

Q100.-

B. Upana - I - 11,022 - 2009 C-2

PE-ECI-71
P438
C-2

**Mejoramiento de los Procesos de Inducción al Personal de Primer Ingreso a la
Organización CARE, Región Centro, en Santa Cruz del Quiché**
Práctica Empresarial Dirigida -PED-

Carlos Pérez Argueta

Ing. Diego Alejandro Muñoz Aliaga, Asesor
Licda. Anabella Solórzano, Revisora

Santa Cruz del Quiché, febrero 2009



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González
Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Lic. Carlos Alfonso Herrera Luis
Coordinador

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

**Licda. María Amparo Osorio Chiguichón
Examinadora**

**Licda. Lucrecia Cardoza
Examinadora**

**Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Examinadora**

**Ing. Diego Alejandro Muñoz Aliaga
Asesor**

**Licda. Anabella Solórzano
Revisora**



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.0011-2009-ACA-A.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 26 DE FEBRERO DEL 2009**

De acuerdo al dictamen rendido por el ingeniero Diego Muñoz, tutor y licenciada Anabella Solórzano, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto – PED- titulada “MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DE PRIMER INGRESO A LA ORGANIZACIÓN CARE, REGIÓN CENTRO, EN SANTA CRUZ DEL QUICHÉ”. Presentada por el estudiante Carlos Pérez Argueta, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00029, de fecha 13 de diciembre del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

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



LIC. CESAR AUGUSTO CUSTODIO COBAR
DECANO FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Guatemala, 16 de agosto de 2008

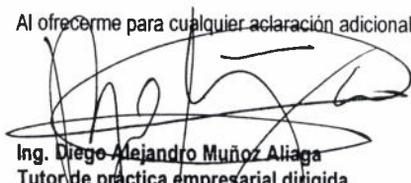
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DE PRIMER INGRESO A LA ORGANIZACIÓN CARE REGIÓN CENTRO EN SANTA CRUZ DEL QUICHÉ"**, realizado por: CARLOS PÉREZ ARGUETA, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto; doy el dictamen de **APROBADO** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida -PED- con la nota de Setenta y dos (72) puntos, sobre 100.

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



Ing. Diego Alejandro Muñoz Aliaga
Tutor de práctica empresarial dirigida

Diego Alejandro Muñoz Aliaga
Ingeniero Industrial
Col. 8366

Licda. Anabella Solórzano, Revisora
Psicóloga en Recursos Humanos

11 Calle B 19-35, Zona 7, Mixco, Resid. Suiza I-Casa # 10
Tel. 2460 6025
Cel. 5048 0813

E-mail: anasolorzanoupana@yahoo.com

Guatemala, 01 de octubre 2008

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Administración de Empresas
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Ciudad

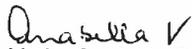
Estimados señores:

Con relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida, del tema **"Mejoramiento de los Procesos de Inducción al Personal de Primer Ingreso a la Organización CARE, Región Centro, en Santa Cruz del Quiché"**; realizado por **Carlos Pérez Argueta**, Carné No. **0703846**, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a su revisión, observando que llena los requerimientos establecidos por la reglamentación de la Universidad Panamericana.

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

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

Cordialmente,



Licda. Anabella Solórzano



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 077.2009

La infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana, hace constar que el estudiante **Pérez Argueta, Carlos**, con carné No. 0703846 aprobó el Examen Técnico Profesional con 77 puntos, de la Licenciatura en Administración de Empresas del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-, el día 13 del mes de diciembre del año 2008.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 4 días del mes de marzo de 2009.

Atentamente,

Arq. Vicky Sicajal

Directora

Registro y Control Académico

Vo.Bo. Licda. Alba de González
Vicerrectora Académica



Brenda Pérez.
CC. Archivo

ACTO QUE DEDICO

Al Creador y Formador del universo, principio de sabiduría.

A mis padres:

Gregorio Pérez Azañón (+)
María Argueta vda. de Pérez

A mis hijos:

Scarlet Martita, Carlos Emanuel y Luis Mario

A mis hermanos:

Zoila, Humberto, Marta (+), Augusto, Romelio,
Jesúsa y Laura

Agradecimientos

A: Dios por darme la existencia y permitirme haber llegado a la culminación de mi carrera profesional.

A: Mis padres, por haberme enseñado el camino de la vida y acompañarme en los momentos difíciles.

A: Mi hija e hijos, quienes me brindan la inspiración y motivan para seguir adelante en la vida.

A: Mis hermanos y hermanas, por el apoyo que siempre me han dado.

A: Mi esposa, por esforzarse cada día en beneficio de nuestros hijos e hija.

A: Mis compañeros de trabajo, por haberme permitido tener acceso a la información, para lograr realizar la investigación.

A: La Universidad Panamericana, por la oportunidad que me brindó de poder seguir estudiando.

Contenido

	Página
Resumen	1
Introducción	2
Justificación	3
Capítulo 1	4
1.1 Marco Contextual	4
1.1.1 Historia de las Organizaciones No Gubernamentales a nivel mundial	4
1.1.2 CARE Internacional	4
1.1.3 CARE Guatemala	5
1.1.4 CARE Quiché, Región Centro	6
1.2.1 Marco teórico	7
1.2.2 Administración de Recursos Humanos	7
1.2.3 Planeación de Recursos Humanos	8
1.2.4 Reclutamiento	8
1.2.5 Selección de personal	8
1.2.6 Contratación	9
1.2.7 Inducción de personal	9
1.2.8 Capacitación y desarrollo	10
Capítulo 2	
Planteamiento del Problema	11
2.1 Resumen	11

2.2 Pregunta de Investigación	12
2.3 Objetivos	12
2.3.1 General	12
2.3.2 Específicos	12
2.4 Alcances y Límites	12
2.4.1 Alcances	13
2.4.2 Límites	13
2.5 Aporte	13
2.5.1 Para Guatemala	14
2.5.2 Para la organización	14
2.5.3 Para la universidad	14
Capítulo 3	
Metodología	15
3.1 Sujetos	15
3.2 Instrumentos	15
3.3 Procedimiento	16
Capítulo 4	
Presentación y análisis de resultados	17
4.1 Resultado de las entrevistas realizadas	17
4.2 Entrevista a facilitadores CARE Área Centro	19
Capítulo 5	
Exposición y discusión	29

5.1 Planificación de Recursos Humanos	29
5.2 Políticas de Recursos Humanos	30
Conclusiones	33
Recomendaciones	34
Referencias Bibliográficas	35
Anexos	37

Índice de flujogramas

Flujograma No. 1	Actividades de Recepción	41
Flujograma No. 2	Actividades de Inducción General	43
Flujograma No. 3	Actividades de Inducción Específica	44
Flujograma No. 4	Actividades de Evaluación	45

Índice de tablas

Tabla No. 1	Presupuesto cotizado para dos personas	47
Tabla No. 2	Plan de acción para la implementación de la propuesta	48

Índice de gráficas

Gráfica No. 1	Inducción en Oficina de Representación	19
Gráfica No. 2	Tiempo necesario para la inducción	20
Gráfica No. 3	Efectividad de Inducción en CARE	21
Gráfica No. 4	Acompañamiento en el proceso de Inducción	22
Gráfica No. 5	Percepción de ambiente y equipo de trabajo	23
Gráfica No. 6	Información de beneficios organizacionales	24
Gráfica No. 7	Oportunidad de carrera Institucional	25
Gráfica No. 8	Ambiente de participación en toma de decisiones	26
Gráfica No. 9	Necesidad de capacitación del personal facilitador	27
Gráfica No.10	Interés de laborar en CARE	28
Gráfica No.11	Organigrama Estructura Organizacional	67
Gráfica No.12	Estadística de personal por género	68
Gráfica No.13	Estadística de personal bilingüe en idioma maya	69

Resumen

CARE Región Centro en Santa Cruz del Quiché, es una organización no lucrativa que se dedica a accionar en favor de las comunidades necesitadas de los municipios en donde tiene cobertura, a través de proyectos de desarrollo. Dicha organización realiza sus actividades de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos, por lo que cuenta con las áreas correspondientes para llevar a cabo sus operaciones, específicamente el área de Recursos Humanos, que tiene a cargo la administración de personal respecto al reclutamiento, selección y contratación de empleados. El problema radica en el proceso de inducción de personal de reciente ingreso a la organización; siendo este estudio la síntesis del trabajo realizado en dicha organización.

En primer término, se expone la historia de la organización en sus distintos niveles, es decir, desde el inicio de sus operaciones en el país, así como en las diferentes regiones específicamente en la región centro. Seguidamente, se incluyen los conceptos y principios de la administración de Recursos Humanos, también el resultado obtenido del estudio, que mediante evaluación y análisis realizado, se determinó que los procedimientos para contratación de personal son efectivos. Sin embargo, hace falta fortalecer los procesos de inducción al personal de primer ingreso a la organización, el cual ha sido superficial y sin la aplicación de un programa que defina sucesivamente los pasos a seguir para realizar dicha actividad.

Por último, se planteó la propuesta tendiente a resolver la problemática existente, con lo cual se logró la adaptación de un Programa de Inducción al personal de primer ingreso a la organización, con el fin de proporcionar al colaborador recién llegado las bases para una adaptación e integración con la organización y con su puesto de trabajo, de manera que al estar orientados a las tareas que desempeñen, se logren los objetivos de la organización, así como alcanzar los niveles de productividad deseada en beneficio de las poblaciones meta que se atienden, pues de acuerdo con los resultados obtenidos se consideró necesario hacer más efectivo la inducción de personal, haciendo un proceso complementario e integral que se concluye en poner en práctica la propuesta planteada para dar solución a la problemática enfocada.

Introducción

El presente estudio se basa en la investigación realizada en la Práctica Empresarial Dirigida (PED), y contiene información interesante para el lector, lo cual brinda apoyo en la adquisición y transformación de conocimientos.

La oficina Regional de CARE en Santa Cruz del Quiché fue objeto de investigación, tomando como base las áreas específicas que conforma su estructura organizacional, en este caso: Administración, Financiera, Programática (área de programas relacionados a los proyectos que se ejecutan en el área de cobertura) y Recursos Humanos.

Las áreas anteriores tienen establecidos controles y manuales para su operación, en Oficina Regional. Por otro lado, Recursos Humanos cuenta con un manual que reúne las políticas con normas, en que el personal debe regirse para un mejor funcionamiento organizacional. De acuerdo con el tiempo que la organización lleva de estar operando en el país y en el departamento del Quiché, ha logrado diseñar sus políticas, orientadas hacia su misión y visión, para lo cual se contó con la colaboración de los encargados de las áreas correspondientes, para el levantado de la información que sirvió de base para construir el presente documento.

Se pretendió encontrar alguna debilidad o amenaza que afecte la imagen de la organización o bajo rendimiento del personal, como consecuencia de alguna situación crítica que puede repercutir en la estabilidad y prestigio de CARE, para el cual se propone medios de solución e ideas para mejorar el servicio que ofrece.

De acuerdo con la investigación, el centro de atención fue la Unidad de Recursos Humanos, ya que según Werther, W. (2000), el recurso humano es determinante para que una organización logre alcanzar el éxito. Por tal razón, el personal merece la atención adecuada, de manera que se observe un buen desempeño y capacidad para responder a lo que se le demanda y con ello, lograr las metas propuestas por la organización, de acuerdo con su planificación anual.

En este informe se utilizó el nombre verdadero: CARE Guatemala, por ser una entidad internacional, de carácter social, humanitario, sin fines de lucro y reconocida en el ámbito de las organizaciones a nivel nacional.

Justificación

A través del diagnóstico general de la Práctica Empresarial Dirigida PED, realizada a la organización CARE, Región Centro, se determinó que no existe un proceso de inducción complementario, si no superficial, mediante el mismo no se efectúa un abordaje con mayor disponibilidad de tiempo al personal facilitador de reciente ingreso a la organización. Y, debido a la importancia de profundizar en el tema, se realizaron entrevistas con el fin de contribuir al planteamiento de una propuesta.

Derivado de lo anterior, es importante estructurar los procesos relacionados con la inducción de personal; asimismo, es primordial recordar que la organización puede lograr una ventaja competitiva, si el personal con el que cuenta, aplica con grado de éxito lo que ha aprendido y tenga una visión integral e innovadora de realizar su trabajo.

Capítulo 1

1.1 Marco Contextual

A continuación se presenta una breve descripción del Marco Histórico de la organización CARE, tomando en cuenta los niveles internos a nivel internacional, nacional y local. Además, se describe una breve historia de las organizaciones a nivel mundial.

1.1.1 Historia de las Organizaciones No Gubernamentales a nivel mundial

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) han estado presentes en los asuntos internacionales, desde la segunda mitad del siglo XIX. En 1840, se llevó a cabo la convención mundial contra la esclavitud, la cual provocó la movilización internacional para acabar con el comercio de esclavos.

Actualmente, las ONGs se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios. Además, las Juntas Pugwash sobre Ciencia y Asuntos Mundiales, el movimiento internacional de los Boy Scouts, la ayuda cristiana y la Cruz Roja Internacional, son algunos ejemplos de este fenómeno en crecimiento. Si en 1,909 existían unas 200 ONGs internacionales registradas, a mediados de 1,990, favorecidas por el rápido desarrollo de las comunicaciones globales, había más de 2,000. (Página web <http://solidaridad.universia.es>)

1.1.2 CARE Internacional

CARE, es una Organización de apoyo Internacional, fundada después de la segunda guerra mundial; sus siglas significan “Cooperativa Americana de Remesas al Exterior” (CARE); esta organización empezó sus acciones de apoyo con los “paquetes CARE” que ayudaron a los sobrevivientes del conflicto. Su oficina matriz tiene sede en Atlanta, Georgia Estados Unidos.

CARE trabaja en más de 60 países en vías de desarrollo, a través del mundo, incluyendo nueve países de América Latina y del Caribe. En 1,951 inició programas de asistencia, específicamente en Bolivia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua y Perú. Hoy, es un líder mundial en ayuda de emergencia y desarrollo sostenible (Página web www.care.org).

1.1.3 CARE Guatemala

En 1,959 se firma el primer acuerdo con el gobierno de Guatemala para iniciar la distribución de alimentos en las escuelas, la orientación esencialmente replicó algunas de las soluciones del Plan Marshall (Programa estadounidense de ayuda financiera para la reconstrucción de países Europeos devastados por la II Guerra Mundial). El enfoque geográfico fue predominantemente urbano. En 1960, se amplía la entrega de alimentos en las escuelas y se inicia la intervención en educación y salud escolar. En el año de 1,968, se firma el primer acuerdo de cooperación entre el Ministerio de Salud y CARE. CARE reorienta su forma de estructura operacional hacia la constitución de los cuatro sectores de programación: salud, agua y saneamiento, micro crédito y agricultura sostenible en 1,992.

De 1,999 al 2,000, CARE lanza el programa PROMESA, con tres componentes: salud, agricultura y empoderamiento; trabajando con el Ministerio de Salud; así como con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. En el 2,002, CARE Guatemala transforma su programación en función de la nueva misión y visión. Internacionalmente, se adopta el reto de la meta del milenio: reducir para 2,015 en un 50% la pobreza del país, en alianza con organizaciones e instituciones nacionales. Para el 2,003, se lanzan los cinco campos de innovación:

- Influir las políticas y actitudes públicas;
- Organización que aprende;
- Incremento y profundización de las relaciones interinstitucionales;
- Desarrollo del aprendizaje institucional e integración a la sociedad local.

En el 2,005 y 2,006, comienza la implementación de la estrategia para crear valor: “El Rumbo”, lo que implica transitar de una imagen filantrópica a agente de desarrollo; empoderamiento de las comunidades rurales para que se apropien de su propio destino, a través de educación, salud y generación de ingresos (Documento presentaciones de CARE. 2006).

Actualmente, cuenta con una oficina central en la zona 9, en la ciudad de Guatemala y tres oficinas regionales; oficina región Verapaces, con sede en Coban Alta Verapaz; oficina región Occidente, con sede en Quetzaltenango y oficina región Centro en Santa Cruz del Quiché.

1.1.4 CARE Quiché, Región Centro

En 1,998, inicia sus acciones en Santa Cruz del Quiché, a través de una oficina de representación, promoviendo procesos de apoyo con la implementación del programa Seguridad Alimentaria. Y, es en 1,999 cuando inicia el proyecto EDUBANCOMUN con dos componentes: uno de créditos, dirigido a grupos de madres de familia y otro educativo, que consiste en apoyar el acceso de la niña rural al sistema educativo, componente MCH y el Proyecto de Agua y Saneamiento.

Actualmente, la intervención de la organización a nivel local está basada en tres productos:

1. Educación para todos
2. Salud para la vida
3. Ingresos diversificados

Los anteriores se canalizan a través de líneas de proyectos educativos. Sus clientes o población meta son niños, niñas y adolescentes; así como grupos organizados de las comunidades, padres y madres de familia de las áreas rurales. Su cobertura geográfica está limitada a seis municipios del departamento de Quiché y cinco municipios del departamento de Sololá.

1.2.1 Marco teórico

Marco teórico o conceptual, es el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento o tesis. Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se usan dentro de la estructura predefinida. A continuación, las teorías más relevantes que constituyeron la base de la investigación.

1.2.2 Administración de Recursos Humanos

Debido a la importancia que la administración de recursos humanos tiene para la organización, existen diversos conceptos que tratan de explicarla, seguidamente se enuncian algunas definiciones:

Según Dessler, G. (2001), la administración de personal consta de las políticas y prácticas que se requieren para cumplir con aspectos relativos al personal “recurso humano”, que competen a un puesto de administración, el cual incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.

Asimismo, Chiavenato, I. (2001), argumenta que la administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación; así como de control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. En la actualidad, las técnicas de selección de personal deben ser más subjetivas y afinadas, determinando así, el requerimiento del recurso humano.

Para CARE y de acuerdo al Manual de Políticas de Recursos Humanos (1993), es el área que se encarga de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.

1.2.3 Planeación de Recursos Humanos

La planeación de Recursos Humanos, es una técnica para determinar en forma sistemática, la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el Departamento de Personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más, Werther, W. y K. Davis (2000).

Los autores anteriores, se anticipan a determinado nivel de demanda de personal de acuerdo con las necesidades de la organización, lo cual permite al departamento de personal, suministrar a la organización el personal adecuado, en el momento adecuado. Por ello, se convierte en una actividad altamente prioritaria.

1.2.4 Reclutamiento

De acuerdo a Chiavenato, I. (2001), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece el mercado de recurso humano y las oportunidades de empleo que pretende llenar. Además, debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

1.2.5 Selección de personal

De acuerdo a Chiavenato, I. (1997), es escoger a la persona adecuada para ocupar el cargo que existe en la organización, con lo cual se trata de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño; así como aumentar la eficiencia de la organización.

Para Koontz, H. y H. Weihrich (2004), la selección es el proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro.

En consecuencia, la selección de personal está encaminada a encontrar a la persona indicada para que ocupe un determinado puesto.

1.2.6 Contratación

Para Grados, J. (2001), es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Asimismo, para Chiavenato, I. (2000), la contratación es un proceso que conviene cuestionar con sumo cuidado, ya que representa la legalización de la futura relación de trabajo, ya que a través de la suscripción de un contrato laboral se garantiza los intereses y derechos; tanto del trabajador como de la empresa.

Las formas de contratación están reglamentadas por el Ministerio de Trabajo, que de acuerdo con el Artículo 25 del Decreto 141, Código de Trabajo de Guatemala (2005), puede existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por obra determinada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado.

1.2.7 Inducción de personal

Para Koontz, H. y H., Weihrich (2004), implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones y sus tareas; significa entonces, hacer un preámbulo a la información general de la organización, para luego dar inicio a las actividades que serán asignadas al nuevo trabajador dentro de la organización.

Según Chiavenato, I. (1999), consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (período de prueba).

Para CARE, Manual de Políticas de Recursos Humanos (1993), se refiere al proceso de orientación por el cual, el personal de nuevo ingreso tiene la oportunidad de intercambiar información sobre la organización y sobre su puesto; así como información general sobre beneficios y deberes como nuevo(a) colaborador(a) de CARE Guatemala. Es importante mencionar que la inducción debe ser acompañada durante el período de prueba del nuevo colaborador, hasta que el sentimiento de inseguridad se haya superado en la persona contratada y pueda dar lo mejor de sí, para el logro de los objetivos de la organización.

1.2.8 Capacitación y desarrollo

De acuerdo con Werther W. y K., Davis (2000), consiste en la capacitación constante que se le debe dar al personal en las labores para el que fueron contratados, asimismo, auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual.

El Manual de Políticas de Recursos Humanos de CARE, (1993), indica que el desarrollo del personal se considera, en CARE Guatemala, como un enlace integral para la satisfacción en el trabajo, la motivación y el logro de los objetivos organizacionales. Implica que mediante la capacitación y el desarrollo del personal, se llenan los vacíos que existen, en cuanto al conocimiento del trabajador, lo cual es importante para el logro de las metas y objetivos de la organización.

Capítulo 2

Planteamiento del Problema

A continuación se plantea el problema objeto de la presente Práctica Empresarial Dirigida (PED), según las investigaciones realizadas en el ámbito general de la organización, se profundizó en el tema de Administración de personal, específicamente en el tema de inducción.

2.1 Resumen

CARE es una Organización No Gubernamental (ONG). En el departamento de Quiché se dedica a la ejecución de proyectos de desarrollo comunitario y actualmente cuenta con 28 colaboradores, para llevar a cabo las actividades en beneficio de las poblaciones meta que se atiende. Se cuenta con 15 facilitadores de desarrollo que han ingresado a la organización, cada vez que se crea una plaza o declara una vacante.

Los procesos de contratación del personal facilitador se realizan en la oficina Centro y el procedimiento está apegado a lo indicado en las políticas de la organización; sin embargo, no se cumple con una orientación completa al nuevo colaborador. La que se ofrece es superficial y no complementario; asimismo, no existe un programa que contenga las actividades correlativas que se deben desarrollar en el momento que requiera contratar personal, lo cual genera poco rendimiento del trabajador, ya que lo que debiera aprender en el tiempo que se le dedique a la inducción, lo lleva a cabo a mediano y largo plazo, con poca relación de equipo de trabajo e inestabilidad laboral, debido a la inseguridad que se genera en el nuevo colaborador.

Lo antes mencionado se convierte en una situación crítica para la organización, ya que al no realizar un proceso de inducción integral y efectiva, repercute en la falta de apropiación de habilidades y capacidades laborales, adecuarse a las normas y valores de la organización y por consiguiente, no lograr éxito en las funciones que los trabajadores desempeñan.

2.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo mejorar las habilidades del personal de primer ingreso a la organización CARE, Región Centro, en Santa Cruz del Quiché?

2.3 Objetivos

2.3.1 General

Determinar una estrategia para el mejoramiento de la inducción del facilitador de reciente ingreso a CARE, Región Centro, en Santa Cruz del Quiché.

2.3.2 Específicos

- Identificar en el personal facilitador si la inducción recibida a su ingreso a la organización ha sido efectiva y si es necesario eficientar los procesos para mejorar las habilidades del nuevo colaborador.
- Analizar los procesos administrativos que se llevan a cabo en la organización, para la contratación de personal facilitador de desarrollo.
- Proponer un plan para el mejoramiento de la orientación del personal de primer ingreso a la organización.

2.4 Alcances y Límites

A continuación se describe la realización de la práctica, tomando en cuenta el nivel general de la organización, específicamente el centro de investigación principal que lo constituye, como lo es la Administración de Recursos Humanos.

2.4.1 Alcances

El estudio y análisis de la investigación se realizó en la oficina de CARE, Región Centro, ubicada en la zona 5, Santa Cruz del Quiché; tomando en cuenta su historial, sobre sus líneas de acción en los lugares de cobertura en dos departamentos Quiché y Sololá. Las acciones se enfocaron en los proyectos vigentes hasta el momento de realizar esta investigación, los cuales responden a las necesidades de la población meta que se atiende.

El punto principal de análisis y objeto de estudio fue el Departamento de Recursos Humanos, al cual le corresponde el proceso de selección y contratación de personal. Asimismo, se analizó la estructura organizacional, que tiene definidos sus roles correspondientes, a través de la descripción de puestos. La organización en oficina Regional, cuenta con 28 colaboradores, que en su mayoría, es personal facilitador de desarrollo en el área de campo.

2.4.2 Límites

Las limitantes encontradas para efectos de análisis e investigación, fue el factor tiempo, para la implementación de entrevistas o concretar reuniones, ya que la mayoría de los colaboradores se encontraban en labores; aunque se logró obtener información. Además, no se logró encontrar cierta información de la organización a nivel nacional, ya que se maneja con discrecionalidad y confidencialidad.

2.5 Aporte

Este aspecto presenta la contribución que la práctica empresarial dirigida puede aportar a diferentes medios, a través del informe final elaborado, debido a que estará a disposición del lector para obtener información importante.

2.5.1 Para Guatemala

Actualmente, las organizaciones internacionales en el país juegan un rol importante en el desarrollo humano y comunitario; y para potenciar esta importante labor, es necesario el fortalecimiento organizacional de la institución, pues la finalidad de las mismas es la reducción de la pobreza. Por lo tanto, la información recopilada en este material, se espera sea útil para las personas y la sociedad en general y al mismo tiempo, se utilice como una guía para lograr obtener el provecho que sea oportuno mediante su revisión.

2.5.2 Para la organización

A través de la implementación de mejoras en el nivel de inducción y capacitación del personal de recién ingreso a la organización, que se orienta al fortalecimiento de las actividades a cargo del Departamento de Recursos Humanos. El fin primordial será, lograr ser una entidad más competitiva y que las acciones que se realicen estén enfocadas a un sistema innovador y de calidad en el servicio. Además, esta investigación estará a disposición de los colaboradores de la organización, como una guía donde se pueda tomar ideas de solución a cierta situación que se quiera resolver; pero sobre todo, es un material de lectura, que contribuirá a enriquecer el conocimiento personal de quien tenga acceso.

2.5.3 Para la universidad

El presente documento será un medio de lectura para los estudiantes de la universidad Panamericana y otras universidades, para que visualicen la solución de problemas y será beneficio, para quien quiera enriquecer sus conocimientos, ya que su utilidad radica en las recomendaciones ofrecidas en la propuesta general.

Capítulo 3

Metodología

Consiste en la descripción de los pasos necesarios para llevar a cabo la investigación en la presente Práctica Empresarial Dirigida (PED), procedimiento que se constituye en un elemento importante, ya que a través de dichos pasos se estableció los mecanismos para lograr con éxito el resultado final.

3.1 Sujetos

A continuación, los sujetos de estudio y de quienes se logró el análisis preliminar de la información:

- a. Gerente del Corredor Motagua
- b. Asistente Administrativa de Recursos Humanos
- c. Coordinadora de Recursos Humanos Oficinas Centrales
- d. Asesores de proyectos
- e. Facilitadores de desarrollo en el área de campo.

3.2 Instrumentos

Con la finalidad de establecer los mecanismos adecuados para contribuir a mejorar la situación de la inducción y capacitación, se describen las herramientas que sirvieron de apoyo para obtener información:

- a. Diseño de instrumentos (encuestas y cuestionarios) dirigidos a los encargados de las áreas de la organización y de ejecución de proyectos (Recursos Humanos, gerentes y facilitadores de desarrollo).

- b. Solicitud verbal de tiempo necesario para la aplicación de las herramientas y entrevistas realizadas.
- c. Entrevistas realizadas al gerente de corredor y encargada de Recursos Humanos de la organización.
- d. Elaboración de gráficas estadísticas para presentación del análisis de la información.

3.3 Procedimiento

El procedimiento que se utilizó para realizar el informe académico a través de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) fue el siguiente:

- a. Se determinó el área objeto de evaluación.
- b. Se analizaron los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal de primer ingreso a la organización.
- c. Se estudió la situación actual sobre organización interna del personal de CARE.
- d. Se llevó a cabo la aplicación de una encuesta dirigida al nivel facilitador de la organización.
- e. Se autorizó realizar la investigación, por parte del equipo gerencial.
- f. Se programó citas, bajo un periodo de tiempo prudencial, para no obstaculizar las labores de las personas entrevistadas; entre ellos, gerentes, asesores, facilitadores de desarrollo y personal de recursos humanos.
- g. Se procesó la información y se realizó su análisis.
- h. Se identificó el problema, del cual es objeto la investigación.
 - i. Se investigó información en documentos de apoyo (libros, tesis, diccionarios etc.)
 - j. Se obtuvo información a través de opiniones del personal de la organización.
 - k. Se realizaron investigaciones por medio de páginas de internet.
- l. Acordado con las gerencias y recursos humanos, se pondrá en práctica la implementación de las recomendaciones ofrecidas en esta investigación.

Capítulo 4

Presentación y análisis de resultados

Con el objetivo de mejorar la inducción al personal de primer ingreso en la organización CARE, Región Centro en Santa Cruz del Quiché, se aplicaron cuestionarios de preguntas para entrevista dirigida a un gerente de corredor, asistente administrativa de recursos humanos y 15 facilitadores de desarrollo (consultar entrevistas en anexos).

4.1 Resultados de las entrevistas realizadas

De acuerdo con las entrevistas realizadas a Gerencia y Asistente de Recursos Humanos, se determinó que existen debilidades en los procesos para garantizar la efectividad en las habilidades del personal de reciente ingreso a la organización. Además, se determinó que no se cuenta con un programa de orientación que describa pasos sucesivos de los procedimientos para dar seguimiento con eficiencia a esta actividad; asimismo, no se cuenta con un programa de incentivos para el puesto de facilitador de desarrollo. Sin embargo, se logró definir que la falta de preparación y apoyo del nuevo colaborador en los primeros días de ingreso a la organización, pone en riesgo la efectividad del servicio que la organización brinda a sus clientes.

Es necesario mencionar que al ingreso del personal se le brinda una breve inducción, que tiene que ver con generalidades de la organización, pero no se profundiza con consistencia en la descripción de puesto y demás tareas administrativas, financieras y de recursos humanos. Se asume que el colaborador ya sabe la aplicación de sus actividades y responsabilidades, sin embargo, no se le acompaña durante su período de prueba. Es necesario tomar en cuenta esta fase, ya que es donde se determina si el colaborador ha superado todas las dudas e inquietudes sobre su puesto de trabajo y está preparado para contribuir al cumplimiento de los objetivos que la organización se ha propuesto en sus planificaciones.

Además, se determinó que no se cuenta con un programa que incentive al personal en funciones de la organización, esta situación puede contribuir a que en un momento dado el personal puede desmotivarse en el trabajo, lo cual puede poner en riesgo el clima organizacional. Por lo anterior, es necesario que el colaborador permanezca a gusto en su puesto de trabajo, ya que con ello se evita la rotación de personal, la cual puede darse por varios factores, pero al final afecta la situación de costos a la organización

A medida que los colaboradores de reciente ingreso se exponen a la orientación y capacitación, como también a un grupo espontáneo de compañeros de trabajo; los valores, las preferencias y las tradiciones de la organización se adaptan de forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto que va a desempeñar. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación para ser más efectivos.

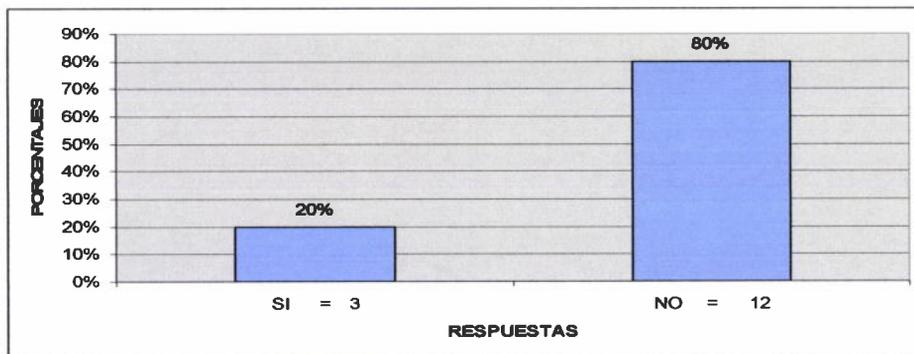
Se menciona que el reclutamiento, selección y contratación de personal se realiza de conformidad con lo establecido en la política de la organización y con los procedimientos correspondientes. También, cuenta con un Manual de Políticas que se encuentra vigente, el cual debe de conocer el nuevo colaborador; sin embargo, se da a conocer a mediano plazo, de acuerdo a la necesidad. Según Recursos Humanos, es necesaria la actualización del manual, ya que existen varias acciones puestas en práctica que no aparecen en el mismo.

4.2. Entrevista a facilitadores CARE área Centro

Pregunta No. 1:

¿A su ingreso a la organización usted recibió una inducción integral sobre todos los programas y áreas de la oficina?

Gráfica No. 1
Inducción en Oficina de Representación



Fuente: Elaboración propia.

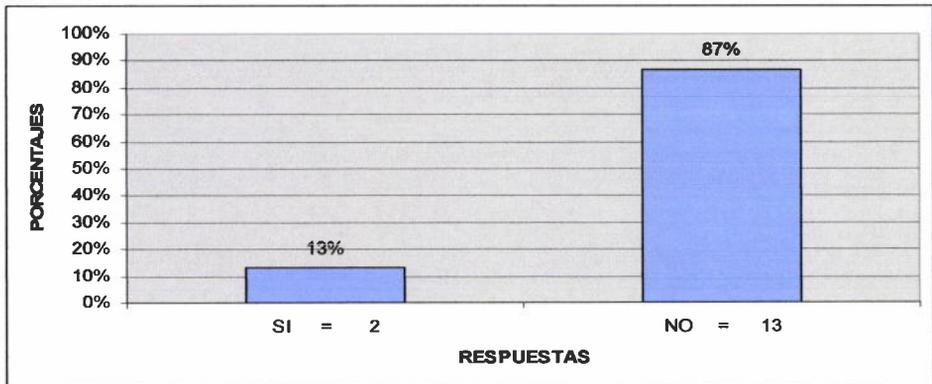
Según las respuestas obtenidas del 100% de colaboradores encuestados, el 80% no recibió una inducción integral sobre todos los programas y áreas de la organización, mientras que el 20% indicó que sí. Según las personas encuestadas, la orientación se basa solamente en una pequeña presentación sobre la historia de la organización, misión, visión y valores; también sobre cómo está conformada la estructura organizacional y cuál va ser su rol de acuerdo con la descripción del puesto y lo que tendrá que realizar en el área de campo.

De acuerdo a lo anterior, se hace necesario que se tome en cuenta la inducción con un abordaje integral sobre todas las intervenciones de la organización, relacionadas a las áreas y programas que respondan al enfoque holístico (ver la concepción de cada realidad como un todo) de CARE.

Pregunta No 2:

¿Fue suficiente el tiempo de inducción a su ingreso a la organización?

Gráfica No. 2
Tiempo necesario para la Inducción



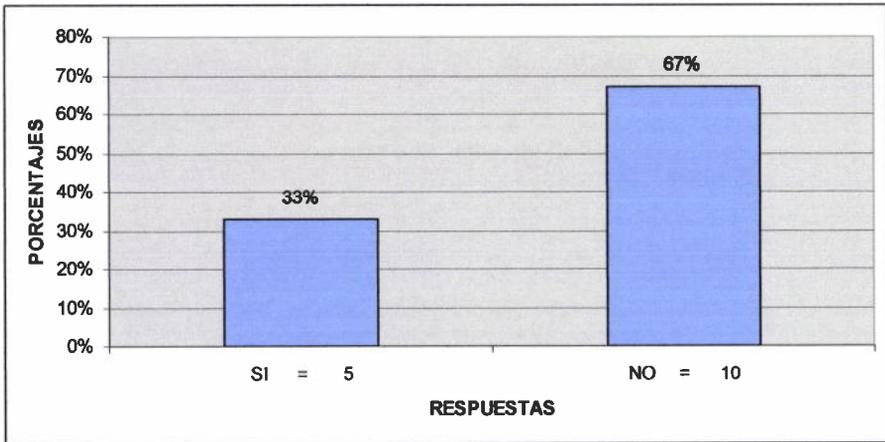
Fuente: Elaboración propia.

Conforme a la gráfica anterior, el 87% indicó que no ha sido suficiente el tiempo utilizado para su orientación, contra el 13% que sí. De acuerdo con lo investigado, al personal contratado en la organización no se le da el tiempo suficiente de inducción, pues se le instruye sobre su desempeño en tres días máximo, lo cual no responde con los intereses del colaborador para aprender debidamente sus funciones de trabajo. De acuerdo con el análisis realizado, se indica que se debe dedicar el tiempo necesario a la orientación del personal de recién ingreso a la organización, hasta considerar que ha logrado los niveles máximos de aprendizaje, sobre las tareas que desempeñará en la organización.

Pregunta No. 3:

De acuerdo con su experiencia en la organización ¿considera que al personal de recién ingreso a la organización se le ha brindado una inducción efectiva?

Gráfica No. 3
Efectividad de Inducción en CARE



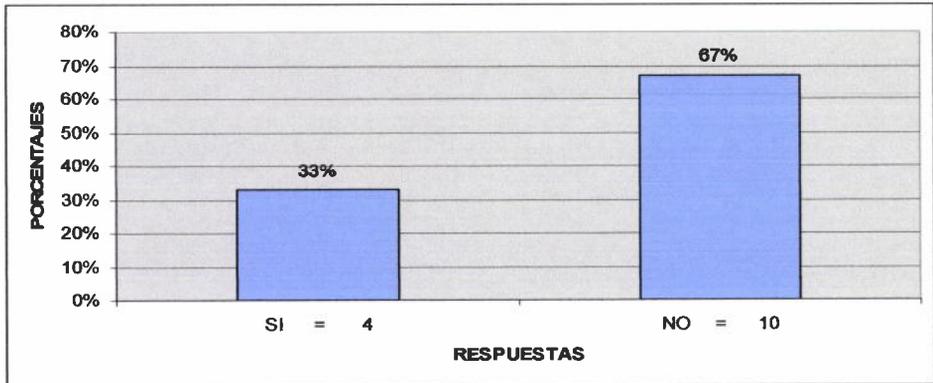
Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados, el 67% de los empleados no ha recibido una inducción efectiva y el 33% indica que sí. De acuerdo con el análisis realizado, se concluye que es indispensable la buena preparación de los colaboradores de la organización, brindando a los de reciente ingreso, una orientación efectiva que conlleve el tiempo suficiente y los recursos necesarios para que se logre la efectividad en los nuevos trabajadores. Es necesario poner en consideración de contar con personal preparado, para lograr los objetivos y las metas propuestas en beneficio de las poblaciones meta o clientes que se atienden.

Pregunta No. 4:

¿Se le acompañó durante el proceso de inducción?

Gráfica No 4
Acompañamiento en el proceso de Inducción



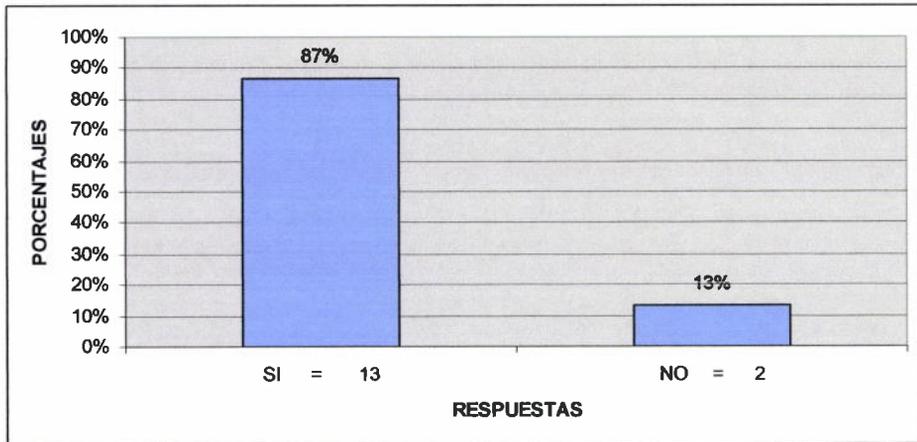
Fuente: Elaboración propia

Del 100% de colaboradores encuestados, el 67% de los trabajadores contestó que no se les ha acompañado en el proceso de inducción, mientras que el 33% indica que sí. Dicho apoyo se refiere a que el jefe inmediato o encargado del nuevo colaborador le ofrezca la orientación necesaria y seguimiento durante el período de prueba; sin embargo, este aspecto no se cumple. Acompañar al nuevo empleado en el proceso, implica que no está solo y se sienta en confianza para avanzar al frente de un nuevo reto en el que muy pocas veces se logran adaptar rápidamente; proceso que es necesario dar seguimiento por parte de los jefes inmediatos de la organización.

Pregunta No. 5:

¿Se percibe un ambiente positivo, con relaciones de equipo de trabajo constructivas?

Gráfica No. 5
Percepción de ambiente y equipo de trabajo



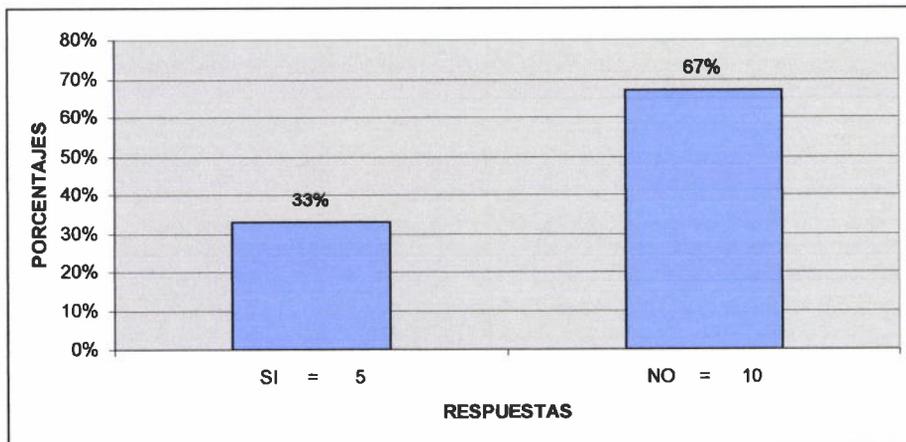
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las respuestas obtenidas del 100% de encuestados, el 13% de colaboradores no percibe un ambiente positivo en donde las relaciones entre gerencia y personal facilitador son constructivas; el 87% indica que sí. Lograr una buena relación de equipo de trabajo contribuye a mantener un clima organizacional estable, lo que significa para la organización una oportunidad de contribuir a una buena comunicación. Además, es una ocasión para lograr un trabajo en equipo y fomentar la relación laboral entre compañeros; por lo cual, se considera necesario seguir fortaleciendo y capacitar al personal, a efecto de lograr avanzar en el cumplimiento de los objetivos de la organización, con el apoyo de todos.

Pregunta No. 6:

De acuerdo con su experiencia en la organización, ¿se le informó con claridad sobre sus beneficios en la organización?

Gráfica No. 6
Información de beneficios organizacionales



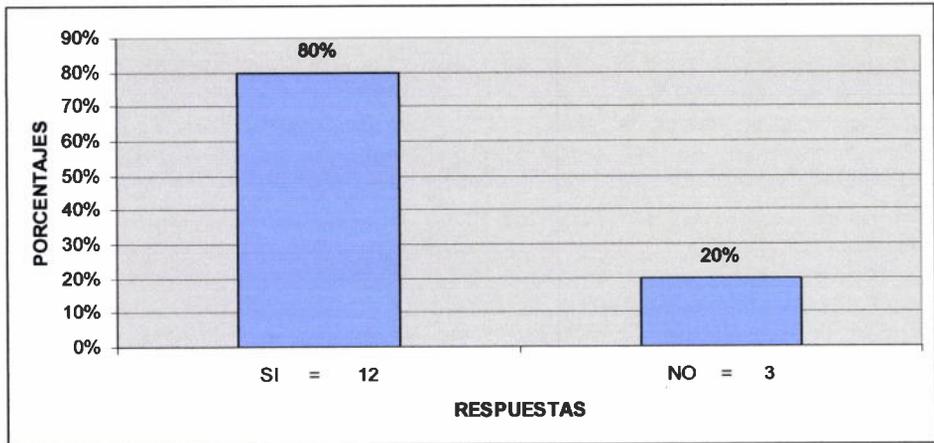
Fuente: Elaboración propia.

El 67% de los colaboradores encuestados, indica que no ha recibido información efectiva de parte de la organización respecto a sus beneficios; mientras que el 33% opina que sí. La organización, a través de Recursos Humanos, deberá capacitar e informar al nuevo colaborador y personal en general, sobre los beneficios que adquieren; sin embargo, se realiza en pocas ocasiones, por lo que es necesario que a través de la inducción, se logre abordar este aspecto tan importante para el nuevo trabajador, con el fin de que conozca cuáles son sus obligaciones de acuerdo con los manuales de políticas que maneja la organización y se enmarquen en ellas para realizar su trabajo.

Pregunta No. 7:

¿Es posible desarrollar una carrera dentro de la organización?

Gráfica No. 7
Oportunidad de carrera institucional



Fuente: Elaboración propia.

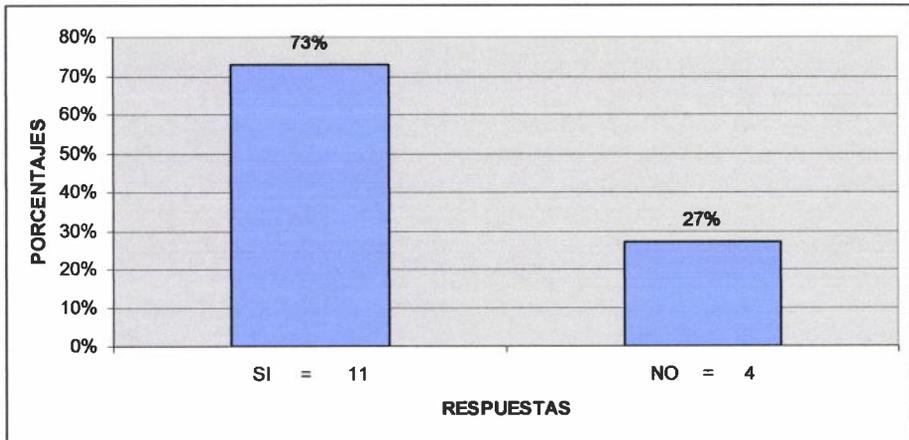
El 20% de las respuestas obtenidas afirma que no es posible desarrollar una carrera dentro de la organización; mientras que el 80% respondió que sí; pues para la mayoría de trabajadores, depende del interés de superación del facilitador, para lograr alcanzar otra oportunidad que mejore su nivel de puesto y por consiguiente su compensación salarial. Asimismo, se considera necesario contar con incentivos, para que el trabajador se interese por superar sus capacidades y logre desarrollarse profesionalmente dentro de la organización. Ya que en muy pocas ocasiones se ha logrado este aspecto, se considera necesario dar oportunidad a los facilitadores a que logren escalar, ya que son las personas que realmente tienen el conocimiento del contexto y las necesidades que manifiestan las poblaciones meta que atienden.



Pregunta No. 8:

¿Se propicia un ambiente de participación del personal y se considera sus opiniones e ideas para la toma de decisiones, generando trabajo en equipo?

Gráfica No. 8
Ambiente de participación en toma de decisiones



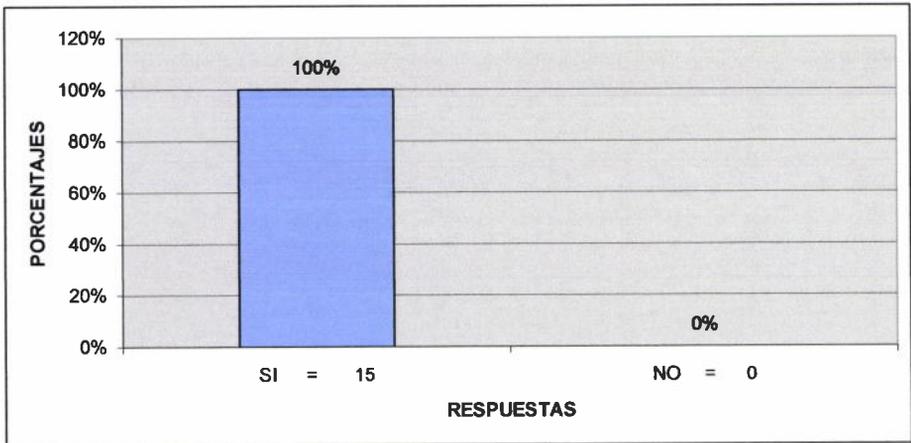
Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior indica, que el 27% de colaboradores no se propicia un ambiente de participación del personal, también no se considera sus opiniones para la toma de decisiones de trabajo en equipo; mientras que el 73% opina que sí. Según la mayoría de los encuestados, en los últimos años, se les ha tomado en cuenta para la toma de decisiones y se ha dado libertad para que el facilitador realice sus propuestas en la construcción de nuevos proyectos; también, se ha dado la oportunidad de planificar las actividades en campo; bajo la opinión y consulta con las personas, clientes de la organización. Sin embargo, para otros empleados es importante seguir propiciando esta modalidad y mejorarla para que se sientan incluidos en la toma de decisiones, lo cual aún no se ha fortalecido.

Pregunta No. 9:

¿Cree que es necesario reforzar los conocimientos del personal facilitador, a través de la capacitación?

Grafica No. 9
Necesidad de capacitación del personal facilitador



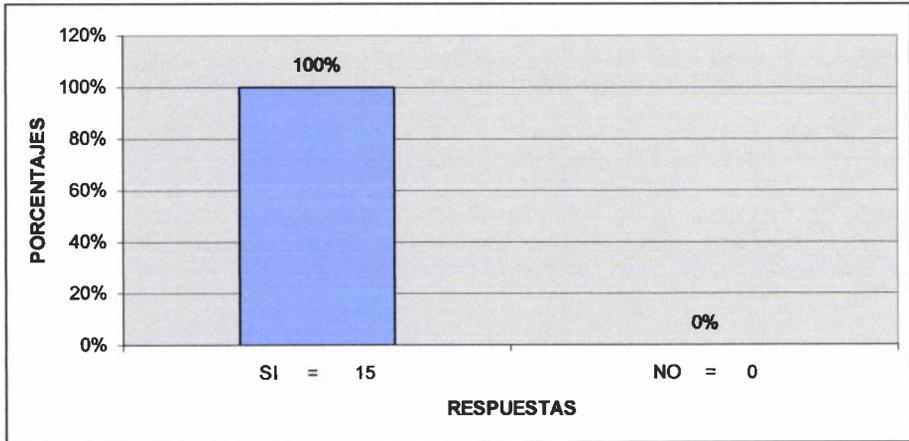
Fuente: Elaboración propia.

El 100% del personal facilitador encuestado coincide que se debe reforzar el conocimiento, a través de capacitación en aspectos que se considere necesario mejorar, no importando el tema, lo importante es lograr un nivel de aprendizaje efectivo para ser competitivo en la organización; sin embargo, se debe considerar el fortalecimiento en temas, como trabajo en equipo y relaciones humanas, para garantizar brindarle a las poblaciones meta una atención con calidad y buen servicio. De acuerdo con el plan de necesidades de capacitación con que cuenta recursos humanos, es necesario tomar en cuenta la necesidad de capacitación del personal y lograr preparar a los empleados para la efectividad en su desempeño.

Pregunta No. 10:

¿Vale la pena trabajar para esta organización?

Gráfica No. 10
Interés de laborar en CARE



Fuente: Elaboración propia.

De los 15 colaboradores encuestados, el 100% afirma que es atractivo trabajar para la organización CARE. Las respuestas se basan en que la organización es confiable y le da al colaborador la oportunidad para sensibilizarse y lograr obtener aprendizaje, mediante el tiempo que se trabaja para la misma; además que la organización cumple con todos los beneficios de ley, lo cual motiva a los colaboradores a permanecer, lo cual se considera una oportunidad para la organización.

Capítulo 5

Exposición y discusión

Se analizó la situación específicamente en el área de recursos humanos y debido a que no existe una oficina para esta unidad, puede repercutir en alguna situación de descuido en la implementación de la administración de personal; por lo tanto, se analizó los procedimientos y se estableció que se llevan a cabo los procedimientos de contratación de personal y los pasos correspondientes; sin embargo, no se descarta que esta área pueda contar con algunas debilidades, las cuales se indican a continuación.

5.1 Planificación de Recursos Humanos

- La organización a nivel de oficina de área centro, no lleva a cabo una planificación para los procesos que se aplican en la contratación de personal. Dicha contratación surge cuando se genera una vacante o una ampliación de proyectos, donde se requiera de más plazas y se realice una nueva contratación.
- No se cuenta en la oficina regional con una persona específica para el área de recursos humanos; el puesto de Asistente Administrativa de Recursos Humanos, funge también como Asistente Secretarial.
- Cada miembro del personal en funciones de la organización cuenta con un expediente académico, el cual cumple con los requisitos que respaldan la capacidad y la experiencia para ejercer las actividades asignadas, de acuerdo al puesto que le corresponde.
- Cada colaborador cuenta con su respectiva descripción de puesto, donde están especificadas las funciones que debe desempeñar. Sin embargo, se debe capacitar e inducir de la mejor manera a la persona que ingrese a la organización, respecto a sus funciones.

5.2 Políticas de Recursos Humanos

5.2.1 Desarrollo personal

La organización CARE, ha sido considerada como una escuela de formación, que a lo largo de su trayectoria laboral, ofrece la oportunidad para que el trabajador se pueda superar, ya que depende de su proactividad y ser propositivo logra alcanzar otro nivel de puesto; o de acuerdo a su participación en eventos, se logra enriquecer con más conocimientos. Asimismo, mediante el desarrollo de un Plan Individual Operativo (PIO), puede trazarse metas para su desarrollo personal. De acuerdo con la investigación realizada, esta actividad se considera una fortaleza para la organización y para las personas que laboran en la misma.

5.2.3 Evaluación de Desempeño

- El personal de primer ingreso, cuenta con un período de prueba de tres meses, donde se evalúa al trabajador sobre el cumplimiento de objetivos o metas que se le han trazado.
- Existe la evaluación denominada de medio término, esta se realiza cada seis meses, a través del jefe inmediato superior.
- También, se lleva a cabo una evaluación de 360 grados, al finalizar cada año fiscal, en donde el colaborador realiza una autoevaluación; además, lo evalúan cuatro compañeros de trabajo incluyendo al jefe inmediato superior.

La evaluación consiste en realizar una retroalimentación al desempeño del trabajador, luego determinar el cumplimiento de sus objetivos, según su Plan Individual Operativo y las actividades que contempla su descripción de puesto. Esta actividad se cumple de acuerdo con las políticas de la organización.

5.2.4 Remuneración

- La remuneración no es competitiva para los trabajadores que laboran en el nivel del puesto de facilitadores de desarrollo en la organización, el mismo está por debajo del salario promedio del mercado laboral.
- Actualmente, se está trabajando una estrategia que pretende nivelar el salario de acuerdo al mercado laboral. Sólo se ha logrado incrementar un 5% al salario base, lo cual no compensa las necesidades e intereses de los trabajadores.

5.2.5 Incentivos laborales

- En ocasiones se elaboran camisas u otros objetos con el logotipo de la organización, para entregar al personal, como reconocimiento a su labor desempeñada en la organización.
- Al final de cada mes, se realizan celebraciones de cumpleaños en las instalaciones de las oficinas, las cuales consisten en compartir un pastel y repartirlo a todos los que se encuentran en ese momento.
- Así mismo, cada fin de año se celebra un convivio navideño, organizado por todos los colaboradores de CARE, en donde se realizan intercambios de regalos.
- No se ofrece practicar algún deporte, ni se motiva al personal que lo haga fuera del horario de trabajo.

5.2.6 Otros hallazgos encontrados en cuanto a las políticas de la organización

- Las políticas vigentes para la organización a nivel nacional fueron elaboradas desde 1,993, por lo que en la organización se realizan varias funciones y actividades que no están contempladas o escritas en el manual, siendo necesaria su actualización.
- La oficina de Área Centro cuenta con las políticas de recursos humanos, reunidos en un solo documento. Generalmente, los trabajadores de reciente ingreso, no tienen acceso a lectura de dicho manual.

Conclusiones

1. Es importante centrar la atención en el proceso de inducción al colaborador de primer ingreso del nivel facilitador de desarrollo, ya que los colaboradores indican que han recibido inducción de forma superficial en la línea del programa al que se le asigna, de acuerdo con la plaza vacante.
2. Es necesario poner en práctica, por parte de los gerentes y Asistente de Recursos Humanos, que tienen a su cargo la inducción del nuevo trabajador, un programa de inducción de personal, para garantizar que se lleve a cabo un proceso adecuado, que logre llenar las expectativas del nuevo colaborador.
3. Es necesario que a su ingreso, el nuevo colaborador sea informado de manera integral, sobre la organización y sus responsabilidades, de manera que se apropie de toda la información relacionada con la misma y sea capaz de responder ante cualquier información que se le solicite, referente al entorno donde se desenvuelva.
4. Se identificó necesario capacitar al personal que está al servicio de la organización, con el fin de fortalecer y mejorar sus conocimientos, con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación con que cuente el Departamento de Recursos Humanos, en oficinas centrales.
5. Es necesario realizar posteriormente al programa de orientación, medición sobre la acción propuesta, para comprobar si el aprendizaje obtenido por los nuevos colaboradores de primer ingreso de la organización, han sido los deseados y estén preparados para dar marcha a sus actividades.

Recomendaciones

1. La organización debe implementar una estructura mínima de Programa de Inducción, para promover un mejor desempeño de su personal en el desarrollo de conocimientos y habilidades, asimismo que se identifique con la organización y conozca la estructura organizacional, valores y objetivos que se pretenden alcanzar
2. Poner en práctica la propuesta planteada, para mejorar los niveles de orientación, al personal de primer ingreso a la organización, garantizando la efectividad y buen desempeño del nuevo colaborador en las tareas que le serán asignadas, en beneficio del logro de las metas de la organización.
3. Mediante la inducción del personal facilitador de desarrollo de recién ingreso, lograr implementar un proceso que sea integral, para que el nuevo trabajador perciba a CARE como un todo y no sólo como el nexa del proyecto al que será asignado, con el fin de responder al enfoque holístico de la organización.
4. Dentro de la planificación anual que se realiza considerar la necesidad de fortalecer la capacitación a los colaboradores de la organización, a efecto de tener personal capacitado, competitivo y con la capacidad de trabajar en equipo. para beneficio del desarrollo personal y de su población meta que atiende.
5. Aplicar por parte de las personas encargadas de llevar a cabo el proceso de orientación, el cuestionario de evaluación que se propone, para evidenciar el grado de éxito alcanzado en el desarrollo de la actividad y si es necesario realizar las correcciones para lograr hacer efectivo el procedimiento de orientación.

Referencias Bibliográficas

Selvin, R. (2005). *Práctica Profesional Supervisada*. Universidad Panamericana de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

Sandra, C. (2006). Tesis: *El nivel de inteligencia emocional del Recurso Humano y su repercusión en el comportamiento organizacional*. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Wiliam y Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª. Ed.). México: McGRAW Hill.

Koontz, H y Weihrich, H. (2004). *Administración Una perspectiva Global* (12a. Ed.) México: McGRAW Hill.

Monday, W. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (6ª Ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Dresler, G. (2001). *Administración de Personal* (8ª. Ed) México: Prentice Hall Inc.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: MCGRAW Hill.

Grados, J. (2001). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal* (2ª Ed.) México: Ediciones Manual Moderno.

Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.

Ministerio de Trabajo (2005). Código de Trabajo de Guatemala.

CARE Guatemala (1993). Manual de Recursos Humanos.

Programa de Actualización y Cierre Académico (ACA). Licenciatura en Administración de Empresas. Lic. Cesar Custodio, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Panamericana.

Página web <http://www.carc.org.ec>, Carc Internacional.

Página web <http://www.solidaridad.universia.es/informacion/historiaongs.htm>, Breve Historia de las ONG's.

Página web <http://www.gestiopolis.com>, Lecturas documentos Administración de Empresas.

Página web <http://www.monografias.com/trabajos13/ships/ships.shtml>, Propuestas de programas de inducción.

ANEXOS

Anexo No. 1

PROPUESTA

**Programa de Inducción adaptado al personal de primer ingreso a la
Organización CARE, Región Centro**

INTRODUCCIÓN

CARE Región Centro, es una organización de apoyo social en beneficio de las comunidades más pobres de la cobertura geográfica que atiende, por lo que es consciente de la problemática que existe; así mismo juega un papel relevante en coadyuvar en la superación de las familias, a través de diferentes medios.

Para lograr el desarrollo de las actividades que realiza la organización, es indispensable el potencial humano, indudablemente, en el trabajador descansa gran parte del éxito en los retos que se ha planteado la organización en el corto y largo plazo. Para lo anterior, se hace necesario, que el mismo sea desarrollado al máximo en su potencial y que a su vez, este potencial sea aprovechado al máximo.

Tomando en consideración lo anterior y en la búsqueda de los mecanismos que contribuyan al desarrollo y aprovechamiento del potencial del trabajador, se ha diseñado el presente Programa de Inducción, con el objeto de mantener informado a los nuevos trabajadores sobre las actividades a que se dedica la organización y se logre la identificación del trabajador con la misma; además, de proporcionar al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo; para que de esta manera, se logre alcanzar los niveles de productividad deseada.

JUSTIFICACIÓN

El presente Programa de Inducción, es el resultado de un estudio realizado al personal facilitador de desarrollo en campo de la organización CARE, Región Centro, mediante la aplicación de un cuestionario y entrevista a una gerencia de corredor y la representación de Recursos Humanos en la oficina local; donde se observó que la mayoría de los empleados no recibieron una inducción que llene las expectativas de aprendizaje sobre sus funciones; tampoco se aplicó un Programa de Inducción durante la realización de la actividad. Por lo anterior, se hace necesaria la implementación de un programa de inducción, que permita al personal de nuevo ingreso, conocer todo lo referente al entorno de la organización, y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo a la organización; así como su perfil de puesto, para que desarrolle con éxito las actividades que le serán asignadas.

La realización de esta propuesta, obedece a la necesidad de fortalecer la inducción del personal facilitador detectada en la organización, y con dicha guía se pretende lograr una mejora en el rendimiento del personal mencionado.

OBJETIVO GENERAL

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar al trabajador de recién ingreso, información referente al contexto de la organización; es decir, su historia, estructura, misión, visión, valores, enfoques y actividad a que se dedica.

- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
- Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la organización, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.

PROPOSITO

La propuesta planteada está orientada a ofrecer un instrumento que permita a la organización, lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para lograr y mantener estándares de calidad en el servicio; formando y conservando trabajadores eficientes y motivados.

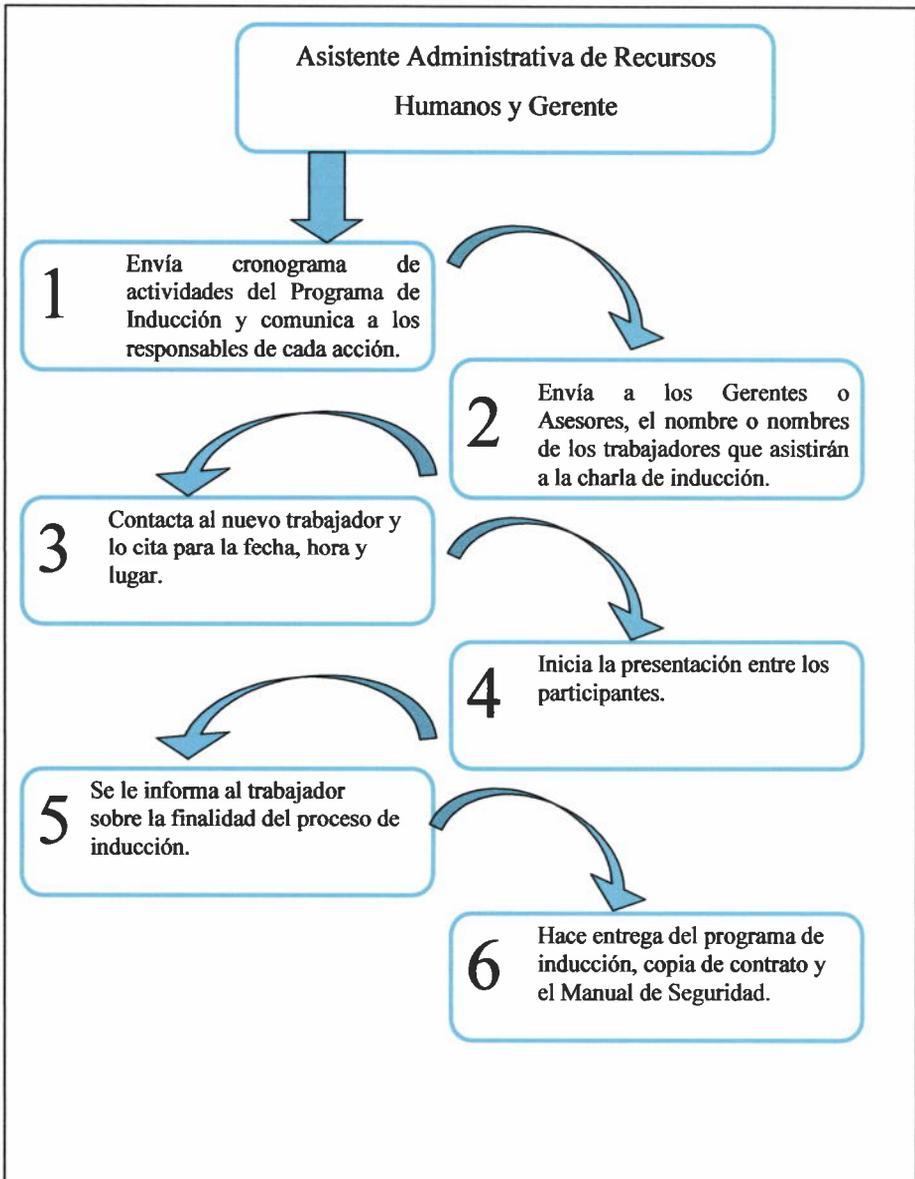
IMPLEMENTACIÓN

El Programa de Inducción que se propone, está compuesto por cuatro fases que evalúan los resultados obtenidos en el plan, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción; se llevarán a cabo las correcciones pendientes. Para el efecto los responsables de la aplicación serán la asistente de recursos humanos y los gerentes de corredor.

FASE 1. RECEPCIÓN

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento del trabajador(es) de recién ingreso, dándoles la bienvenida a la organización. Es responsable de la aplicación de esta fase la Asistente Administrativa de Recursos Humanos y el Gerente de Corredor.

Flujograma No. 1
Actividades de Recepción

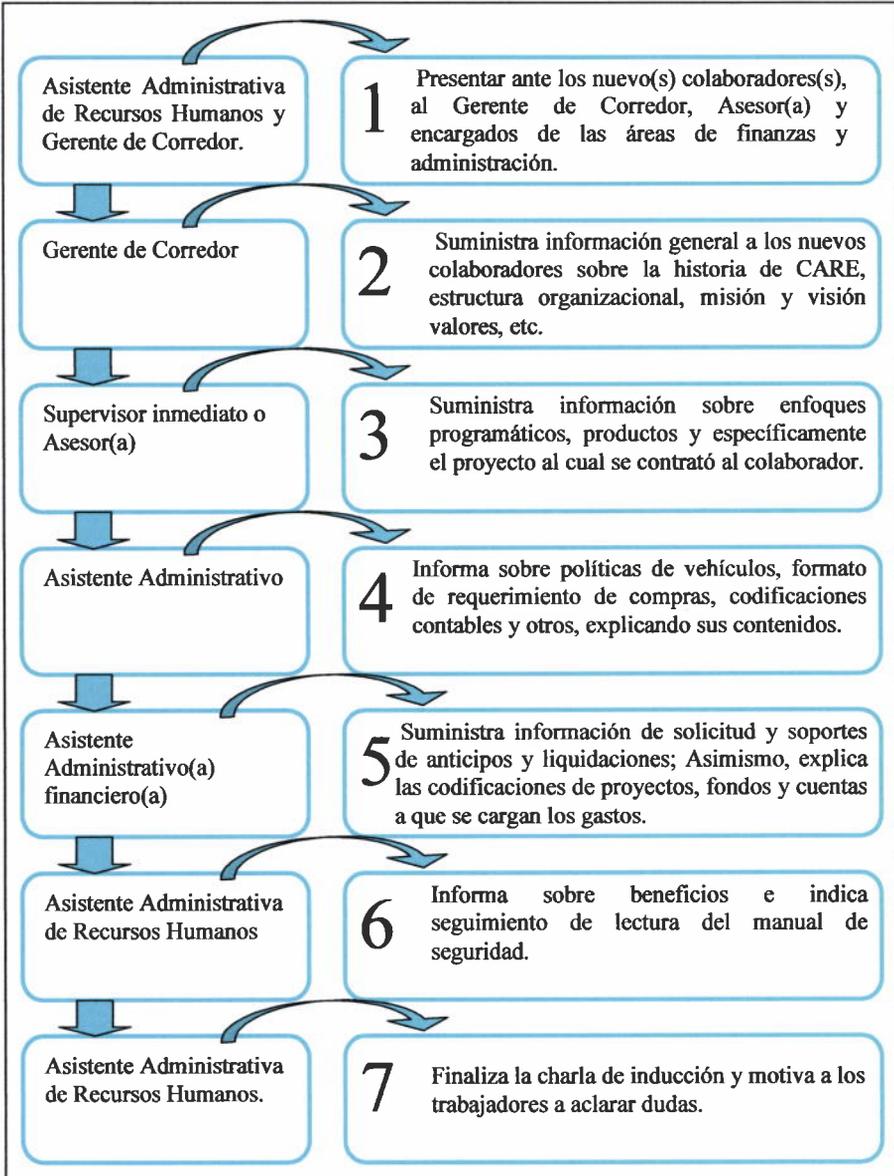


FASE 2. INDUCCIÓN GENERAL

En esta fase se suministra al nuevo colaborador, información general sobre la organización, a efecto de facilitar su integración a la misma. Se involucra, además de la Asistente Administrativa de Recursos Humanos, al supervisor inmediato (asesores de proyectos o Gerente de Corredor).

Flujograma No. 2

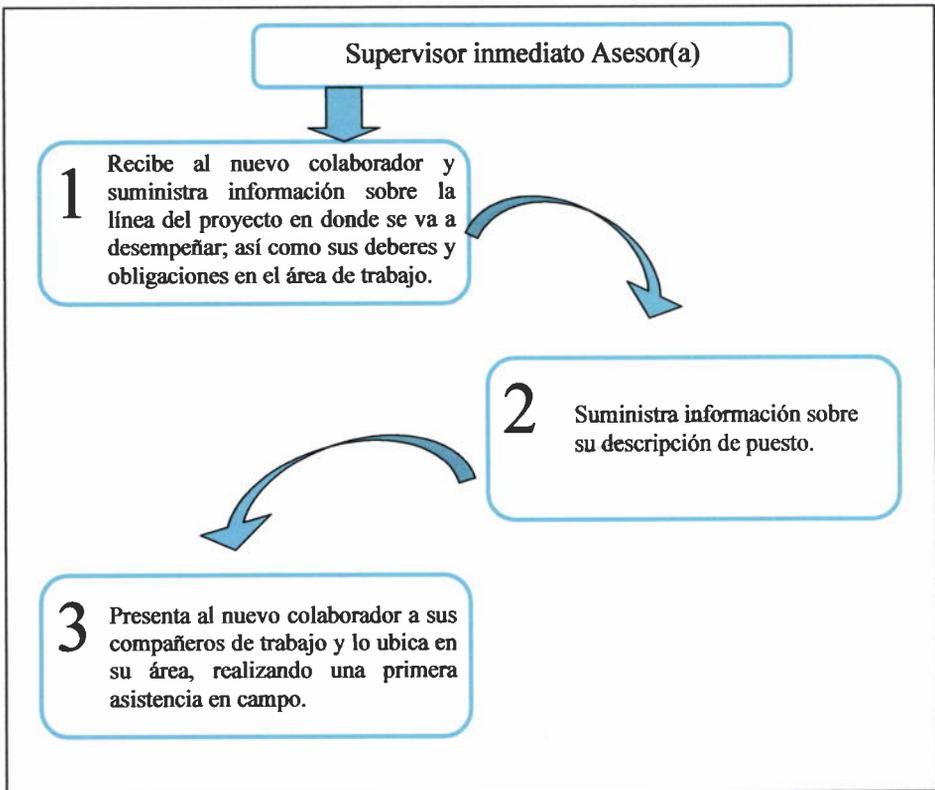
Actividades de Inducción General



FASE 3. INDUCCIÓN ESPECÍFICA

Esta fase tiene como finalidad, dar a conocer al nuevo trabajador, sobre el cargo a desempeñar y al proyecto o área al cual estará asignado, lo cual estará a cargo del supervisor inmediato. Suministrando información referente a su descripción de puesto, ubicación dentro de la organización; así como deberes y responsabilidades en sus tareas a desempeñar.

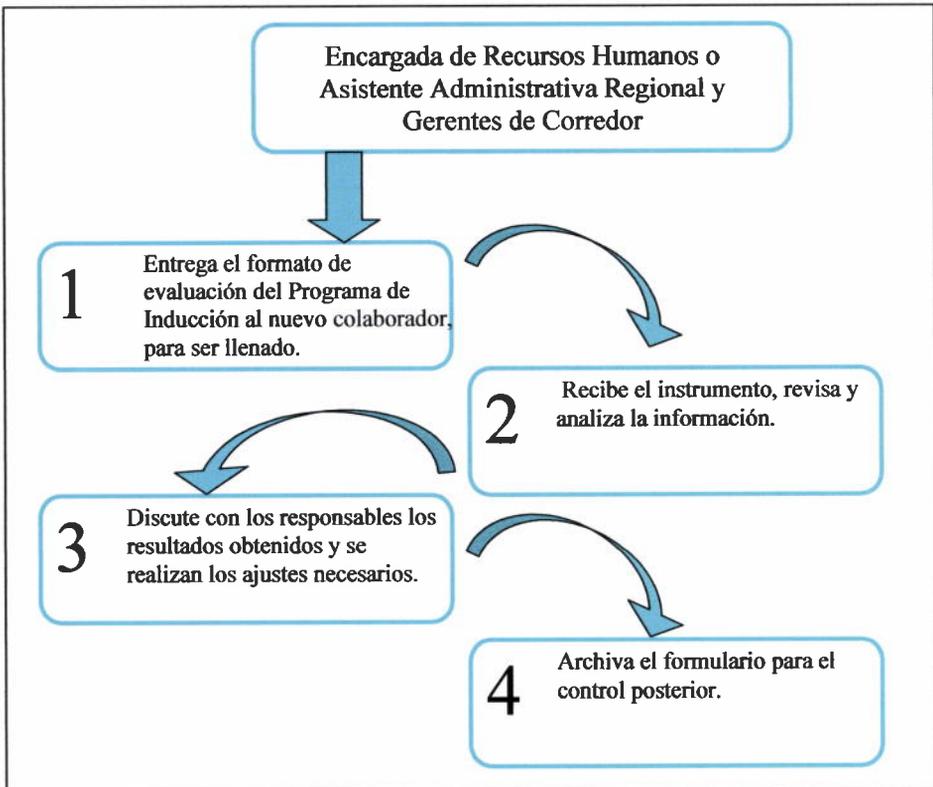
Flujograma No. 3
Actividades de Inducción Específica



FASE 4. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

En esta fase se miden los resultados obtenidos en el programa, con la aplicación del instrumento de Evaluación del Programa de Inducción, con el fin de aplicar las correcciones necesarias. Son responsables de su aplicación, la encargada de recursos humanos o asistente administrativa de recursos humanos y los gerentes de corredor (consultar cuestionario en Anexo No. 3).

Flujograma No. 4
Actividades de Evaluación



RECURSOS NECESARIOS

Recursos Humanos

Para la administración y aplicación del Programa de Inducción, serán los Gerentes de Corredor, Asesores(as) y Asistente Administrativa de Recursos Humanos, quienes velarán por el proceso y sus actualizaciones.

Recursos Materiales

CARE Región Centro, en su oficina ubicada en Zona 5, Santa Cruz del Quiche, dispone de espacio físico para realizar las actividades de inducción a los nuevos trabajadores; además de contar con equipo audiovisual y materiales en papel, para realizar las charlas de inducción al nuevo trabajador.

Recursos Financieros

CARE Región Centro, para dar cumplimiento a los costos que genera la aplicación del presente programa, en cuanto a gasto de impresión de documentos, dotación de materiales; seguido del proceso de inducción, ha estimado un costo de quinientos quetzales (Q500.00), considerando dos contrataciones por año.

Los costos que se mencionan se consideraron de acuerdo a cotización realizada en la “Librería y Comercial Klary’z” con dirección en la 2ª Calle 5-30 Zona 1, Santa Cruz del Quiché, teléfono 77551786, siendo la que ofrece los costos más bajos en el mercado de útiles de oficina y servicio de fotocopias para reproducción de textos. En la siguiente tabla se describe los recursos cotizados y el total de presupuesto para la compra de los mismos.

Tabla No. 1
Presupuesto cotizado para dos personas

CANTIDAD	RECURSOS	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
6	Fotocopiado de documentos, estimando 250 paginas a 0.20 centavos por fotocopia.	50.00	300.00
2	Calculadoras pequeñas	14.00	28.00
2	Engrapadoras medianas	35.00	70.00
2	Agenda personal	38.00	76.00
2	Cuadernos empastados	10.00	20.00
4	Lapiceros	1.50	6.00
	Total de presupuesto:		Q500.00

Nota: No aparece presupuesto para la contratación de una persona externa responsable de llevar a cabo el proceso de inducción, ya que para realizar y hacer efectiva esta actividad, será el supervisor inmediato o el gerente de la organización, quien tendrá a su cargo la orientación de personal de primer ingreso, para que este tenga éxito y debido a que ellos forman parte del personal interno, no es necesario realizar un presupuesto adicional.

Anexo No. 2

Para la implementación del plan de acción, se sugiere utilizar tres días de actividad en la primera semana, dos días en la segunda y dos días en la tercera, para un máximo de siete días de inducción. Además, no se cubren todos los días de la semana con actividad, con el fin de no cargar con exceso de información al colaborador de reciente ingreso.

Tabla No. 2
Plan de acción para la implementación de la propuesta

No.	ACTIVIDADES PRIMERA FASE	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Envío de cronograma de actividades del programa de inducción y comunicación a los responsables de cada acción.	x														
2.	Envío del nombre o nombres de los colaboradores, a los Gerentes o Asesores que asistirán a la charla de inducción.		x													
3.	Contactar al nuevo trabajador y citarlo para la fecha, hora y lugar indicados.		x													
4.	Durante la primera reunión, se inicia con la presentación entre los participantes.			x												
5.	Se le informa al trabajador la finalidad del proceso de inducción.			x												

Anexo No. 3

Cuestionario para evaluar el Programa de Inducción

El presente instrumento tiene por finalidad recopilar información que permita evaluar el Programa de Inducción, aplicado al personal que ingresa a la organización CARE Región Centro, con el fin de realizar correcciones necesarias para el mejoramiento del mismo.

Instrucciones

Lea el cuestionario detenidamente y marque con una equis (X), la respuesta que considere viable. No deje preguntas en blanco.

Material de apoyo

- a. ¿Recibió material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la inducción?

Sí _____ No _____

- b. El material didáctico que recibió durante la inducción ¿completó todos los renglones de su interés?

Sí _____ No _____

- c. Considera que la cantidad y calidad del material didáctico fue:

Excelente: _____

Bueno: _____

Regular: _____

Deficiente: _____

d. Los medios audiovisuales fueron:

Excelentes: _____

Buenos: _____

Regulares: _____

Deficientes: _____

Desarrollo de los encargados de dirigir las charlas:

a. El dominio del tema por parte de las personas que impartieron las charlas fue:

Excelente: _____

Buena: _____

Regular: _____

Deficiente: _____

b. La explicación del tema por parte de los facilitadores fue:

Excelente: _____

Buena: _____

Regular: _____

Deficiente: _____

c. El conocimiento del tema fue percibido como:

Excelente: _____

Buena: _____

Regular: _____

Deficiente: _____

d. Su supervisor, lo presentó a sus compañeros de trabajo:

Sí _____ No _____

e. Se le suministró la orientación e información necesarias para ocupar el cargo:

Sí _____ No _____

f. Recibió información de parte del supervisor inmediato, en cuanto a la descripción de su cargo:

Sí _____ No _____

g. Considera que la información recibida le permite identificarse con la organización:

Sí _____ No _____

Contenido del programa:

a. ¿Se le suministró información general de la organización en cuanto a: historia, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión?

Sí _____ No _____

b. ¿Se le dio la bienvenida a su ingreso a CARE Región Centro?

Sí _____ No _____

c. ¿Se le informó sobre sus deberes y derechos?

Sí _____ No _____

d. ¿Recibió material didáctico con información relacionada a la Organización y sus beneficios?

Sí _____ No _____

e. Considera que las charlas recibidas le proporciona aportes para desempeñar las labores que le sean encomendadas:

Sí _____ No _____

Generales:

a. ¿Qué aspectos positivos le causó el Programa?

b. ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?

Anexo 4

Entrevista dirigida al Gerente de Corredor y Asistente Administrativa de Recursos Humanos

1. ¿Se realiza un proceso de inducción efectivo al colaborador (a) de primer ingreso?

Respuesta: Se le habla sobre la organización de manera general, sobre el reglamento interno (normas disciplinarias) y sobre los aspectos administrativo; por lo mismo, la inducción se da de manera superficial; no es un proceso completo.

2. ¿Cuenta la organización con un plan de inducción para el colaborador de primer ingreso?

R/ No existe un plan de inducción de personal en la oficina, la que se brinda al colaborador, se da de acuerdo con las necesidades.

3. ¿Existe información integral en los procesos de inducción, a los colaboradores de primer ingreso a la organización, de acuerdo con su descripción de puesto?

R/ El proceso se da también, de forma superficial. no se ofrece el tiempo suficiente para que el nuevo colaborador aprenda sus funciones efectivamente.

4. ¿Quiénes participan en la inducción al personal de primer ingreso a la organización?

R/ Los Gerentes de Corredor y el Asistente Administrativo.

5. ¿Se asigna a la organización algún presupuesto para la inducción de personal de primer ingreso, cuando se requiere?

R/ No se asigna presupuesto, ya que las contrataciones no se dan de manera continua.

6. ¿Se acompaña al nuevo colaborador contratado durante el proceso de su inducción?

R/ No, se asume que ha aprendido lo que tiene que hacer en el ejercicio de su trabajo.

7. ¿Qué actividades se han llevado acabo para motivar a los colaboradores en al área Centro?

R/ Por lo regular, no se realizan actividades de motivación a los colaboradores por la presión de trabajo; cada quien tiene mucho que hacer y no se le da tiempo a actividades motivacionales.

Asistente Administrativa de Recursos Humanos

1. ¿Son adecuados los mecanismos de convocatoria y selección de personal en la oficina regional de la Organización?

R/ Si, porque se cumple con todos los pasos de contratación; desde la generación de la vacante, la convocatoria de posibles candidatos, la selección y la contratación.

2. ¿Cuenta Recursos Humanos con un programa de inducción al colaborador (a) de recién ingreso a la organización?

R/ No se cuenta con un programa de inducción en la Oficina Centro.

3. ¿Cómo se lleva a cabo los procesos de inducción al personal de recién ingreso a la organización?

R/ Después de la firma de contrato laboral, el jefe inmediato es el encargado del proceso, de acuerdo con las necesidades información de la organización y sobre las actividades que debe realizar en campo.

4. ¿Se le realiza una evaluación al nuevo trabajador contratado al finalizar el proceso de inducción?

R/ No se realiza evaluación al terminar la inducción.

5. ¿Se cuenta con presupuesto y recursos necesarios para inducción de personal?

R/ No se asigna presupuesto, por ser una actividad que se hace a nivel interno de la organización.

6. ¿Existe un Manual de Políticas de Recursos Humanos en la Oficina Regional Centro?

R/ Si, existe un Manual de Políticas.

7. Si existe un manual de políticas, ¿estas se socializan como parte de la inducción al personal de recién ingreso?

R/ Se le informa al nuevo trabajador de las políticas de la organización pero, no se le entrega los documentos para que se informe.

Anexo 5

Cuestionario dirigido al equipo facilitador

INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta varias preguntas de acuerdo al nivel en que se desempeña y a las áreas de la organización en las que trabaja. Marque con una X, SÍ o NO, conforme su criterio e indique por qué.

1. ¿A su ingreso a la organización usted recibió una inducción integral sobre todos los programas y áreas de la oficina?

SÍ _____ NO _____

2. ¿Fue suficiente el tiempo de inducción a su ingreso a la organización?

SÍ _____ NO _____

3. De acuerdo con su experiencia en la organización, ¿considera que al personal de recién ingreso a la organización, se le ha brindado una inducción efectiva?

SÍ _____ NO _____

4. ¿Se le acompañó durante el proceso de inducción?

SÍ _____ NO _____

5. ¿Se percibe un ambiente positivo, con relaciones de equipo de trabajo constructivas?

SÍ _____ NO _____

6. De acuerdo con su experiencia en la organización, ¿se le informó con claridad sobre sus beneficios en la organización?

SÍ _____ NO _____

7. ¿Es posible desarrollar una carrera dentro de la organización?

SÍ _____ NO _____

8. ¿Se propicia un ambiente de participación del personal y se consideran sus opiniones e ideas para la toma de decisiones, generando trabajo en equipo?

SÍ _____ NO _____

9. ¿Cree que es necesario reforzar los conocimientos del personal facilitador a través de la capacitación?

SÍ _____ NO _____

10. Según su opinión ¿vale la pena trabajar para esta organización?

SÍ _____ NO _____

Anexo 6

Misión y visión de la organización

Misión

“Servir a las personas y a las familias en las comunidades más pobres del mundo. Nos fortalecemos de nuestra diversidad, recursos y experiencia a nivel global. Promovemos soluciones innovadoras y abogamos por la responsabilidad global. Además, facilitamos el cambio sostenible por los siguientes medios:

- Fortaleciendo la capacidad de autoayuda.
- Proporcionando oportunidades económicas.
- Ayudando en casos de emergencia.
- Influenciando decisiones políticas en todos los niveles.
- Abordando la discriminación en todas sus manifestaciones.
- Guiados por las aspiraciones de las comunidades locales, buscamos realizar nuestra misión, tanto con excelencia como con compasión, debido a que las personas a las que servimos se merecen lo mejor”.

Visión

“Buscamos un mundo de esperanza, tolerancia y justicia social, en donde la pobreza se ha superado y las personas viven con dignidad y seguridad. CARE Internacional será una fuerza global y un socio de elección dentro de un movimiento mundial dedicado a erradicar la pobreza. Seremos reconocidos en todas partes por nuestro compromiso inquebrantable, a favor de la dignidad de las personas”.

Aspecto legal de la organización

CARE actualmente está constituido, según Acuerdo Ministerial No. 126-2007 (Emitido por el Ministerio de Gobernación el 30 de Enero del 2007). Quedó inscrito como una ONG internacional de desarrollo, sin fines de lucro y puede trabajar en cualquier zona del país, siempre y cuando, se acople a los intereses de la nación.

La organización debe cumplir con todas las obligaciones fiscales que rigen a todas las ONGs presentes en el país. Como tal, puede coejecutar recursos del gobierno mediante convenios establecidos de mutuo acuerdo, bajo la condición de someterse al auditaje de Contraloría General de Cuentas de la nación, haciendo reportes de ejecución financiera y programática, ante el Congreso de la república, el Ministerio de Finanzas y SEGEPLAN, anualmente.

Personal que conforma la estructura organizacional de CARE

A continuación se presenta las funciones que desempeñan los empleados de la organización CARE, región Centro en Santa Cruz del Quiché, de acuerdo con el puesto que desempeña, según la estructura organizacional.

Gerencias de corredor

1. Llevar el control de la ejecución de presupuestos por municipio y por proyectos.
2. Acompañamiento a las y los facilitadores de desarrollo en la ejecución de las actividades planificadas durante el año fiscal de la organización.
3. Realizar las coordinaciones de alianza con otras organizaciones, asociaciones o instituciones afines.
4. Garantizar un buen clima organizacional que permita el buen desenvolvimiento operacional de los facilitadores de desarrollo en campo y oficina.

5. Revisiones periódicas de la ejecución de los presupuestos de inversión por proyecto y por municipio.

Asistente Administrativo

Compras

1. Recepción y revisión de requisiciones de compras.
2. Envío de las requisiciones a oficinas centrales.
3. Realizar compras locales.
4. Pago a proveedores de bienes y servicios.

Vehículos

1. Recepción y revisión de control de kilometraje.
2. Entrega de vales de combustible.
3. Entrega de formularios para mantenimiento de vehículos.
4. Coordinar el uso de vehículos en las diferentes actividades de corredores.
5. Velar por el buen funcionamiento y estado de los vehículos de CARE, Región Centro.

Contratos

1. Solicitud de cotizaciones.
2. Elaboración de los contratos de servicios.
3. Solicitud de pagos por servicios prestados.

Inventarios

1. Controlar el estado y buen uso del mobiliario y equipo de la oficina.
2. Control de tarjetas de responsabilidad e inventario de las oficinas del Área Centro.

Encargado (a) del área de finanzas

1. Tramite de anticipos para gastos de actividades de inversión de los proyectos y viáticos del Personal de CARE.
2. Trámite de las liquidaciones de gastos de las actividades ejecutadas en los proyectos.
3. Elaboración de presupuestos del Área Financiera.
4. Trámite y control de la cartera de créditos del proyecto de ingresos económicos.

Asistente Secretarial y Administrativa de Recursos Humanos

Asistente Secretarial Recepción

1. Atención al público.
2. Atender llamadas telefónicas.

Recursos Humanos

1. Control de vacaciones del personal.
2. Trámite de seguros.
3. Apoyo al personal con certificados del IGGS.
4. Realizar contratos temporales.
5. Trámite de cheques de personal por contrato.
6. Control de archivo de las planillas de créditos.
7. Apoyo en logística durante eventos.

8. Apoyo en contratación de personal facilitador de desarrollo.

Caja Chica

1. Revisión de anticipos de caja chica.
2. Solicitud de cheque de caja chica.
3. Liquidaciones de caja chica.

Asesores(as) de proyectos

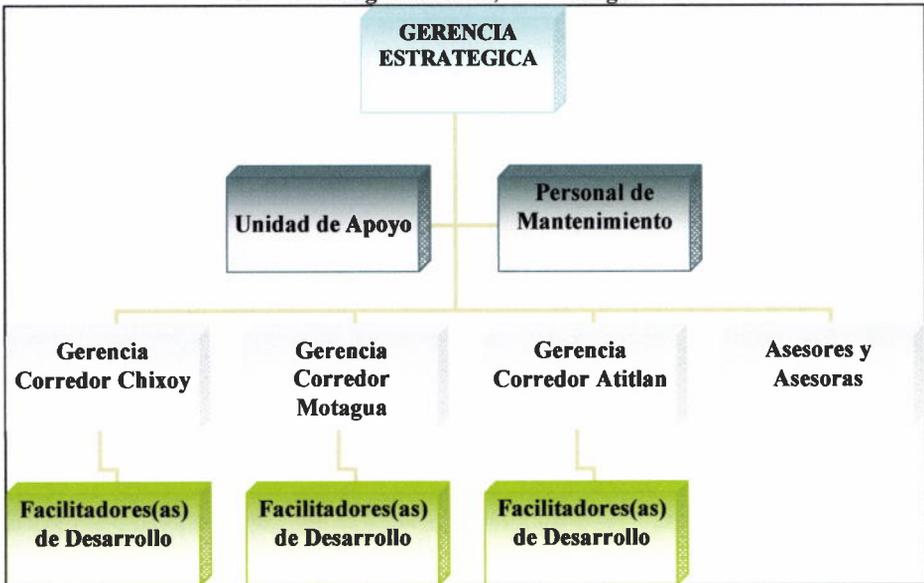
1. Estandarización Programática: Ajusta estrategias, elaborando herramientas y definiendo metodologías y planes para implementar los productos o enfoques, para que estos generen el máximo efecto e impacto posible, en concordancia con el contexto y en estrecha coordinación con los equipos de corredor.
2. Planificación, Seguimiento y Monitoreo Programático: Planifica, monitorea y reporta los procesos que se desarrollen en el marco de los proyectos o intervenciones, asegurando un adecuado sistema de la información de los equipos de corredor y de reportaje, elaborando los informes temáticos de su área de expertaje.
3. Desarrollo de Ideas y Movilización de Recursos: Desarrolla perfiles de productos o enfoques, retomando ideas o iniciativas locales, nacionales y regionales; apoyan la búsqueda de nuevas oportunidades y construcción de las mismas, desde la perspectiva del producto o enfoque de su especialidad.

Facilitadores (as) de Desarrollo

1. Planifican las actividades a desarrollar durante el año fiscal de los proyectos, a través del Plan Operativo Anual (POA).

2. Desarrollan las actividades en campo con grupos meta y realizan reuniones, capacitaciones, coordinaciones y apoyo técnico.
3. Realizan el presupuesto, según el Plan Operativo Anual (POA) y llevan la ejecución financiera a la práctica mediante el desarrollo de actividades dirigidas a los grupos meta.
4. Informan a la gerencia y a la organización, sobre las actividades realizadas de forma mensual, trimestral y semestral. (Perfiles de puestos 2007).

Gráfica No. 11
Estructura Organizacional, CARE Región Centro



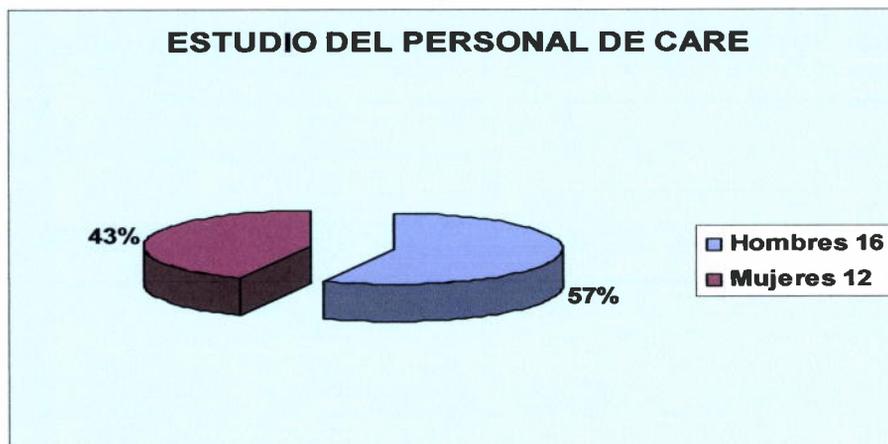
Fuente: Estructura organizacional Care, Centro.

Estudio del personal de CARE oficina centro

La organización cuenta con gerentes, quienes son los encargados de supervisar las actividades que se realizan en una extensión territorial, conformados por varios municipios posicionados a lo largo de una cuenca acuífera denominada corredor, y un asesor por producto; asimismo, cuenta

con facilitadores de desarrollo por corredor y proyecto, encargados de la operación de los planes en el área de campo. Además, se trabaja mediante año fiscal el cual inicia el uno de julio y finaliza el treinta de junio de cada año, el año fiscal mencionado es adoptado en Care Guatemala por políticas de la oficina de Care Atlanta, debido a que la oficina de país depende de ella y por lo tanto, se manejan fondos de donantes extranjeros. El Plan Operativo Anual (POA) por proyecto, se realiza en el inicio del año fiscal mencionado, en el cual se programa todas las actividades a realizar durante el año y se elabora los presupuestos para gastos administrativos, gerenciales, técnicos y de inversión.

Gráfica No. 12
Estadística de personal por género

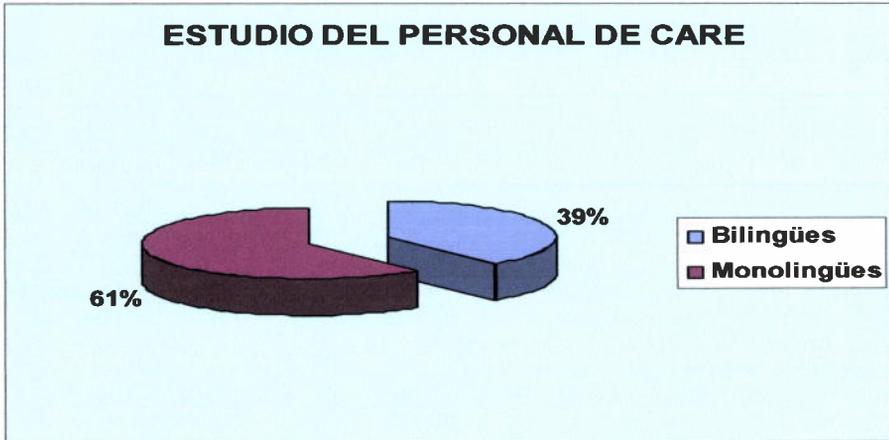


Fuente: Elaboración propia.

La organización cuenta con 28 colaboradores, de los cuales el 57% son hombres y el 43% mujeres. El resultado anterior refleja la equidad de género que la organización pretende mantener. Es importante tomar en cuenta que la organización tiene como política fundamental, la no discriminación, por lo que se busca el balance en la equidad de género en los distintos puestos existentes, con el fin primordial de tener los mismos derechos y responsabilidades, sin distinción de género.

Gráfica No. 13

Estadística personal bilingüe en idioma maya



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la estadística aplicada; el 39% de los colaboradores en la organización es bilingüe, maya castellano y el 61% monolingüe, castellano. El resultado indica que existe una brecha que hace falta llenar para lograr un balance en el mismo.

Para la organización, es de importancia y actualmente un requisito, que los colaboradores sean bilingües (castellano y K'iche' o Kakchiquel), ya que las áreas geográficas que se atienden y la población meta con que se trabaja, es en su mayoría, de áreas rurales y en un alto porcentaje indígena; razón por la cual se busca atender a las personas en su idioma materno. Además, se intenta encontrar un balance entre colaboradores bilingües y no bilingües, lo cual no se ha logrado hasta el momento.

Estudio de la Unidad de Recursos Humanos de CARE

La unidad de recursos humanos para CARE Guatemala proporciona apoyo, soporte y servicios para lograr una óptima administración y desarrollo del recurso humano, con el fin de lograr los objetivos organizacionales dentro de un clima armonioso.

Los objetivos de dicha unidad son:

- a. Contar con personal con las habilidades y la motivación necesarias para alcanzar los objetivos en la organización, a través de metodología de selección, contratación de personal y planes de capacitación y desarrollo.
- b. Contribuir a generar y conservar un ambiente que permita la satisfacción y el desarrollo del recurso humano.
- c. Lograr la difusión de la cultura de acompañamiento, trabajo en equipo, liderazgo y aprendizaje integral.
- d. Fomentar la equidad étnica y de género; así como su aplicación en todas las actividades de CARE Guatemala.

Para la unión de sus funciones, la Unidad de Recursos Humanos está constituida por la coordinación de recursos humanos, responsable del funcionamiento y enfoque estratégico de la unidad, apoyada por:

- a) Administración de personal.
- b) Capacitación y Desarrollo.
- c) Relaciones laborales.

Administración de personal

Es el área que se encarga de los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal; cambios y modificaciones del personal activo, con base en documentación de soporte y coordinación de información sobre presupuestos del personal. Además, da seguimiento a estos procesos en las regiones, a través de las Asistencias Administrativas Regionales de Recursos Humano

Capacitación y Desarrollo

Esta área se encarga de dirigir los esfuerzos para contar con diagnósticos, planes y programas de capacitación y desarrollo para el personal. Además, verifica a través de las asistencias administrativas, la logística de los eventos o actividades como talleres, seminarios, cursos etc.

Asistencia Administrativa de Recursos Humanos en las Regiones

Realiza actividades de ejecución y seguimiento de diferentes áreas de Recursos Humanos en consulta, con la unidad de la misma. Depende directamente de las Coordinaciones Regionales.

Políticas de Recursos Humanos

En 1,993, se creó en Care Guatemala, un manual que permitió enfocar las prácticas relacionadas con la administración del personal. Dicho manual contiene las políticas de recursos humanos, con el fin de fortalecer las prácticas de relaciones laborales, administración y desarrollo del personal; en el marco de los valores organizacionales, la legislación del país y el enfoque de cultura organizacional de crecimiento y acompañamiento continuo, CARE Guatemala (1993).

Anexo 7

Análisis de los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Reclutamiento

A continuación se presenta los pasos para la contratación de personal en la oficina CARE, Área Centro. El procedimiento que se realiza es aceptable y cumple con los criterios de contratación; sin embargo, es necesario realizar un análisis para determinar algún hallazgo en los pasos que se siguen, desde la generación de la vacante, la inducción, hasta la capacitación del personal de primer ingreso.

Generación de la vacante

- Cuando se genera una vacante, se informa a la oficina central y luego envía la convocatoria por correo electrónico. Luego, la Asistente Administrativa de Recursos Humanos publica la misma, en carteleras dentro de las oficinas y la convocatoria, en lugares visibles para la población.
- Se da la oportunidad al personal interno de la organización, que le interese la plaza y quiera someterse al proceso de aplicación al puesto ofertado.

Presentación de la papelería por parte de los solicitantes

- Una vez puesta la publicación sobre la existencia de la plaza, las personas aspirantes se presentan a la oficina, en horario de 8:30 a 16:30 horas, para pedir información o entregar sus expedientes.
- Los expedientes son recibidos por la Asistente Administrativa. Se selecciona los que cumplen con todos los requisitos; tres o cuatro expedientes como máximo. Dichos expedientes deben contener: el currículo vitae, la solicitud de empleo, las fotocopias de cédula, los antecedentes, los diplomas, las cartas de recomendaciones y certificación de cursos aprobados por la universidad.

Citación de las personas aspirantes

- La encargada de recursos humanos realiza las notificaciones por escrito o a través de llamada telefónica, en donde informa que han sido seleccionados; confirmando además, los horarios en que se tendrán que presentar para examen o entrevista.

Entrevista

- La Asistente Administrativa de Recursos Humanos tiene a cargo la logística de esta actividad y la realización de la entrevista está a cargo de los gerentes de proyecto, asesores y alguna persona con experiencia en el proyecto donde será colocado el nuevo aspirante.
- El desarrollo de la entrevista se enfoca hacia el aspecto humano y de sensibilidad social, de acuerdo con la población meta; así como sobre los conocimientos que tiene sobre las líneas de acción de CARE en el área. Además, el entrevistado deberá hacer un planteamiento técnico sobre la solución de un problema que afrontará en el desempeño de su trabajo, en caso de ser contratado.

Pruebas teóricas y psicométricas

Luego de las entrevistas, las personas seleccionadas son sometidas a una prueba psicométrica, con lo cual se logrará medir las aptitudes de la persona entrevistada. Asimismo, se les aplican pruebas teóricas, para evaluar el nivel de conocimiento en el tema sobre el cual aplicará en el puesto que solicita. Este proceso se lleva cabo en la Oficina de Representación, a nivel local, para la contratación de facilitadores de desarrollo.

Con esta etapa concluye el proceso y se determina que este procedimiento cumple con lo establecido, de acuerdo con las políticas de la organización.

Contratación

- Cuando está tomada la decisión de contratación, la encargada administrativa de recursos humanos, le comunica por vía telefónica a la persona elegida.
- Se realiza y firma el contrato correspondiente en oficina central, en donde se le inscribe en planilla, para que pueda gozar de todos los beneficios que ofrece la organización.

Inducción

- Luego de la contratación, se procede a la inducción del nuevo colaborador, para lo cual, según lo investigado, no se cumple con una adecuada orientación.
- La oficina de Área Centro no cuenta con un programa de inducción formal, dirigido a los colaboradores de primer ingreso.
- No se aplica un tiempo prudencial, de acuerdo con una planificación a la orientación necesaria, para los nuevos colaboradores.

- La inducción mínima que se realiza, se basa en las prioridades y necesidades más urgentes.
- No se instruye a los nuevos colaboradores de una forma adecuada, en cuanto a sus funciones; así como en el trabajo administrativo y de oficina.
- Mediante la inducción, los colaboradores no tienen acceso a conocer los procedimientos y políticas de la organización.
- Los colaboradores de recién ingreso no reciben una orientación integral, enfocada hacia todos los programas o áreas de la organización.

Capacitación

- La oficina no cuenta con una estrategia adecuada ni una línea de presupuesto, dirigidos a la capacitación de nuevos colaboradores, en este caso, el personal de primer ingreso, no recibe capacitación de acuerdo a las funciones que le corresponden realizar en el campo.
- Se reciben varias capacitaciones durante el año, sobre temas generales y en donde participan todos los colaboradores de la organización, lo cual se enfoca más al desarrollo personal.

De acuerdo con los hallazgos encontrados en los procesos que se llevan a cabo en la planificación de Recursos Humanos, se determina que el punto que amerita la atención necesaria, es el proceso de selección de personal, específicamente en la inducción; este aspecto carece de un programa que indique los pasos a seguir para una inducción adecuada y consecuente al personal de reciente ingreso.

Al analizar la situación de orientación del personal facilitador, se verificó que la mayoría no ha recibido una adecuada inducción para desarrollar sus actividades, lo cual refleja un bajo rendimiento del nuevo colaborador en sus actividades por desconocimiento, temor e inseguridad

en realizar sus funciones; lo que no permite un desenvolvimiento efectivo del nuevo colaborador en el puesto asignado, lográndolo a mediano o largo plazo.

Además, se determinó que no existe un plan para la orientación o programación continua para esta actividad, la misma se ha realizado de acuerdo con las necesidades que se prevén en su momento y se ocupa un tiempo mínimo, el cual es de suma importancia para asegurar las competencias del nuevo colaborador. Además, se pudo establecer que es necesario que la organización cuente con un programa de inducción que sea coherente y aplicable al momento que se contrate personal.

Beneficios de la inducción

- Los programas de inducción en una organización son de suma importancia, debido a que ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Además, disminuye la tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo colaborador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.
- Se logra una mayor productividad, debido a que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones para las que fue contratado, en un tiempo menor, comparado con otra organización sin un buen proceso de inducción.
- El conocimiento físico de la organización, evita la pérdida de tiempo, por desconocimiento y genera bienestar en las personas, debido a que la mayoría de colaboradores les ocasiona temor preguntar; a través del conocimiento global de la organización se beneficia la buena imagen organizacional.
- Por otro lado, se mejora la comunicación interna entre el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos en equipo; favoreciendo el buen ambiente y clima

organizacional. La idea principal, es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.

- Como consecuencia de lo anterior, de una motivación permanente y la puesta en práctica de las políticas de la organización, se beneficia el crecimiento personal de los colaboradores; así como la disminución de la rotación del personal; evitando la fuga de conocimiento.
- Se debe recordar, que todo proceso de inducción, deberá ser actualizado y complementado permanentemente a la altura de la organización, debido a que los tiempos, objetivos y proyectos en general, son cambiantes.

El programa de inducción que se propone es una guía que ordena los pasos a seguir, mediante tiempos establecidos, según plan de acción propuesto; ya que cumpliéndose a cabalidad dicha programación, se logrará suministrar la información necesaria al nuevo colaborador, cumpliendo con realizar una inducción e integración que llene las expectativas del nuevo colaborador y de la organización. De esta forma, se logra un mejor desempeño y adaptación al puesto y las actividades que le serán asignadas; así mismo, la organización se beneficiará al cumplirse los objetivos y metas planteados, lo cual reflejará la satisfacción al cliente o los beneficios que recibirá la población meta que se atiende (Consultar Programa de Inducción en Anexo No. 1).