la formación de una terna de tres participantes, a quienes se pondera de 0-30 puntos y valorando con 10 las observaciones que agregue a cada candidato y que tienen que ver con las actitudes mostradas en entrevista.

Nombre candidato	Formación	Experiencia	Adaptabilidad a la Asociación según respuesta a las entrevistas guiadas
1.			
2.			
3.			

Observaciones:

1. _____
2. _____
3. _____

Colocar el nombre de los candidatos en el orden según calificaciones, la cuál debe anotarla de la mayor a la menor.

1. _____
2. _____
3. _____

Nombre y firma de Entrevistador

4.1.2 Inducción y Capacitación

La inducción y capacitación son procesos importantes para el desarrollo integral del personal que se integra a la asociación, por ello se trabajó en varias actividades que se desarrollan a continuación:

a) Centro de documentación y audiovisuales

Una vez seleccionado el personal para el puesto, se procede a trabajar en la inducción y capacitación del caso. Dada la naturaleza del trabajo de la asociación que implica servicio las 24 horas al día 365 días al año, se rediseñó el “Centro de documentación para convertirlo en sala audiovisual a la que se tiene acceso las 24 horas del día”, en donde cada trabajador acredita las horas al mes de lectura de documentos, revisión de presentaciones audiovisuales e información permanente.

En el caso de inducción es un proceso intensivo previo a la incorporación al puesto de trabajo. Para el efecto se definió el proceso de Implementación de equipo audiovisual, videoteca, mesas de trabajo y documentación de consulta, en un espacio adecuado que permita la selección y grabación de conferencias que ilustre el conocimiento que se requiere.

Para el desarrollo de temas se cuenta con un equipo de profesionales que atienden la salud de forma integral: abogados(as), médicos(as), trabajadores(as) sociales, psicólogos(as), psiquiatría y los Directores(as), así como contactos con especialistas de otras instancias que pueden ser convocados para talleres o conferencias específicas.

b) **Diseño de curso virtual/presencial y Plan de Desarrollo:**

Con el objetivo de mejorar el lenguaje común se trabajó en el desarrollo de tres módulos presenciales con duración de dos meses cada uno y uno presencial con duración de una semana, el diseño responde a la necesidad sentida de estimular la formación y a los requerimientos del Consejo Nacional de Adopciones, ente regulador de los hogares de protección y abrigo, los temas se agrupan de la forma siguiente:

- Marcos legales y protocolos.
- Filosofía Institucional y metodología.
- Contención emocional y plan de vida
- Crecimiento Personal.

El sistema de evaluación y validación conforme a un sistema meritario que implica confirmar el aprendizaje por medio de evaluaciones periódicas. A continuación se describe el proceso a seguir para su implementación:

- Promoción e inscripción: se enviarán correos informativos e invitación a una plática a cargo del equipo de Recursos Humanos, quienes darán a conocer la metodología y aspectos de evaluación, con los calendarios correspondientes.
- Sistematización y evaluación: Los módulos I, II y IV tienen una duración de ocho semanas, que incluye lecturas, ejercicios, investigación y presentación de los resultados. Con lo cual acumulan una zona de 70 puntos y llenan un cuestionario en línea al final de cada módulo que tiene una ponderación de 30 puntos. Para las dudas puede comunicarse al área de Recursos Humanos quien cursará a los especialistas quienes responderán directamente al interesado. El Módulo III tiene una duración de una semana 5 horas cada día y será vivencial, destinarán dos horas para resolver consultas.
- Conferencia presencial de cierre con los especialistas y acto de clausura, en el que se entrega el respectivo diploma del taller presencial de clausura

Calendario anual y contenidos sugeridos de Ejecución:

Modulo I (Virtual) Marzo /Abril	Módulo II (Virtual) Abril /Mayo	Módulo III (Presencial) Junio: una semana completa en horario de 9:00 a 17:00	Módulo IV (Virtual) Agosto/Septiembre
<p>1. Marcos Legales y Protocolos:</p> <p>1.1 Doctrina de la Protección Integral de la Niñez y Adolescencia</p> <p>1.2 Investigación y tipificación de Delitos de la Trata de Personas y Violencia Sexual.</p> <p>1.3 Procedimientos Judiciales por denuncias del delito de trata de personas encontrar de los NNA.</p>	<p>2. Filosofía Institucional y Metodología:</p> <p>2.1 Visión</p> <p>2.2 Misión</p> <p>2.3 Principios y Valores</p> <p>2.4 Perfil de atención</p> <p>2.5 Niveles de atención</p> <p>2.6 Diario Vivir interno y externo.</p>	<p>3. Crecimiento Personal:</p> <p>3.1 Escucha asertiva.</p> <p>3.2 Inteligencia Emocional.</p> <p>3.3 Sensibilización: Caminando en tus zapatos.</p> <p>3.4 Plan de vida personal.</p>	<p>4. Contención emocional y plan de vida de las Niñas y adolescentes.</p> <p>4.1 Herramientas para aplicación el trabajo en Residencia.</p> <p>4.2 Abordaje de la Diversidad Sexual</p> <p>4.3 Salud Reproductiva, género y masculinidad</p> <p>4.4 Maternidad Impuesta</p> <p>4.5 Efectos de la institucionalización y capacidades especiales.</p>

4.1.3 Evaluación del Desempeño

Con el objetivo de contar con una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro de la Educadora Residencial. De acuerdo a la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño recae en el Comité Interinstitucional, cuyo diseño responde al perfil definido y funciones asignadas cuya retroalimentación debe ser de forma inmediata a la evaluación. A continuación una forma de sistematizarla.

a) Evaluación por el método de elección forzada

Nombre de la Educadora Residencial: _____

Fecha y lugar de evaluación: _____

Nombre del evaluador: _____

Instrucciones: A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba un valor basado en la escala de 1 a 5 en la columna lateral, bajo el signo “+” para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado y bajo el signo “-” para indicar la frase que menos define su desempeño. El valor 1 significa desempeño de menor satisfacción y el 5 el de mayor.

Los indicadores de calificación: Anote en una casilla los siguientes números antes del signo más o menos cuyo resultado será de la forma siguiente:

No deje ningún bloque sin llenar dos veces.

Frase	+	-	Frase	+	-
Sólo hace lo que le ordenan			Tiene temor de pedir ayuda		
Comportamiento irreprochable			Mantiene su archivo siempre ordenado		
Acepta críticas constructivas			Ya presentó baja de producción		
No genera cuando está sometido a presión			Es dinámico		
Es cortés con los demás			Interrumpe constantemente el trabajo		
Vacila al tomar decisiones			Nunca es entusiasmado		
Merece toda la confianza			Tiene buen potencial por desarrollar		
Tiene poca iniciativa			Nunca se muestra desagradable		
Se esmera en el servicio			Nunca hace buenas sugerencias		
No tiene formación adecuada			Es evidente que “le gusta lo que hace”		
Tiene buena apariencia personal			Tiene buena memoria		
En su servicio siempre hay errores			Le gusta reclamar		
Se expresa con dificultad			Tiene criterio para tomar decisiones		
Conoce su trabajo.			Regularmente debe llamársele la atención		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa			Es rápido		
Espera siempre un recompensa			Por su naturaleza es un poco hostil		

Fuente: Chiavenato 200 Figura 9.8 Evaluación de desempeño por el método de elección forzada.

b) Formato para evaluación de funciones de la Educadora Residencial

Para el efecto se diseñó el formato siguiente que relaciona perfil, competencias y valores institucionales. Su aplicación es mensual para que permita tomar acciones pertinentes. Los indicadores en la columna de calificación, responden según el grado de consideración de forma excelente, satisfactorio, bien, regular.

Nombre de la Educadora Residencial: _____

Fecha y lugar de evaluación: _____

Nombre del evaluador: _____

Funciones	Habilidades que aplica	Calificación
Promover y desarrollar la visión, misión, filosofía y principios de Asociación La Alianza en cada una de las actividades socio-educativas de la Residencia.		
Conocer y aplicar los protocolos de recepción y modelo de atención a niñas, niños y adolescentes definidos.		
Llevar la bitácora del diario vivir de la residencia para el debido monitoreo del proceso de desarrollo integral del niño, de la niña o joven, de forma precisa, clara y confidencial.		
Planificar actividades educativas, recreativas, cívicas y que tengan relación con el diario vivir de las niñas, niños y adolescentes durante las 24 horas del día según el turno asignado.		
Desarrollar actividades que contribuyan al logro de los objetivos de Asociación La Alianza y de acuerdo a los programas de trabajo social y psicología que orientan su trabajo.		
Velar por una comunicación efectiva y eficiente con las niñas residentes a su cargo.		

Entregar mensualmente las actividades planificadas para el diario vivir.		
Desarrollar propuestas socioeducativas que promuevan y estimulen las potencialidades de cada niña, joven, mediante la supervisión y fortalecimiento de la comunicación.		
Realizar a través de actividades de formación y capacitación para la prevención y reducción de enfermedades y promover la abstinencia de niñas, niños y adolescentes.		
Acompañar a niñas, niños y adolescentes durante el consumo de alimentos: desayuno, refacción, almuerzo, refacción, cena.		
Resguardar y optimizar el uso de las instalaciones y recursos de la residencia.		
Informar a la Coordinación de Residencia de la evolución del desarrollo integral de las niñas residentes.		
Dar ejemplo de los principios, valores, misión y visión que promueve la Asociación en su hablar y actuar diario con las niñas, niños y adolescentes.		

A continuación se describen los valores, el evaluador deberá verificar y calificar la iniciativa para su promoción.

Descripción de valores	Iniciativa para su promoción	Calificación
Respeto: Toda persona merece ser tratada con respeto absoluto.		
Servicio: Mantener un espíritu de Puertas Abiertas y de servicio a quienes lo necesitan.		
Solidaridad: Adhesión a nuestros principios y grandes objetivos comunes, pero sobre todo solidaridad entre nosotras/os, y nuestra población		

residencial.		
Libertad: Capacidad de actuar según la propia voluntad, por lo que es responsable de sus actos.		
Honestidad: hablar y vivir con la verdad.		

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

4.1.4 Beneficios y Desvinculación:

Los beneficios a los colaboradores, son tan importantes como el proceso de selección para su desarrollo de forma pertinente y no se puede descuidar. Se verán a continuación las formas de llevarlo a la práctica.

a) Cumplir con las Prestaciones de Ley:

Actualmente la institución cumple con las prestaciones de ley, tales como doce sueldos, bono catorce, aguinaldo, vacaciones, IGSS.

b) Plan de auto cuidado:

Es imprescindible promover la participación en una serie de actividades definidas en pro del auto-cuido, recreación y crecimiento personal de las educadoras residenciales. A continuación una agrupación de ellas:

Tabla No. 6 “Auto cuidado”

Actividades de auto-cuido, ocio o crecimiento personal (Una respuesta a los planteamientos hechos en la solicitud de trabajo)	Frecuencia
Círculos para compartir preocupaciones y sentimientos al respecto del área de trabajo.	Semanal
Descanso	Trimestral
Celebración de cumpleaños	Mensual
Círculos de lectura	Mensual
Actividad lúdica	Bimensual
Actividades al aire libre	Semestral
Festival de talentos	Semestral
Ensayo, reflexión y practica de nuevos hábitos	Mensual

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

c) Campaña de hábitos efectivos en el trabajo y en la vida diaria.

Observa el desarrollo de hábitos efectivos de la gente exitosa, fue una actividad seleccionada como estrategia de impulsar el crecimiento personal y en equipo de forma sistemática, se eligió diseñar una campaña, que mediante el concurso de ensayos, se comparta y proponga la forma de aplicarlo a todos los compañeros, apelando que el conocimiento que se comparte, se multiplica.

La fuente de consulta es el libro “Los 7 Hábitos de la Gente altamente efectiva” de Estheven Covey, en el que afirma: el hábito de la pro actividad nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores.

Ésta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.

Comenzar con un fin en mente hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.

“Poner primero, lo primero nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Desarrollo de un formato que especifique las razones del retiro, las expectativas que lleva y las recomendaciones que deja a la Institución. Después de todo, para un velero sin puerto cualquier viento es bueno”.

Tabla No. 7

Hábitos, descripción y resultado para crecimiento personal

Hábito	Descripción	Resultado
Pro-actividad	Hábito de la responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en mente	Hábito del liderazgo personal	Sentido a la vida
Establecer primero, lo primero	Hábito de la administración de personal	Priorizar lo importante versus lo urgente
Pensar en ganar/ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien común, equidad
Procurar primero comprender y después ser comprendido	Hábito de la comunicación efectiva	Respeto a la convivencia
Sinergizar	Hábito de la interdependencia	Innovación
Afilan la sierra	Hábito de la mejora continua	Balance renovación

Fuente: Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva de Esthepen R. Covey.

d) Entrevista de salida:

Instrumento que constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos, a continuación las instrucciones para su llenado:

Instrucciones: Su opinión es importante para nosotros, agradecemos responda las siguientes preguntas:

Nombre: _____

Puesto desempeñado: _____

Jefe Inmediato: _____

¿Por qué se retira de la Asociación? _____

¿Cuáles son sus sugerencias de mejora? _____

Si implementamos los cambios que sugiere, ¿regresaría a la Asociación? _____

¿Recomendaría esta Asociación a sus amigos/conocidos? _____

En las siguientes líneas, elija una opción de respuesta:	Nunca	Casi nunca	Regulamente	Casi siempre	Siempre
Considero que fui tratado como un miembro					

importante de la institución					
Mi jefe me indicaba cuando estaba haciendo mal o bien mi trabajo.					
Me sentía en libertad de sugerir cambios que permitirían mejorar mi trabajo.					
Mis responsabilidades y funciones estaban bien definidas					
Recibi el entrenamiento adecuado para realizar mi trabajo efectivamente					
Los problemas y las quejas se resolvían rápidamente en mi programa de trabajo					
El tipo de supervisión y disciplina, lo considera apropiado.					
Recibi constantemente información de la asociación políticas, procedimientos, y otro tipo de información importante.					
Los criterios de evaluación del desempeño, son consideradas adecuadas,					
Las relaciones humanas son consideradas satisfactorias.					
Considera que la política salarial ¿es pertinente para el puesto de trabajo que usted desempeño?					
¿Qué piensa del horario de trabajo en que usted se desempeño?					
¿Considera que la institución estimula el crecimiento personal?					
Si tenía dudas o pregunta, me sentía cómodo hablando con: Mi Jefe inmediato Directoras: De personal De Programas Nacional					

Fuente: Tesis de Maestría de Paredes Ruiz, Maria Mercedes (2011) Rotación de Personal en un Empresa de Ventas al detalle de calzado en Guatemala.

Comentarios adicionales:

4.2 Componente de Mercadeo Interno

4.2.1 Análisis y consideraciones:

Conquistar el corazón de los beneficiarios de nuestros servicios, es tan importante como conquistar el de los colaboradores. Es donde el término Endomarketing o mercadeo interno cobra importancia, como una estrategia orientada a captar a los “clientes internos” con el objetivo de fidelizarlos, motivarlos e implicarlos en su trabajo.

En ese sentido el Objetivo de la Asociación al trabajar internamente es: Fortalecer la cultura organizacional, lograr mayor compromiso y sentido de pertenencia. Los primeros clientes que se han de fidelizar son los colaboradores y son ellos quienes han de creer en las bondades y beneficios que prestan la institución. Con ello se gana credibilidad.

“Todo el equipo humano de la empresa hable un mismo lenguaje en línea con los valores de la organización” La idea es formar embajadores de la asociación o anfitriones.

De lo anterior se deriva el trabajo en los temas siguiente:

- a) **Comunicación:** se establece una serie de dinámicas grupales para comunicarse de forma constante y clara no sólo en los asuntos laborales, sino lo que implica su crecimiento personal y entorno más inmediato en cada reunión de trabajo que se celebra, en la que participan todos los niveles jerárquicos y con el grupo objetivo de atención integral.
- b) **Actitudes:** el clima que motiva a mantener la vitalidad del buen servicio para lograr la mejora del servicio que se da. Para ello se implementó un buzón de soluciones, no de quejas con la advertencia que solo se leerán las propuestas de solución, lo cual ayudó a mantener la calidad de las relaciones y del servicio. Se fortalece con la búsqueda de practicar nuevos hábitos, según la campaña definida.
- c) **Reuniones:** previstas para monitorear su correcto funcionamiento la ocurrencia de reuniones mensuales con todo el equipo, semanales con grupos pequeños por áreas en espacios neutros, por lo que se organizan desayunos fuera de la oficina, lo cual es

determinante para mantener la determinación y motivación del grupo. Así mismo se definió la Campaña sobre Hábitos.

- d) **Adquisiciones:** una forma efectiva de motivación es la adquisición o innovación en equipos o herramientas de trabajo, lo que se traduce en nuevas energías, por ello se da a conocer todo aquello que se adquiere o incorpora a la institución. Esto se traduce en el Centro de Audiovisual.
- e) **Cursos:** la comunicación de cursos que se han recibido es motivador para la carrera administrativa de los y las colaboradores(as), así como la búsqueda de participación de diversos escenarios de reflexión y capacitación externa.
- f) **Pizarra de informaciones:** Se implementó una pizarra de informaciones desde el área de recursos humanos.
- g) **Videos:** es la forma más efectiva de fidelización, por ello se implementó el área de audiovisuales al centro de documentación, incluso contempló la grabación de conferencias y entrevistas de actores claves en el tema.

4.2.2 Plan de Mercadeo Interno del Programa Residencial y colaboradores

Misión:

Educadoras Residenciales empoderadas de la protección y abrigo de niños, niñas y adolescentes abrigados(as) en el Programa Residencial conforme a la Misión institucional.

Visión:

Desarrollo y crecimiento personal para servicio y protección de la niñez y adolescencia de Guatemala desde la institución de referencia como lo pide la visión institucional,

Objetivos:

- Procurar el más alto potencial del equipo de educadoras residenciales.
- Fortalecer la cultura organizacional, conforme a la promoción de mayor compromiso y fidelidad institucional.

Definición del cliente interno:

Educadoras residenciales que atienden a niños niñas y adolescentes abrigadas.

Definición del cliente externo:

Niños niñas y adolescentes víctimas de violencia sexual y trata de personas.

Perfil de la Educadora Residencial:

- Capacidad de comunicar pertinentemente.
- Facilidad de comunicación con discreción y objetividad.
- Visión de anfitriona que se apropia de la institución.
- Facilitadora de la aplicación de metodología y evolución del proceso de protección integral.
- Disponibilidad para desarrollar talleres y ser maestra de grado en términos de formación para la vida.
- Creativa en la danza, el deporte, mediadora de talentos artístico, cuenta chistes, cuenta cuentos.
- Compañera y amiga bajo reserva.
- Diseñadora de interiores-organizadora, diseñadora de modas.
- Administradora de recursos, disponibilidad de horario.
- La Mejor Bruja sí -Expresión que se refiere a quien de forma mágica, creativa resuelve crisis en el diario vivir institucional de Asociación.-. Pero nunca el adulto que les falló.
- No debe faltar el compromiso, la empatía, la puntualidad, la comunicación y la capacidad de negociación.
- Vocación de servicio.

Políticas:

“Cuidar a quien cuida” “Protección Integral”

Estrategia:

“Formación de educadoras con visión de anfitriones y/o embajadores residenciales”

Control:

Para efectos de control la Dirección de Recursos Humanos y de Programas recibirán informes de la Coordinadora de Residencia y del Comité Multidisciplinario para ser evaluado a nivel de las Direcciones Generales quienes tomaran las medidas correctivas.

Tabla No. 8
Plan Operativo de mercadeo interno proyectado para doce horas.

Actividades	Táctica	Recursos	Responsable	Techo Presupuestario
Contratación e incorporación del personal con las competencias necesarias e idóneas para el puesto.	Aplicación de los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo para la óptima selección del personal.	Pruebas Psicométricas Formatos de selección Útiles de Oficina Horas de trabajo del equipo multidisciplinario. Honorarios	Comité Multidisciplinario. Dirección de Personal Dirección de Programas	Q195,000.00
Comunicación efectiva, pertinente y veraz	Definición de rutas diversas y de doble vía en los diferentes niveles jerárquicos de la institución.	Buzón de Soluciones Equipo audiovisual Equipo de computo Material impresos Pizarra	Dirección de Personal Dirección de Programas	Q25,000.00
Desarrollo o Motivación del Personal que promueva el ocio o crecimiento personal.	Cuidar a quien cuida y auto cuidado: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cursos varios ➤ Círculos para compartir ➤ Círculos de lectura ➤ Actividad lúdica ➤ Actividades al aire libre ➤ Festival de talentos 	Logística de eventos varios. Becas a personal	Dirección de Personal Dirección de Programas	Q105,000.00
Campaña de sensibilización para el crecimiento personal. : “Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva” de Esthepen R. Covey.	Programación de los diversos hábitos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hábito de la responsabilidad=Libertad. ➤ Hábito del liderazgo personal= Sentido a la vida ➤ Hábito de la administración de personal=Priorizar lo importante versus lo urgente y pensar en 	Elaboración de Material POP, diseño de artículos personales para las educadoras residenciales y personal relativos a la publicidad corporativa con las frases que ayuden a fijar los hábitos.	Dirección de Personal Dirección de Programas	Q40,000.00

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ganar/ganar. ➤ Hábito del beneficio mutuo. ➤ Bien común, Equidad. ➤ Hábito de la comunicación efectiva=Respeto a la convivencia ➤ Sinérgica: ➤ Hábito de la interdependencia=Innovación ➤ Hábito de la mejora continua=Balance renovación 			
Renovación del Centro de Documentación.	Cursos virtuales, talleres, seminarios, conferencias.	Equipo audiovisual para producir y proyectar videos de sensibilización y capacitación. Profesionales idóneos Página WEB actualizada.	Equipo de Salud Integral. Profesionales invitados Dirección de Personal Dirección de Programas.	Q85,000.00

Fuente: Elaboración personal Noviembre 2014

Muestra de Elaboración de Material POP:

El diseño de artículos personales para las educadoras residenciales y personal, relativos a la publicidad corporativa con las frases que ayuden a fijar los hábitos en un mochila de trabajo que lleve una agenda de trabajo, un cubo para notas, un porta lapiceros un directorio, una bolsa de lápices, otros útiles y un recipiente para tomar líquidos. Las oraciones se definen a continuación:

“Ser pro activo, me ayuda a mi mismo(a)”

“Inicio el día con un fin en mente”

“Hoy establecere hacer primero, lo primero”

“Hoy actuare para ganar/ganar”

“Hoy procurare primero comprender y después ser comprendido”

“Hoy buscar sinergizar con quienes trabajo”

“Hoy estaré lista(o) para afilar la sierra”



4.3 Componente de Finanzas:

Es importante valorar los costos de la rotación de personal, los primarios se refieren a los costos de reclutamiento y selección, costo de registro y documentación, costo de integración y costo de desvinculación. Y de forma secundaria se dan efectos en el servicio, efectos en la actitud general del personal, costo extra laboral y extra operativo.

Lo anterior es suficiente razón para valorar la inversión en pro de la efectiva selección y motivación del personal, con lo cual se contrarresta la rotación de personal del área residencial.

El presupuesto anual en promedio es de novecientos mil dólares (\$900,000.00) en quetzales y considerando la tasa de 7.75 es de seis millones, novecientos setenta y cinco mil (Q6.975, 000.00).

Importante es recordar que "...los Estados Financieros fueron preparados para la organización internacional que aporta los fondos y cooperantes, como resultado de ello podrían no ser adecuados para cualquier otro propósito", según indica el dictamen de auditoría que se presenta en las memorias de labores, pero no se socializan los mismos.

De ese fondo se invierte el 75% en personal, según información dada por el área financiera lo que significa cinco millones doscientos treinta y un mil, doscientos cincuenta quetzales

(Q5.231, 250.00). El 6.6% del presupuesto total suma: Cuatrocientos cincuenta mil quetzales exactos (Q450,000.00) es el techo con el cual se implementa la propuesta elaborada, cuya justificación es términos de la estabilidad institucional. Cuya proyección presupuestaría para un año se desglosa a continuación.

Tabla No. 9

Proyección presupuestaria para un año en la atención integral de niños, niñas y adolescentes.

Rubros estimados según de la contabilidad institucional	Monto Quetzales.	%
Salario y prestaciones de personal (37 profesionales médicos, trabajadores sociales, procuradores, psicología, educadoras administradores, y directores)	5,231,250.00	76%
Movilización y logística en viajes fuera y dentro de la república (Combustibles, viáticos, servicios y mantenimiento de vehículos)	350,000.00	5.00%
Mobiliario y Equipo de los programas y área administrativa	150,000.00	3,00 %
Alimentación (60 personas en promedio por mes)	500,000.00	7.99%
Salud: Consultas a especialistas y medicamentos de las NN	75,000.00	1.00%
Educación, uniformes e implementos para	90,000.00	1.30%
Materiales impresos, útiles de oficina	100,000.00	1.40%
Talleres vocacionales (materiales y cuotas de cursos)	100,000.00	1.40%
Capacitación y desarrollo del personal.	50,000.00	0.71%
Recreación.	75,000.00	1.00%
Vestuario y zapatos.	100,000.00	1.40%
Servicios operativos.	144,000.00	2.06%
Imprevistos.	9,850.00	0.13%
Total	6,975,000.00	100%

Elaboración Propia, Noviembre 2014

Durante el año se realizan donaciones en especie para completar el diario vivir de la institución, conforme a gestiones que realiza la Asociación. La atención integral que comprende abrigo, protección, apoyo legal, acceso a educación, salud física, mental, recreación entre otros.

Justificación Presupuestaria:

Considerando que la propuesta será gestionada como un proyecto piloto y revisando lo relativo a las áreas de forma integral, se tomaron en cuenta los aspectos siguientes:

1. Los honorarios se fijaron de acuerdo a la escala salarial de la entidad y considerando que el contrato no implica relación de dependencia, se liquidara conforme a factura e informe bimensual de actividades a la Dirección de Personal.
2. Para la contratación de servicios, adquisición de materiales didácticos y equipo se tomó en cuenta el proceso de adquisiciones del Departamento de Operaciones y se consultó el archivo de servicios y compras recientes institucionales.
3. De igual forma para mantenimiento y operaciones se destina costos a partir de los registros del departamento correspondiente.
4. Los cálculos de hora hombre estimados por la Dirección de Personal en relación al tiempo que invierte el personal de la institución en la inducción y o capacitación.
5. El Plan de auto-cuido implica diversas actividades de recreación, crecimiento y esparcimiento, por lo que es un estimado que incluye a los colaboradores institucionales con el Programa Residencial.
6. El presupuesto se propone para operación de doce meses, bajo la nomenclatura contable e historial de la Asociación.

Tabla No. 10
“Presupuesto Propuesta de Solución”

Rubro/actividades	Costo Anual en quetzales	%
Salario Encargada de capacitación y eventos: la función principal es verificar el logro de los objetivos del programa de capacitación y auto-cuido.	135,600.00	30
Salario Secretaria administrativa: Encargada de llevar el proceso de sistematización de toda la documentación y los reportes que genera el cumplimiento de los controles del diario vivir y asiste a la Directora de Personal.	50,900.00	11
Costos de la reclutamiento y selección puestos de educadoras residenciales: convocatorias, estudios socioeconómicos (horas hombre, materiales y fotocopias).	11,500.00	2
Taller de sensibilización: logística y servicios.	10,000.00	2

Adquisición de pruebas sicométricas.	6,000.00	1
Costo de la inducción: Carpetas de materiales y tiempo invertido (horas hombre, útiles de oficina, fotocopias)	3,600.00	0.1
Implementación de Equipo audiovisual y grabación (Computadora, cámara de video).	25,000.00	5
Costos de la Capacitación presencial y virtual: honorarios y materiales (para 10 talleristas en un año).	20,000.00	4
Beneficios: Plan de Auto cuidado (actividades cíclicas según programación)	55,400.00	12.3
Reuniones de trabajo: Almuerzos/desayunos de trabajo con frecuencia semanal y/o mensual.	18,000.00	4
Elaboración de carpetas y materiales impresos.	10,000.00	2
Mantenimiento y actualización de la página web y centro de audiovisuales.	35,000.00	8
Cursos varios para el personal.	50,000.00	11.1
Impresiones y útiles de oficina.	20,000.00	4.4
Servicios básicos de operaciones (Proporcional de luz, agua e higiene)	5,000.00	1.1
Sumatoria total	450,000.00	100

Elaboración Propia, Noviembre 2014

a) Análisis de Costo-Beneficio

En términos de proyectos sociales es imprescindible considerar los cambios deseados a partir de haber detectado el problema que a su vez, se convierte en la variable de la línea de base o línea basal. Cuyo grado de participación de los involucrados es vital para medir el grado de satisfacción.

Para el efecto se define como problema la carencia de elementos que contribuyen a mejorar la competitividad institucional y en el caso que nos ocupa lograr un cambio de actitud de personas que cuidan a otras personas, lo que se convierte en estabilidad de la población atendida y que en términos económicos no es fácil medir. Aun cuando se aplique la fórmula del incremento de beneficios (en este caso intangibles) menos el costo de la inversión. (Tangible) el resultado no puede ser comparado por ser variables no compatibles.

Por lo tanto, la propuesta diseñada tiene como objetivo mejorar de forma eficaz y eficiente el clima del área residencial para optimizar la atención integral y esto se visualiza desde los gastos del sistema de incorporar personal idóneo para el puesto, hasta promover el crecimiento personal que tiende a desarrollar una carrera administrativa.

La inversión es cubierta con fondos públicos como una respuesta al bien común que le corresponde desarrollar al Estado de Guatemala y que en este caso delega a la sociedad civil la gestión, con el debido fortalecimiento que implica la propuesta.

El impacto en el presupuesto de la institución es del seis por ciento (6.6) y que será absorbida por el presupuesto institucional luego de un año de funcionamiento para su sostenibilidad.

El costo del diseño fue de Cincuenta mil quetzales exactos (Q50, 000.00) considerando el trabajo de dirección, diseño herramientas y análisis, trabajo de campo: encuestas, tabulación, procesamiento de datos, coordinación de grupos focales), dicho costo lo asume un cooperante internacional, por lo que no se suma al presupuesto de la implementación, se desglosa de la forma siguiente tabla:

Tabla No. 11

Descripción costo del diseño de la investigación y propuesta de solución:

Descripción de la actividad.	Costo
Dirección, diseño, análisis y socialización de resultados.	Q15,000.00
Diseño de la propuesta de solución.	Q20,000.00
Trabajo de campo en la institución objetivo.	Q10,000.00
Procesamiento, interpretación y diagramación.	Q3,000.00

Papelería, útiles de oficina, impresión.	Q2,000.00
--	-----------

Elaboración propia, noviembre 2014

En una organización dedicada al cuidado de personas vulnerables es vital contar con estrategias para contar con personal idóneo y con estabilidad en su desarrollo. Cobra importancia identificar de forma preventiva las razones que generan insatisfacción. En una organización social de servicio, implica contemplar en sus estrategias de administración de personal, el poder detectar profesionalmente la visión personal con respecto al tema que se aborda.

Toda inversión en el desarrollo del personal una vez sea la adecuada y pertinente, redunda en beneficios intangibles que el tiempo se traducen en tangibles para el buen desempeño de la organización.

c) Escenarios positivos para la implementación

- Disposición de la Asociación para realizar actividades de sensibilización, socialización al interno de la asociación, para contribuir a bajar evitar la rotación de educadoras residenciales, asegurando la participación de arriba hacia abajo.
- Disposición para invertir en los subsistemas de recursos humanos de forma pertinente que permiten la estabilidad de los colaboradores, mediante gestiones propias de la Asociación.
- Disposición para integrar el Comité Multidisciplinario para el desarrollo integral de las educadoras residenciales, de la institución”
- Centro de documentación con equipo audiovisual idóneo para el desarrollo del plan de formación, capacitación e inducción.
- Inventario de personalidades de diferentes sectores aliadas de la asociación dispuesta a participar y ser grabadas en los temas de interés.

Conclusiones

1. La pregunta generadora del análisis efectuado fue ¿Cómo contrarrestar los efectos y causas de la rotación de personal en el Programa Residencial? Y genero un Programa de Desarrollo Integral para el programa residencial, que contrarresta las causas de la rotación de personal y con ello se cumple el objetivo general previsto.
2. Fortalecer el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal. Dice uno de los objetivos específicos y se cumplió al desarrollan los instrumentos para su efectiva aplicación. Esto desde el enfoque administrativo.
3. El plan de mercadeo procura el más alto potencial del equipo de educadoras residenciales y fortalece la cultura organizacional, conforme a la promoción de mayor compromiso y fidelidad institucional.
4. Establecer un programa de capacitación y transmisión de conocimientos de forma ágil y permanente para el programa residencial, era una preocupación, para lo cual se amplió el uso del centro de documentación.
5. Promover la coherencia entre la teoría y la práctica para dar vida a la razón de ser de la institución en programa residencial, para ello se definió espacios de formación interna y se deja el rubro para capacitaciones específicas externas.
6. Generar un sistema de comunicación, motivación y transmisión de conocimientos de forma ágil y de acuerdo a la disponibilidad de tiempo en los turnos y/o horarios laborales definidos. Para lo que se trabajó en una estrategia de mercadeo interno que procura la comunicación por diversas vías y actividades, incluso la forma virtual en horarios nocturno.

7. La propuesta responde a una necesidad sentida, por lo que el análisis de mercado, técnico y económico minimiza los riesgos de la ejecución y genera ilusión para lograr buenos resultados, considerando que se mejoró la infraestructura básica, recurso humano y tecnología que permitió iniciar su implementación y el escenario es favorable para su desarrollo.
8. Los componentes descritos en la propuesta ordenan los pasos a seguir para su implementación en el corto plazo y facilita la gestión de los elementos complementarios.
9. Se valora la estabilidad del programa residencial, el rol de la educadora residencial y la razón de ser de la asociación estrechamente vinculadas, cuyo reflejo se da en la evolución de las niñas, niños y adolescentes.

Referencias Bibliográficas

- ASOCIACIÓN LA ALIANZA (2012-2013) *Memoria de Labores*, Guatemala
- ASOCIACIÓN LA ALIANZA, (2011) *Memoria de Labores*, Guatemala
- CHIAVENATO IDALBERTO, (2011) *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de la organización*, México.
- DE LA PLAZA, JAVIERA (2013) *La Inteligencia Asertiva, Cómo cuándo y dónde expresar lo que piensas*. México.
- GITMAN LAURENCE J., ZUTTER CHAD J. (2013) *Administración Financiera*.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R. et al. (2006) *Metodología de la Investigación* (4ta. Ed.) México, McGraw Hill Interamericana.
- ILLESCAS E ILLESCAS, S.C. CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y CONSULTORES, (2013) *Dictamen del Auditor Independiente*.
- LOPERA JAIME Y BERNAL TRUJILLO, MARTA INES (2000) *La Carta a García y otras parábolas del éxito*.
- LUSSIER ROBERT N.L. ACHUA CHRISTOPHER F. (2011) *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México.
- MICHAEL D. FERREL MICHAEL D. O: C: HARTLINE (2012) *Estrategia de Marketing*, México
- PAREDES RUIZ, MARIA MERCEDES (2011) *Rotación de Personal en un Empresa de Ventas al detalle de calzado en Guatemala*. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana.
- ROSAL GORDILLO, ANA PATRICIA (2010) “*La recreación como un beneficio social para el recurso humano de la Facultad de Ciencias Económicas de la universidad de San Carlos de Guatemala*.” Universidad de San Carlos.
- STEPHEN R. COVEY (2003) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires.
- UNIVERSIDAD PANAMERICANA (s/f) *Guía metodológica para la realización del trabajo de egreso*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.
- UNIVERSIDAD PANAMERICANA (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala Instituto de Investigaciones Sociales.
- UNIVERSIDAD PANAMERICANA (s/f) *Tipos de Investigación*

E grafía

www.estreslaboral.info

monografias.com/trabajos65/rotacionpersonal/rotación-personal12.html

Artículo de Gabriel Jiménez

Monografias.com/trabajo89/Tipos-de-organización/tipos-de.organización/shtml.

www.geosalud.com/SaludMental/burnout.htm Articulista Angélica Zamora Granados

Pymrang.com/administración-de-empresas.../491-el-endomarketig... Artículo: El

Endomarketing como pilar de la cultura organizacional, escrito por Andrea Barragán

Www.universodontologico.ar.marketign/endo/htp

Anexos

Anexo No. 1
Cuestionario Programa Residencial

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de ciencias económicas
Programa de actualización académica
Práctica empresarial dirigida -PED-



El objetivo es recoger las impresiones relativas a la permanencia o no permanencia del personal en el Programa Residencial. Subraye la respuesta que corresponda. Sus respuestas son confidenciales y anónimas.

1. Nombre del Puesto:
a) Encargada de cocina b) Encargada de Mantenimiento c) Educadora Residencial
d) Educadora Especial (Bebés) e) Enfermera
2. Escolaridad:
a) Tercero básico
b) Diversificado completo, Indicar carrera:
c) Diversificado incompleto, Estudios Universitarios, indicar carrera:
3. Estado Civil:
a) Soltero(a) b) Casado(a) c) Unido(a)
4. Edad (años):
a) 18-21 b) 22-25 c) 26-29 d) 30-33 e) 34-100
5. Indique el tiempo de trabajar en el Programa Residencial:
a) 0 a 3 meses b) 4 a 12 meses c) 12 a 24 meses d) 24 a 36 meses e) 36 a 48 meses
- 4 ¿Cuáles considera que son las tres causas principales de retiro del personal, enumerarlas en orden de prioridad de 1 a 3?
a) Distancia b) Enfermedad c) Estudios d) Evaluación e) Desmotivación f) Salario g) Otros
h) Sin respuesta
- 5 ¿Cuáles considera que son las tres condiciones laborales modificaría en la asociación, enumere en orden de preferencia de 1 a 3?

- a) Ubicación b) Área de descanso c) Horario de descanso d) Estímulos para el auto cuidado,
e) Estímulos para la formación f) Mejor trato g) Salario h) Otros
- 6 En orden de preferencia, señale los tres elementos que valora en la asociación, enumere de 1 a 3:
- a) Trayectoria b) Estabilidad c) Vocación de servicio d) Oportunidades de desarrollo
e) Integración al equipo, f) Identificación con la institución g) Pagos y prestaciones
puntuales,
h) Ser escuchado i) Otros.

Anexo No. 2 Cédula de trabajo

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de ciencias económicas
Programa de actualización académica
Práctica empresarial dirigida -PED-



Ficha de vaciado luego de revisar expedientes de educadoras de residencia:

Nombre del puesto	
Fuente de selección	
Referencia para el puesto	
Fecha de inicio	
Educación	
Experiencia	
Otras habilidades o conocimientos	
Fecha de egreso de la asociación	
Razón de desvinculación manifiesta	
Forma de evaluar su desempeño	

Anexo No. 3 Cédula de trabajo

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de ciencias económicas
Programa de actualización académica
Práctica empresarial dirigida -PED-

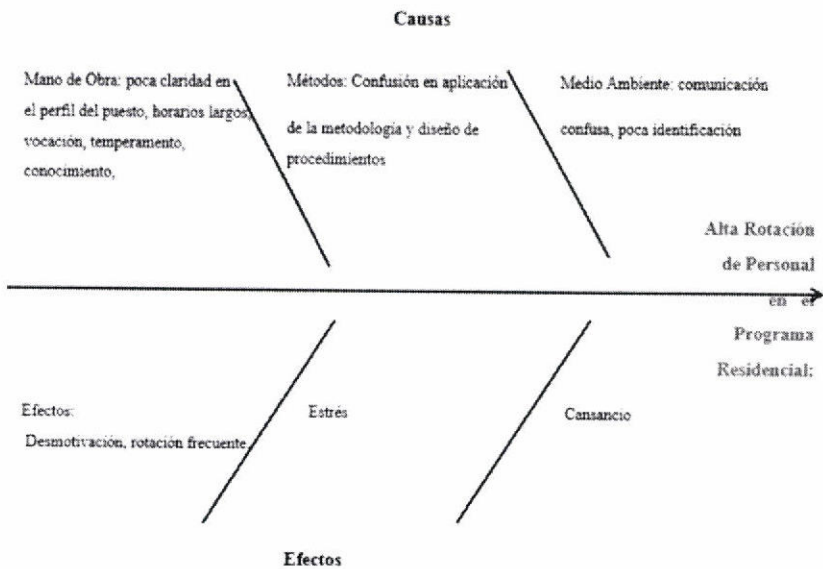


Aspectos de importancia a considerar con las autoridades del Programa Residencial:

Promedio de bajas por año	
Causas internas que provocan la rotación	
Causas externas que provocan la rotación	
Personal de alta que desea renunciar	
Causas que motivan el deseo de renunciar	
Personal que ha recibido ofertas de empleo de otras empresas	
Elementos que inciden en la permanencia del personal	
Prácticas que fomentan la pertenencia de personal	
Factores que inciden en la permanencia	
Causas internas que provocan la rotación	
Cuenta en la asociación con beneficios y condiciones laborales que permitan retener al personal.	
Condiciones laborales susceptibles de cambio para retener al personal.	
Elementos que inciden en la permanencia del personal.	
Factores de la empresa que inciden en la permanencia.	

Anexo No. 4 Diagrama de Ishicawa

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de ciencias económicas
Programa de actualización académica
Práctica empresarial dirigida -PED-



Fuente: Elaboración propia

Anexo No. 5 Entrevista Institucional y FODA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de ciencias económicas
Programa de actualización académica
Práctica empresarial dirigida -PED-



- ¿Qué se conoce más y que se conoce menos del Sistema de Protección Integral de niñez y adolescencia? Marco legal nacional, Marco Legal Internacional, Instituciones que lo conforman. (Mínimo 2)
- Identificación del perfil u otro, así como las edades de atención, lo que se registró de la forma siguiente:

Perfil	Edades
Niñez desprotegida	0-18 años
Víctimas de violencia sexual y trata de personas	12-18 años
Niñez de calle y en calle	12-18 años
Jóvenes	18-21 años

- Identificación de los factores de incidencia en opinión del grupo de trabajo social y coordinadora de residencia de la forma siguiente: temporalidad, evolución por niveles, sistema de protección de Guatemala.
- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

Anexo 6

Entrevista Institucional: Preguntas Generadoras

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de ciencias económicas
Programa de actualización académica
Práctica empresarial dirigida -PED-



Objetivo:

Establecer diálogos en diferentes escenarios y actores institucionales y con ello reflexionar sobre roles y propuestas de trabajo.

Instrucciones:

Informar en relación a los objetivos y alcance del trabajo a realizar.

Plantear con claridad las interrogantes y tomar nota de los aspectos relevantes.

De políticas y planeación:

¿Cuál es la razón de ser de la Asociación y cómo define el grupo objetivo para el cual trabaja la institución?

¿La institución cuenta con políticas, programas y planes de trabajo?

¿Responden a los estatutos de constitución de la Institución?

¿Considera que son claros, precisos y conocidos por todo el personal?

¿El proceso de definición, validación y aplicación de los documentos de trabajo se realizan de forma participativa?

¿Qué niveles de la institución participan en la definición y validación?

¿Cómo se define la temporalidad y viabilidad operativa de las actividades centrales de los programas?

¿Contribuyen los planes a alcanzar visión, misión y los objetivos de la institución?

¿Cuenta con un sistema de monitoreo para el desarrollo y avance de los programas?

¿Existe coordinación en la ejecución de los planes de trabajo en términos de tiempo y áreas de trabajo?

De la Estructura y Organización:

¿Cuenta con organigramas que reflejan el trabajo institucional y por áreas de trabajo?

¿La Estructura de la organización responde a los objetivos institucionales?

¿Existe un Manual Organizacional que muestre las funciones, procedimientos y formas de comunicación inter e intra-institucional?

¿Las relaciones laborales están abaladas por un Reglamento Interno, debidamente autorizado por la autoridad correspondiente?

¿Cómo califica las relaciones laborales?

¿Tipo y frecuencia de la evaluación del desempeño?

De los Programas de Trabajo:

¿Puede definir los objetivos de los programas y la población que atiende?

¿Puede explicar cómo se interrelacionan los programas para el logro de los objetivos institucionales?

Promoción, Comunicación y Publicidad

¿Existe una estrategia de comunicación o promoción?

¿A quién está dirigida?

¿Qué métodos utilizan para medir la efectividad de la publicidad?

De la Gestión de fondos:

¿Cuál es la forma más efectiva de captar fondos en una organización social?

¿Por cuál ha optado la Institución?

¿Cuál es el reto más importante de la institución en términos de gestión financiera?

¿Cuál es el reto más importante de la institución en términos de administración de la institución, si se toma en cuenta el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control?

Del área de personal:

¿Hay escrito el proceso de selección y contratación de personal?

Mencione cinco de los elementos que conforman la carpeta de personal en su orden de prioridad.

¿Existe un proceso de inducción y/ actualización de forma estandarizado?

¿Quién y cómo se lleva a cabo la supervisión de los procedimientos institucionales?

¿Cuál es el índice de rotación de personal? ¿Se requiere cambiar al personal?

¿Se tiene un inventario del equipo de cómputo?

Del área administrativa y financiera:

Cuál es la estructura del área financiera.

Cuenta con Manual de contabilidad que refleje procesos y formas de operación.

De los cuatro estados financieros que se detallan a continuación, indique frecuencia de elaboración, quien lo hace y quién los aprueba:

Estado de Resultados

Balance General

Estado de Patrimonio

Flujo de Efectivo

De los informes que elabora el área financiera, indique ante quien los presenta, quién los elabora y con qué frecuencia.

Explique los tipos de presupuestos que se llevan a cabo, quién los elabora, quién aprueba y a cargo de quienes está el proceso.

¿Cuál es la problemática técnica y administrativa que se haya detectado en la institución o áreas específicas?

Frecuencia y forma de contratación a la auditoría.

¿En términos de coste de los servicios que se prestan, que métodos lleva a práctica?

¿Cuál es la problemática técnica y administrativa que se haya detectado?

Anexo 7
Guía de Observación a la Infraestructura

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de ciencias económicas
Programa de actualización académica
Práctica empresarial dirigida -PED-



Área:

1. ¿La infraestructura de la que se dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades de la institución?
Sí No
2. ¿Cuál es el estado actual de las instalaciones?
Bueno () Regular () Malo ()
3. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la institución en general?
Sí No
4. ¿Existe suficiente y adecuada iluminación en las áreas donde trabaja el personal?
Sí No
5. ¿Existe equipo técnico con el objeto de satisfacer plenamente las eventualidades?
Sí No
6. ¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia los programas?
Sí No
7. ¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?
Sí No
8. ¿Se utiliza a su capacidad máxima el equipo disponible en todos los meses del año?
Sí No
9. ¿Cuenta la institución con los siguientes servicios públicos privados?
Agua () Energía eléctrica ()
Gas () Combustible ()
Comunicación en general () Medios de transporte ()
10. ¿El área de atención al público está bien distribuida?
Sí No

