

Julio Salvador Martínez Molina

**Manual de inducción, para capacitar al personal de nuevo ingreso de Plan
Internacional, sede Guatemala.**

Asesor: Lic. Everardo Antonio Godoy Dávila



**Universidad De San Carlos De Guatemala
Facultad De Humanidades
Departamento de Pedagogía**

Guatemala, octubre de 2011

Este trabajo de tesis es presentado por el autor como requisito previo a optar al grado académico de Licenciado en pedagogía y Ciencias de la Educación.

Guatemala, octubre de 2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	Página
Capítulo I. Estudio Contextual.	1
1.1 Contexto Institucional	1
1.1.2 Marco Jurídico	10
1.1.3 Principales funciones de Plan Guatemala	15
1.1.4 Departamento de Personas y Cultura Organizacional.	17
1.1.5 Reseña Histórica del programa de capacitación departamento de P&Co.	18
1.1.6 Estructura Organizacional	20
1.1.7 Estructura del Departamento de Personas y Cultura Organizacional	20
1.1.8 Reseña Histórica del Departamento de P&CO.	21
1.1.9 Funciones del Departamento de Personas y Cultura Organizacional	21
1.1.10 Factor Económico	21
1.1.11 Factor Social	22
1.1.12 Factor Filosófico	26
1.2 El Problema	29
1.2.1 Problema Evidenciado	29
1.2.2 Problema Sensible	29
1.2.3 Determinación del problema	29
1.2.4 Antecedentes del Problema	29
1.2.5 Descripción del Problema	30
1.2.6 Indicadores del Problema	30
1.2.7 Justificación de la investigación	31
Capítulo II Fundamentación Teórica	32
2 Fundamentación Teórica	32
2.1 Inducción	33
2.2 Capacitación	35
2.3 Desarrollo del Personal	37
2.4 Andragogía	39
2.5 Manuales	41
Capítulo III Diseño de la Acción.	42
3.1 Objetivo de Investigación	42
3.1.1 Objetivo General	42
3.1.2 Objetivos Específicos	42

3.2 Planteamiento General de la Propuesta	42
3.3 Parámetros para verificar el logro de los contenidos de investigación	43
3.4 Cronograma	45
Capítulo IV Ejecución	46
4.1 Actividades y resultados de la socialización	46
4.2 Producto Final	46
Manual de Inducción a personal de Nuevo Ingreso Plan Guatemala	49
Capítulo V Evaluación	85
5.1 Evaluación de resultados, según parámetro	85
5.1.1 Control de Asistencia	85
5.1.2 Permanencia	85
5.1.3 Participación	85
5.1.4 Facilitación del taller de inducción	86
5.1.5 Objetivos	86
5.1.6 Evaluación	87
5.2 Sostenibilidad	88
5.3 En que forma la propuesta tendrá seguimiento, quiénes lo harán	89
5.4 Reflexiones sobre todo el proceso	89
5.5 Experiencias sobresalientes de resaltar	90
Conclusiones	91
Recomendaciones	92
Bibliografía	93
Anexos	94

INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio es la elaboración de un manual de inducción al personal de nuevo ingreso de Plan Internacional, sede Guatemala, el cual se utilizará, para incorporar plenamente al nuevo empleado en el conocimiento de la organización. Este manual se desarrollo conjuntamente con el Departamento de Personas y Cultura Organizacional, en el mes de agosto, 2011.

La base de la consulta del presente manual fue la información proporcionada por Plan Guatemala.

En el capítulo I, Estudio contextual, contiene la información sobre el marco jurídico, sus funciones, lo económico, social, filosófico de Plan Guatemala. Haciéndose también referencia al problema planteado y sensible para la organización.

Capítulo II, la fundamentación teórica con la cual se sustenta el manual de inducción al personal de nuevo ingreso, haciendo énfasis en los temas de Inducción, capacitación, desarrollo del personal y andragogía.

Capítulo III, diseño de la investigación, permite la identificación del que hacer de Plan Guatemala en función de proveer de un manual de inducción y capacitación sobre el mismo al personal de nuevo ingreso.

Capítulo IV, ejecución, con apoyo de la facultad de humanidades, Plan Guatemala elaboró un manual de inducción al personal de recién ingreso, con el fin de inducir y proveer una herramienta que ubique al personal en el contexto de la organización y se desarrolle en un ambiente adecuado para desarrollar sus funciones.

Capítulo V, Evaluación, de acuerdo a la lista de cotejo se verificó con el control de asistencia, la permanencia y la participación del personal en el proceso de inducción.

En la parte final se presentan las conclusiones y recomendaciones las cuales se toman de todo el proceso, tanto del conocimiento de la organización, los aportes que se hacen con el presente manual y la participación del personal participante.

MANUAL DE INDUCCIÓN, PARA CAPACITAR AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO DE PLAN INTERNACIONAL, SEDE GUATEMALA.

CAPÍTULO I

ESTUDIO CONTEXTUAL.

1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL.

Guatemala se localiza en el extremo nor-occidental del istmo Centroamericano, su extensión territorial es de 108,889 Km². Administrativamente se organiza en 8 regiones, 22 departamentos y 333 municipios, el idioma oficial es el español, además se hablan 25 idiomas indígenas diferentes de acuerdo a diversidad cultural representada en cuatro pueblos; Garífuna, Ladino, Maya y Xinka. Se ubica dentro de los países con mayores desigualdades en Latinoamérica, con altos índices de pobreza (51% de la población) y pobreza extrema (15.2%), particularmente en las zonas rurales (72%), y entre los grupos indígenas (74.8%), afectando dramáticamente al grupo menor de 14 años (60.3%)¹. El país, en su diversidad natural y cultural, tiene una historia de marginación y de desigualdad que marca fuertes brechas entre géneros y culturas, evidenciándose más en las áreas rurales que en las urbanas. Plan Guatemala ha venido trabajando en las zonas rurales con mayores índices de pobreza, tanto en comunidades mayahablantes como castellanohablantes, por lo que en el análisis que se presenta, desde diferentes contextos; económico, político, cultural, social, poder, pobreza y vulnerabilidad, se resaltan las desigualdades y se focalizan los indicadores de la población atendida por Plan. En cada caso se marcan diferencias entre género, grupos étnicos y población rural y urbana. Cabe resaltar que Guatemala tiene deficiencias en sistemas de registros de datos y estudios estadísticos; entre ellos la poca actualización de los mismos y la disparidad de información entre entidades gubernamentales y no gubernamentales. También es

¹ INE. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida. ENCOVI-2006

importante señalar que en muchos casos la información no se diversifica a nivel de municipios y es incipiente el análisis por género y grupo étnico.

El Índice de Desarrollo Humano para Guatemala es Bajo (0.704), colocándolo en el puesto 122² Según el PNUD. El índice de Oportunidad Humana, medida por la tasa de disponibilidad de los servicios en el 2010, fue de 56%, en relación al año 2008 (50%), ocupa el lugar 15 de 18 países, colocándolo entre los cuatro países con peores indicadores de Latinoamérica y el Caribe. Si bien han habido avances en la adopción de normas que reconocen los derechos humanos de grupos vulnerables, aun existe una brecha en la cobertura de los servicios públicos del Estado donde en el área rural con predominio de la población indígena es menor, pro ejemplo la tasa de desnutrición es mayor en el grupo de étnico indígena en un 58.6%³, el nivel de escolaridad por condición de pobreza refleja que 71.6%⁴ de la población no tiene ningún nivel de escolaridad, el 35.9% no sabe leer ni escribir y solo el 0.4% tiene educación superior completa⁵.

La situación del país, especialmente en el tema de la pobreza tiene como causas fundamentales: la Influencia permanente de las élites económicas en las decisiones de los diferentes gobiernos, la débil estructura tributaria⁶, un Estado débil y poroso, el Sistema judicial caracterizado por la impunidad, el clientelismo, la corrupción, la ineficiencia⁷, la poca transparencia e incoherencia en la lucha contra la pobreza, una estructura agraria y productiva que favorece en términos de posesión y producción a la oligarquía,⁸ alta concentración de riqueza en pocas manos, conflicto armado interno de 36 años que requirió una alta inversión de los

² PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 2009. Superando Barreras. Movilidad y Desarrollo Humano.

³ SNU, op. cit.

⁴ INE, Encuesta Nacional de Condiciones de Vida-ENCOVI, 2006

⁵ Ibid.

⁶ La carga tributaria en Guatemala (la relación del total de impuestos dividido entre el PIB) es la más baja de Latinoamérica después de Haití.

⁷ Los negocios alrededor de diferentes gobiernos en programas de seguridad alimentaria, aunque legales en forma, ilegítimos en la práctica: La galleta nutritiva fue otorgada a empresas vinculadas a militares en el régimen de Cerezo (1986-90); el programa de almuerzos escolares fue otorgada a un conocido monopolio en Guatemala, durante el período de Arzú (1996-1999), la logística de los transportes y el programa del desayuno escolar fue para militares, en el período de Portillo (2000-2003); el denominado Vaso de Leche favoreció al propio Berger y su gremio ganadero lechero (2004-2007); y en el gobierno de Colom (2008-2011), ha trascendido un contrato para los alimentos de los presidiarios, otorgado como intermediario a una empresa militar.

⁸ Las fincas multifamiliares sumaban en 1979 el 64% de las fincas y el 57% en el 2003, lo que manifiesta la desigualdad en el control de la tierra. (Informe de Desarrollo humano 2005. página 134)

presupuestos nacionales en seguridad del Estado, mucho mayor que en Salud, Nutrición y Educación, Debilidad de la institucionalidad democrática y sistemas de partidos políticos que se concentran en una persona y no necesariamente en un sector de la población, la agudización de la violencia a consecuencia del crimen organizado y el narcotráfico e incremento de la inestabilidad social, entre otras.

Guatemala, durante los últimos años ha venido construyendo una plataforma sólida que sustenta el compromiso hacia el cumplimiento de los derechos humanos; por un lado al ratificar convenios internacionales y por otro al crear un sistema de legalidad a favor de los mismos; lamentablemente no se puede aseverar lo mismo de la aplicación de la normativa internacional y nacional. La Constitución Política de la República de Guatemala reconoce a la persona humana, como el centro del desarrollo del país, mencionando específicamente a los niños, niñas y a las mujeres dentro de este contexto. En relación con la infancia y adolescencia, establece que es un compromiso del Estado garantizar el desarrollo para todos sus ciudadanos, como se muestra en la constitución de la República y otras leyes y tratados internacionales.

Cabe mencionar que dentro de este marco se aprobó la Política Pública Integral y el Plan de Acción Nacional a favor de la Niñez y la Adolescencia, según Acuerdo Gubernativo de fecha 29 de octubre del 2004. En el año 2000, Guatemala suscribió la Declaración de los ODM, que se traduce en 8 grandes objetivos de desarrollo a ser alcanzados para el 2015.

Al hacer un mapeo de la situación del cumplimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes se identifica vulnerabilidad de los Derechos de Supervivencia, tal el caso de la salud sexual y reproductiva y prevención de VIH y Sida, la mortalidad materna, el registro de nacimientos, la mortalidad de la primera infancia, la situación nutricional y el agua saneamiento y medio ambiente. Entre los Derechos al desarrollo integral se identifica la vulnerabilidad al derecho a la educación y a la seguridad alimentaria, y en relación a la vulneración de los derechos de protección a la violencia intrafamiliar, maltrato y abuso sexual, la niñez con discapacidad y los derechos a la participación.

Plan Guatemala en su análisis de intervención realiza un estudio para priorizar la misma, considerando los siguientes aspectos en un primer momento; alcance y severidad del problema (magnitud e impacto), percepción de las tendencias descendentes, estáticas y ascendentes (trascendencia), invisibilidad del problema por la población y ausencia de institucionalidad gubernamental. En un segundo momento se considera la capacidad institucionalidad de Plan Guatemala para abordar la vulnerabilidad de los derechos, considerando la capacidad financiera, la capacidad técnica, el contexto sociocultural favorable y la factibilidad que la intervención de Plan contribuye a resolver la situación problemática de la vulnerabilidad de los derechos. Para cada una de la etapas enumeradas se utilizó una ponderación que tenía 3 niveles; nivel bajo 1 punto, nivel medio 2 puntos y nivel alto 3 puntos.

En cada derecho priorizado se ha buscado identificar el problema central que debe ser atendido por los garantes y corresponsales de los mismos, los cuales constituyen la base de intervención de Plan. Los derechos priorizados y los problemas identificados son:

DERECHO PRIORIZADO	PROBLEMA
Abuso y maltrato en niños, niñas y adolescentes.	Índices muy altos de casos denunciados de maltrato y abuso sexual de niños, niñas y adolescentes en comunidades que son apoyadas por Plan Guatemala
Servicios de salud sexual, reproductiva y prevención de ITS, VIH y SIDA.	Bajo acceso a la información y a los servicios de la salud sexual y reproductiva y prevención de ITS, VIH y SIDA.
Poca cobertura de educación con una baja calidad.	El bajo nivel educativo de la población rural influye en la calidad de vida de las personas y comunidades.
Agua contaminada y saneamiento básico deficiente	Alto porcentaje de familias consumen agua contaminada y carecen de saneamiento básico provocando

	enfermedades.
Desnutrición en la niñez de las áreas rurales.	Alto porcentaje de desnutrición en niños y niñas menores de 5 años.
Nivel de vida adecuado	Bajos ingresos económicos familiares no permite a la niñez y adolescencia tener una vida digna
Morbi-mortalidad materna infantil	Incremento en los indicadores de morbi-mortalidad materno infantil.

El análisis anterior lleva a Plan Guatemala a identificar, como problema central, el siguiente: *“La alta vulneración de los derechos humanos, la exclusión y la limitada participación ciudadana de la sociedad civil en Guatemala, incide en la calidad de vida y oportunidades para el desarrollo integral de la niñez y la adolescencia”*.

En respuesta al problema planteado se reconocen como causas las siguientes

CAUSAS	PROBLEMAS
Inmediatas	<p>Migración interna y externa</p> <p>Baja cobertura de los programas y servicios de educación y salud.</p> <p>Débil organización comunitaria en la solución de problemas vinculados a la vulneración de los derechos de la niñez y la adolescencia.</p> <p>Débil capacidad institucional para diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar programas y proyectos a favor de la niñez y la adolescencia</p> <p>Violencia social que afecta a la niñez y la adolescencia.</p> <p>Discriminación y exclusión a la población indígena</p>
Subyacentes	<p>Poca participación de grupos locales en procesos productivos.</p> <p>A nivel local los garantes no asumen la responsabilidad en el cumplimiento de los derechos de la niñez y la adolescencia.</p> <p>Desintegración y violencia familiar.</p> <p>Ineficiencia en programas de protección integral de la niñez y la adolescencia.</p> <p>Conservadurismo en costumbres y tradiciones que afectan temas</p>

	de salud y educación.
Estructurales	<p>Exclusión económica , social y política</p> <p>Concentración de las riquezas</p> <p>Falta de prioridad de inversión pública en el desarrollo humano</p> <p>Leyes de desarrollo social con poco impacto</p> <p>Poca capacidad de respuesta del Estado en la atención de los derechos de la niñez y la adolescencia.</p> <p>Bajo nivel educativo de los corresponsables del derecho.</p> <p>Fraccionamiento del tejido social.</p> <p>Relaciones de poder y desigualdades de género y generacional.</p> <p>Prevalencia de discriminación y marginación étnica.</p>

En su intervención en el país, Plan Guatemala parte del enfoque basado en derechos del desarrollo comunitario centrado en la niñez –CCCD- con dos características principales; el ejercicio de los derechos y el enfoque basado en derechos, para lo cual trabaja directamente con los titulares del derecho y los titulares del deber. Los efectos del trabajo de Plan Guatemala se centran especialmente en el empoderamiento de los ciudadanos para romper el círculo de la pobreza. Lo anterior ha llevado a Plan a redefinir las relaciones con las comunidades, cambiando su enfoque de dar apoyo material hacia el empoderamiento a nivel de comunidad de adultos, niños, niñas y adolescentes, y de los titulares del deber a nivel municipal, para asegurar el cumplimiento de los derechos humanos.

La experiencia anterior y el análisis de la situación llevado a cabo por Plan Guatemala en preparación para del Plan Estratégico de País (Country Strategic Plan - CSP) 2011 – 2015 ha puesto en relieve el alarmante nivel de violaciones a los derechos de la niñez y adolescencia en Guatemala en las áreas de sobrevivencia, desarrollo, participación y protección, ante lo cual Plan da una respuesta estratégica enfocada a las causas estructurales y causas más inmediatas.

La respuesta estratégica parte de un objetivo estratégico: *Incidir para que el Estado cumpla y garantice los derechos de la niñez, adolescencia y juventud, más excluidos y vulnerados en Guatemala; propiciando espacios de participación*

para que la Niñez y Sociedad Civil ejerzan la exigibilidad de sus derechos, y tiene como meta: que para el 2015 los programas contribuyen a un entorno favorable, incluyente, con igualdad de género y pertinencia cultural; en el cual los derechos de la niñez y adolescencia se respeten, cumplan y protegen. Incidiendo ante el Estado, promoviendo la activa participación de la sociedad civil y propiciando condiciones para el ejercicio de sus derechos.

La respuesta estratégica esta dividida en dos partes: 1) Una estrategia general basada en el marco del Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez (DCCN) con énfasis en derechos y 2) cuatro estrategias específicas que se aplican al trabajo programático de Plan.

La respuesta estratégica general de Plan Guatemala se fundamenta en el marco de Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez (DCCN) basado en derechos de Plan Internacional, que guía la respuesta estratégica de todos los países de programas de Plan.⁹ El DCCN reconoce a las niñas y los niños como titulares de derechos legítimos y competentes y pone un énfasis en el Estado como el principal garante de los derechos y en su obligación de rendir cuentas a la ciudadanía. La aplicación del DCCN de Plan en Guatemala contiene tres elementos principales:

a) Abordando las causas estructurales de violaciones a los derechos humanos

Plan Guatemala se alinea con el objetivo general del marco del DCCN de Plan Internacional de abordar las causas estructurales de violaciones a los derechos de la niñez, adolescencia y juventud. Su enfoque basado en derechos se fundamenta en el reconocimiento de la relación recíproca entre las niñas, los niños, adolescentes y adultos como titulares de derechos legítimos y competentes y al Estado como principal responsable de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos internacionales. En Guatemala, las tres principales causas de violaciones a los derechos humanos identificadas por Plan son:

- Incumplimiento de las obligaciones por instituciones estatales (es decir, garantes)

⁹ Plan Internacional define el DCCN como « ...un enfoque de derechos en donde niñas y niños, familias, y comunidades son participantes activos y principales en su propio desarrollo. Aumenta su capacidad y oportunidades para trabajar juntos con otros para dirigirse a las causas estructurales de la pobreza de la niñez en todos los niveles. » Plan Internacional (2008). *Child-Centered Community Development*.

- Reducida participación de los titulares de derechos en la sociedad, la política y procesos de decisión que afectan sus vidas
- Exclusión y discriminación de las comunidades rurales en decisiones, procesos y actividades asociadas a la realización de sus derechos humanos

b) La aplicación de los estándares y principios internacionales de derechos humanos.

Plan Guatemala diferencia entre *principios* y *estrategias* en su CSP. Las estrategias están definidas como alternativas de acción que Plan elige para cumplir con los objetivos de su CSP. Los principios son estándares no-negociables que están basados en los convenios y tratados internacionales de los derechos humanos (*en particular la Convención de los Derechos de la Niñez*). Los principios guiarán todo que hacer de la organización y el trabajo programático de Plan Guatemala, tal el caso del interés superior del niño, la participación, la no discriminación, la igualdad de género y la pertinencia cultural.

c) Enfoque multi-nivel

La prioridad estratégica de Plan Guatemala es lograr impactos positivos en las niñas y niños desfavorecidos. Por lo tanto, todo el trabajo de Plan Guatemala esta dirigido a tener un impacto en las vidas de las niñas y niños según las categorías de los derechos de la niñez y la adolescencia: sobrevivencia, desarrollo, protección, y participación. Plan Guatemala sigue su objetivo de tener impacto trabajando con comunidades, organizaciones de la sociedad civil, instituciones estatales y otras organizaciones internacionales a diferentes niveles (*es decir, a nivel familiar, comunitario, municipal, departamental, nacional e internacional*) con el fin de asegurar el respeto, protección y cumplimiento de los derechos humanos.

En los próximos cinco años, Plan Guatemala mantendrá su enfoque en nivel comunitario. Sin embargo, Plan también expandirá sus acciones en nivel nacional, en particular en el área de incidencia y abogacía. Esta expansión de actividades en nivel nacional esta basado en el reconocimiento de que las causas

estructurales del incumplimiento de los derechos de la niñez, adolescencia y juventud superan los niveles locales.

Plan Guatemala pone el DCCN en práctica a través de cuatro estrategias específicas que permitan alcanzar el objetivo de reducir el incumplimiento de los derechos de la niñez, adolescencia y juventud en Guatemala.

La respuesta de Plan a través de las estrategias específicas se propone el fortalecimiento institucional, la incidencia y abogacía para el cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia, la participación y movilización de la sociedad civil, la gestión de riesgos para la reducción de desastres, los cuales se desarrollan a través de los siguientes planes de programa: Promoviendo un ambiente saludable y digno para los primeros seis años de vida de la niñez, Atención a la adolescencia (de 13 a 18 años), Gobernabilidad y Calidad educativa.

Para el desarrollo de las estrategias generales y específicas se propone el incrementar los fondos diferentes a patrocinio, tanto local como internacionalmente de 30% ene. FY11 hasta 38% ene. FY15, en apoyo a la implementación de los programas del CSPII de Plan Guatemala. Se proponen las siguientes estrategias: las donaciones internacionales, la movilización de recursos locales y el patrocinio. Lo anterior dentro de un marco de monitoreo, evaluación e investigación –MEI- como una práctica planificada y establecida como parte del ciclo de los programas y proyectos. Como objetivos del MEI se formulan: Lograr que el monitoreo y evaluación de los Programas tenga un enfoque en el Desarrollo Centrado en la Niñez Basado en Derechos.

También es importante considerar que el aprendizaje institucional y la divulgación de resultados de investigaciones y evaluaciones deben constituirse en aprendizajes para el personal y los titulares y garantes, con el propósito de promover el enfoque en derechos y su aplicación en comunidades donde Plan tiene intervención y aprender más allá de los Programas.

1.1.2 Marco Jurídico.

Guatemala, durante los últimos años ha venido construyendo una plataforma sólida que sustenta el compromiso hacia el cumplimiento de los derechos humanos; por un lado al ratificar convenios internacionales y por otro al crear un sistema de legalidad a favor de los mismos; lamentablemente no se puede aseverar lo mismo de la aplicación de la normativa internacional y nacional.

Guatemala ratificó la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948; participó en la Convención Americana de Derechos Humanos (Pacto de San José) así como en la Convención sobre Derechos del Niño (CDN). En el caso particular de la Convención, Guatemala realizó una reserva sobre la protección de la vida desde el momento de la concepción. Este aspecto es de suma importancia, ya que provee un marco regulatorio en materia de protección de la niñez, desde su concepción hasta los 18 años.

La CDN tiene dos Protocolos Facultativos ratificados por el Estado de Guatemala; a) El Protocolo Facultativo sobre la Participación de los Niños en los Conflictos Armados, y b) Protocolo Facultativo sobre la Venta de Niños, la Prostitución Infantil y la Utilización de Niños en la Pornografía; de los cuales el Estado ya presentó el primer informe al Comité de Derechos del Niño.

Según el artículo No. 44 de la CDN los Estados partes se comprometen a presentar al Comité, por conducto del Secretario General de las Naciones Unidas, informes sobre las medidas que hayan adoptado para dar efecto a los derechos reconocidos en la Convención y sobre el progreso que haya realizado en cuanto al goce de esos derechos cada cinco años. El Estado de Guatemala ha presentado dos informes de los cuales el Comité ya ha emitido recomendaciones. También presentó el tercero y cuarto, del cual en Junio 2010 se realizó el examen del Comité con el Estado.

La Constitución Política de la República de Guatemala reconoce a la persona humana, como el centro del desarrollo del país, mencionando específicamente a los niños, niñas y a las mujeres, en relación con la infancia y adolescencia,

establece que es un compromiso del Estado garantizar el desarrollo para todos sus ciudadanos, como se muestra en los siguientes artículos:

1. Protección a la persona: en el Artículo 1ro. El Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia: su fin supremo es la realización del bien común.
2. Deberes del Estado: en su Artículo 2do. Garantizar a los habitantes de la República de vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona.
3. Igualdad ante la ley: “En Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos”.
4. Protección de la familia: Obliga al Estado a brindar protección social y económica a la familia.

En diciembre de 1996 se firmaron los Acuerdos de Paz, firme y duradera, orientados a crear o fortalecer mecanismos y condiciones que garanticen una participación efectiva de la población. El Estado dentro de este contexto, asume el compromiso de aumentar de manera significativa la inversión social, en particular en salud, educación y trabajo, priorizando la lucha contra la desnutrición, saneamiento ambiental, la salud preventiva, las soluciones de atención primaria, especialmente la materno-infantil, así como la educación.

Aunque la legislación guatemalteca actual, vela por la protección integral de la niñez, su entorno familiar y social, fue necesario un largo proceso de negociación entre la Sociedad Civil y los poderes del Estado, de más de 13 años, para lograr que finalmente el Congreso de la República aprobara la Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (Decreto Legislativo 27-2003).

La ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia es un instrumento jurídico de integración familiar y promoción social, persigue el desarrollo integral y sostenible de la niñez dentro de un marco democrático e irrestricto respecto a los derechos humanos. La ley aprobada establece la doctrina de protección integral que es una nueva visión sobre la infancia y adolescencia, que concibe al niño, niña y adolescente como sujeto pleno de derecho y abarca a toda la niñez y adolescencia en general.

Uno de los desafíos es avanzar en su aplicación, ya que existen grandes limitaciones en la funcionalidad de instancias fundamentales, como es el caso de la Comisión Nacional de la Niñez y Adolescencia (CNNA), como instancia paritaria para la formulación de políticas públicas a favor de la niñez a nivel nacional, que no ha contado con los recursos ni la representación de alto nivel requerido, y de las Comisiones Municipales de la Niñez y Adolescencia, que tendrían la responsabilidad de formular políticas públicas municipales a favor de la niñez, y que no han sido organizadas en la mayoría de municipios.

La aplicación de las Medidas, es otro tema que merece la atención para comprender la importancia de la vigencia de los derechos de niños y adolescentes en los municipios del país. Para los efectos de la presente Ley, las políticas de protección integral en su orden son las siguientes:

1. Políticas sociales básicas: Acciones formuladas por el Estado y la sociedad, para garantizar a todos los niños y niñas y adolescentes, el pleno goce de sus derechos.
2. Políticas de Asistencia Social: Acciones formuladas por el Estado y la sociedad, para garantizar a los niños y niñas y adolescentes, en situaciones extremas de pobreza o en estado de emergencia, el derecho a un nivel de vida adecuado, a través de programas de apoyo y asistencia a la familia.
3. Políticas de protección especial: Acciones formuladas por el Estado y la sociedad, para garantizar a los niños, niñas y adolescentes amenazados o violados en sus derechos su recuperación física, psicológica y moral.
4. Políticas de Garantía: Acciones formuladas por el Estado y la sociedad, para garantizar a los niños y niñas y adolescentes sujetos a procedimientos judiciales o administrativos, las garantías procesales mínimas.

Entre los derechos que las autoridades municipales deben poner cuidadosa atención tanto a los compromisos legales como éticos que tiene el gobierno municipal acerca del respeto, vigencia y garantía de tales derechos están:

1. Derecho a la Salud de la niñez, adolescencia y mujeres.
2. Derecho a la Nutrición en la niñez, adolescencia y mujeres.
3. Derecho al agua y saneamiento en la niñez, adolescencia y mujeres
4. Derecho a la educación en la niñez, adolescencia y mujeres
5. Derecho al nombre y nacionalidad en la niñez, adolescencia y mujeres.
6. Derecho al esparcimiento y recreación en la niñez, adolescencia y mujeres.
7. Derecho a la protección en la niñez, adolescencia y mujeres.
8. Derecho a la participación en la niñez, adolescencia y mujeres.
9. Derecho a la Paz y Convivencia en la niñez, adolescencia y mujeres.

Es importante indicar que existen otras leyes y políticas relevantes que han sido aprobadas recientemente en el país, entre las cuales podemos mencionar:

1. Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia intrafamiliar: Esta legislación busca normar la materia relacionada con la violencia y discriminación contra la mujer particularmente, y como Estado adoptar todas las medidas pertinentes al respecto.
2. Ley de dignificación y Promoción Integral de la Mujer: Busca promover el desarrollo integral de la Mujer, sus derechos y su participación en todos los niveles de la vida económica, política y social de Guatemala.
3. Ley de Adopciones: Regula la adopción como institución de interés nacional y sus procedimientos judicial y administrativo, regula las obligaciones de entidades privadas que se dediquen al cuidado de niños y niñas, quienes están obligadas a velar y asegurar su desarrollo integral.
4. Ley de Personas con discapacidad: Establece que el Estado, debe garantizar la protección de las personas con discapacidad y en particular la niñez, sean estas de tipo físico, psíquico o sensorial y declara de interés nacional su atención medico-social. Así como la promoción de políticas y servicios que permitan su rehabilitación y su reincorporación integral a la sociedad.
5. Política Nacional de Juventud: Se enfoca en mejorar la calidad de vida de los y las jóvenes, incentivando su desarrollo integral y ampliando sus

oportunidades para forjarse como buenos ciudadanos. Propone el involucramiento del Estado y la participación civil.

6. Ley Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas: El objeto es prevenir, reprimir, sancionar y erradicar la violencia sexual, la explotación y la trata de personas, la atención y protección de sus víctimas y resarcir los daños y perjuicios ocasionados.
7. Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional: Impulsar las acciones políticas tendientes a combatir la pobreza extrema y fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional en el país, se enfatiza la atención de la niñez y la mujer.
8. Ley del Registro Nacional de las Personas: El Registro Nacional de las Personas-RENAP- es la entidad encargada de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales, inscribir los hechos y actos relativos a su estado civil, capacidad civil y demás datos de identificación desde su nacimiento hasta la muerte, así como la emisión del Documento Personal de Identificación –DPI-. La ley implementara y desarrollara estrategias, técnicas y procedimientos automatizados que permitan un manejo integrado y eficaz de la información, unificando los procedimientos de inscripción de las mismas.
9. Leyes de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural¹⁰ y la Ley General de Descentralización¹¹, que se propicia un proceso de inclusión de las personas en las decisiones de gobernanza.

Dentro del marco legal internacional:

Guatemala ha ratificado la mayoría de los tratados y convenciones internacionales de Derechos Humanos, entre ellos la Convención sobre los Derechos del Niño y sus dos Protocolos Optativos, así como tratados regionales

- a) La Declaración Universal de Derechos Humanos
- b) El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos
- c) El Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales
- d) La Convención Americana sobre Derechos Humanos

¹⁰ Decreto No. 11-2002

¹¹ Decreto No. 14-2002

- e) Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
- f) Convención sobre los Derechos del Niño
- g) Protocolo Optativo para la Convención sobre los Derechos del Niño sobre el involucramiento de niños en conflicto armado
- h) Protocolo Optativo para la Convención sobre los Derechos del Niño sobre la venta de niños, prostitución y pornografía infantil.
- i) Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la violencia contra la Mujer, Belem do Para
- j) Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes
- k) La Declaración de Roma sobre Seguridad Alimentaria Mundial.
- l) La Declaración de Innocenti sobre la Alimentación del Lactante y del Niño Pequeño.

1.1.3. Principales funciones de Plan Guatemala.

“El enfoque basado en derechos de Plan está en general en línea con los criterios internacionalmente establecidos sobre el enfoque basado en derechos (RBA por sus siglas en inglés) y ha sido visto como un avance significativo”¹². Esto nos ha llevado a realizar las siguientes funciones:

- a. Desarrollo de una estrategia de incidencia hacia las instituciones del Estado, con un enfoque de fortalecimiento de capacidades de respuesta y atención a los temas prioritarios.
- b. Con la sociedad civil su incidencia es en el fortalecimiento de capacidades de formulación de estrategias de propuestas negociadas sobre temas que afectan a la NNA; mejorar su organización y articulación. Plan puede mejorar su acompañamiento a las organizaciones desde lo comunitario y municipal para trascender al nivel nacional.
- c. Interés superior del niño, equidad de género y pertinencia cultural: son principios que deben ser discutidos para entenderse y aplicarse en todo

¹² La información abajo es el resumen de la evaluación estratégica que se hizo al CSP 2010 llevada a cabo por Tosca Bruno-van Vijfeijken, Uwe Gneiting, Hans Peter Schmitz, Otto Valle (autor colaborador) de la Universidad de Syracuse University. Que considero que se puede sacar el posicionamiento de Plan, dentro del marco del Enfoque de Derechos sino

nuestro trabajo con NNA y esté presente en el quehacer de las instituciones y organizaciones con las que se trabaja.

- d. Como parte de la política de fortalecimiento del capital humano, aumentar el conocimiento de la legislatura y políticas relacionadas a los derechos de NNA y las metodologías que se puedan aplicar. Igualmente hacer una reflexión con socios, voluntarios y actores claves a nivel comunitario y municipal.
- e. Promover la participación significativa, auténtica, profunda, voluntaria y segura de NNA en la toma de decisiones que le afecten.
- f. Desarrollo de una estrategia de incidencia hacia las instituciones del Estado, con un enfoque de fortalecimiento de capacidades de respuesta y atención a los temas prioritarios.
- g. Con la sociedad civil su incidencia es en el fortalecimiento de capacidades de formulación de estrategias de propuestas negociadas sobre temas que afectan a la NNA; mejorar su organización y articulación. Plan puede mejorar su acompañamiento a las organizaciones desde lo comunitario y municipal para trascender al nivel nacional.
- h. Se promoverá que las acciones se realicen desde la propuesta creativa de los y las adolescentes (siendo parte, teniendo parte, tomando parte).¹³ Que los derechos de ciudadanía, participación, expresión, asociación, información de las y los adolescentes tengan prioridad dentro de las diferentes intervenciones que se realicen en todo nivel, asimismo que la toma de decisiones de los diferentes actores este direccionada a beneficiar a esta población.
- i. Promover espacios y acercamientos entre los adolescentes y las instituciones del estado y sociedad civil con énfasis en el nivel local para que les permita conocer su realidad y que puedan influir en la toma de decisiones.
- j. Coordinación e incidencia con los diferentes actores e instituciones para asegurar que los servicios que se prestan sean diferenciados y que lleguen a los grupos más desfavorecidos, para lograr mayor equidad.

¹³ Dejarnos Inquietar. David Calderón. México, 2009.

- k. Promover la participación igualitaria de las y los adolescentes en la toma de decisiones y actividades que afecten sus vidas; incidir para que el acceso a los servicios e implementación de programas de las instituciones del Estado estén dirigidos de igual forma así como sensibilizar a su personal para disminuir comportamientos que afecten la dignidad y respeto de los y las adolescentes.
- l. Promover que los programas y servicios se adecúen a las diferentes culturas que existen en el país, que la participación de los adolescentes en los diferentes grupos y /o redes siempre se respete su cultura y creencias siempre y cuando no vulnere sus derechos.

1.1.4. Departamento Personas y Cultura Organizacional.

“Facilitar, liderar e iniciar estrategias y actividades que aseguran que los empleados de Plan y Plan como organización tienen la capacidad de ayudar a los niños a realizar todo su potencial.”

La propuesta de una visión global de Recursos Humanos en Plan.

a. La gente en Plan conocerá y demostrará:

- Lo que se espera de ellos en su rol.
- La forma en que ellos contribuyen a la Misión y estrategia de Plan.
- La forma para lograrlo.

Aprenderá a trabajar juntos alineando su forma de trabajo con los niños, las niñas, las comunidades y los socios.

Facilitará el desarrollo en una organización global con un enfoque externo.

Compartirá su opinión: criticará de modo constructivo, será informada y consultada.

Será responsable de su propio desarrollo, auto administración y aprendizaje.

Reconocerá y gerenciará un ambiente en constante cambio dentro y fuera de Plan.

Conseguirá resultados a través de un enfoque holístico e integral dentro de Plan.

1.1.5. Reseña histórica del programa de capacitación del departamento de Personas y Cultura Organizacional.

Persona y Cultura Organizacional, por necesidad del CSP II, se creó el área de capacitación permanente del personal de Plan Guatemala, eso data del año 2006, creándose dos plazas para atender todas las regiones del país en donde Plan tiene presencia.

La Creación de estas plazas fue con el fin de apoyar las necesidades de capacitación en el cambio de paradigma de Plan Guatemala, cambiando del sistema asistencialista al Desarrollo comunitario Centrado en la Niñez, con énfasis en el enfoque de derechos.

Debido a que el cambio de enfoque y de forma de trabajar es inminente, requiere tiempo y esfuerzo a invertir para reforzar los mensajes del DCCN, a través

- Del desarrollo de las capacidades y cambios de patrones y comportamientos del personal (puede darse a través de evaluaciones, entrevistas, monitoreo del supervisor inmediato y retroalimentación).
- Este es un proceso a largo plazo, que requiere de monitoreo y evaluación del progreso en el personal.
- Requiere de realizar un análisis de brecha, en el que se definen inicialmente las competencias, destrezas y habilidades necesarias para realizar el CSP II y III, basado en el DCCN/DBD.
- Se realiza un diagnóstico – inventario de habilidades en el capital humano actual, en donde se hará un inventario de las fortalezas y áreas de mejora del personal, voluntarios comunitarios y socios de Plan.
- Con base a lo anterior, se hará un diagnóstico de necesidades específico, elaborando un proceso de capacitación, y desarrollo del personal. Estos procesos, se elaborarán para definir un perfil de carrera,
- Con una nueva descripción del puesto de cada puesto en la organización, basado en el nuevo enfoque; se realizará y confirmará el análisis de brecha mencionado, para indicar hacia dónde vamos contra lo que tenemos y qué entonces, necesitaríamos reforzar en nuestro capital humano.

- Para mantener nuestro capital humano ya capacitado y empoderado, se realizará un plan de carrera y formas de mantenerlo satisfecho y motivado.
- El fin último, es de que el personal llene las expectativas del puesto para apoyar el proceso del CSP II y III- si éste no lo lograra (después de apoyar en capacitaciones, plan de carrera, apoyo de desarrollo profesional, supervisión y monitoreo cercano por parte del supervisor inmediato y un período de prueba monitoreado y evaluado), se reemplazará, dándole prioridad al fortalecimiento de capacidades entre el personal.
- Todo proceso de reclutamiento, selección y sucesión de carrera, se le dará enfoque de género.
- Todo proceso será acompañado de monitoreo, evaluación de supervisor inmediato- RRHH se asegurará que así se logre un enfoque gerencial de empoderamiento y sensibilización a todo nivel.
- La forma de monitoreo y evaluación del personal será revisado y actualizado para realizar una administración del desempeño con base en el DCCN/DBD y los pilares a realizar los tres CPOs que conformarán el CSP II y III.
- Importancia del patrocinio y el DCCN y DBD.
- La comunicación será clara de consulta en todo Plan, y se manejará la política de participación activa de todo el personal, voluntarios comunitarios y socios.
- El cambio de patrones y comportamientos del personal mencionados anteriormente, requiere un proceso de reforzamiento de los mensajes del DCCN/DBD a través del desarrollo de capacidades del personal y del ejemplo que la gerencia pueda dar y el fortalecimiento con los miembros de la Comisión del DIC.
- El mejoramiento continuo es vital para el fortalecimiento de las habilidades, destrezas y competencias del personal en Plan, para ello, el aprendizaje es considerado como espina dorsal en el mejoramiento de cada uno; se considerarán los siguientes cuestionamientos: - ¿En donde he estado? – ¿En donde estoy ahora? – ¿A donde quiero ir? - ¿Cómo lo voy a lograr? – ¿Cómo sabré que he llegado allí? El personal gerencial y líderes se les cuestionará: - ¿Cómo puedo asegurar que a través de mi comportamiento,

pueda crear un ambiente el cual permita un cambio de forma positiva?
¿Cómo puedo lograr mejorar en posiciones, únicamente con mi desempeño?

1.1.6. Estructura organizacional.

Para su funcionamiento, Plan Guatemala tiene una organización que se identifica como estructura organizacional corporativa, con algunas variantes de acuerdo al contexto de cada país donde Plan labora, entre las áreas específicas de acción están: Dirección de país, Asistente de dirección nacional, supervisor de control internacional, Gerencia de patrocinio y movilización de recursos, Personas y Cultura Organizacional (capacitación al personal), Gerente de programas, Gerentes de Unidades de Programas, Gerente administrativo, Gerente financiero. Cada una de las gerencias con sus subdivisiones, de acuerdo a las directrices.

a. Dirección de país: Supervisa el cumplimiento del Plan de trabajo CSP III, acciones del cumplimiento de los PP (Programas de país),

1.1.7 Estructura del Departamento Personas y Cultura Organizacional.

Personas y Cultura Organizacional es un departamento que tiene a su cargo velar por la selección, reclutamiento y contratación de personal de Plan Guatemala, dentro de sus dependencias se llevan a cabo los registros del personal en todas las acciones que su trato amerita, además se considera de suma importancia la sección de capacitación del personal, la cual funcionó durante cuatro años y ha quedado a cargo la persona asistente de acompañamiento y seguimiento a la capacitación del personal con el fin de apoyar al conocimiento de todo lo que se refiere a la organización.

El Departamento de Personas y Cultura Organizacional se organiza para dar respuesta a las necesidades del personal de Plan Guatemala, alineado a las directrices corporativas y a la legislación nacional. Para dar las respuestas requeridas está organizado de la siguiente manera:

- Gerente.
- Asistente de Desarrollo organizacional.
- Oficial de selección, contratación y capacitación del personal.

- Asistentes de apoyo.

1.1.8 Reseña Histórica de departamento de P&CO.

Anteriormente se le llamó departamento de Recursos Humanos y siempre ha existido en Plan a nivel corporativo, como a nivel Guatemala. Ha sufrido la transición del progreso de las organizaciones de desarrollo por la influencia de los países desarrollados, esto ameritó el cambio de nombre ya que es necesario que la organización desarrolle una cultura que le identifique a través de sus miembros. En cuanto al aspecto jurídico, se rige laboralmente por medio de las leyes de Guatemala en materia laboral y dentro de la organización de acuerdo al reglamento específico, que no riñe con las leyes del país y tratados internacionales de los cuales el estado de Guatemala es signatario.

1.1.9 Funciones del departamento de Personas y Cultura Organizacional.

Formar y capacitar a los empleados de nuevo ingreso, para cuyos efectos se diseñan los programas y manuales de capacitación acorde con las necesidades de la organización, que es su responsabilidad.

- Inducir al personal de nuevo ingreso y personal antiguo en el conocimiento de CSP III, para el alcance de los objetivos para los siguientes cinco años.
- “El fortalecimiento en el desarrollo de las capacidades del personal de Plan, voluntarios comunitarios y socios para la implementación del Desarrollo Comunitario Centrado en la Niñez”
- Lograr el empoderamiento y sensibilización de nuestro personal para el compromiso a largo plazo en las comunidades respecto a la sostenibilidad y desarrollo.

1.1.10 FACTOR ECONÓMICO.

1.1.10.1 Asignación Presupuestaria.

En cuanto a la asignación presupuestaria, Personas y Cultura Organizacional depende de la distribución del presupuesto, el cual lo divide en el pago de salarios

al personal contratado por planilla y personal contratado temporalmente, no así el personal consultor. Para su funcionamiento el departamento de P&CO, tiene una asignación presupuestaria del 2% del presupuesto de Plan Guatemala en materia de capacitación al personal, y un 48% equivale al salario del personal, del total de presupuesto de Plan es el 50% del presupuesto general de la organización.

1.1.10.2 Entorno en que se ubica la organización.

Para su funcionamiento en el alcance de sus objetivos, como el servicio a las comunidades rurales, Plan Guatemala tiene una oficina Nacional, en la cual se realizan todas las acciones de: Dirección nacional, administración de los recursos financieros, control de personal, comprar y suministros a gran escala. En la oficina Nacional se ubica la oficina de la Directora Nacional y las oficinas de las gerencias: Administrativa financiera, Personas y Cultura Organizacional, Programas y Patrocinio. Además de la Oficina nacional cuenta con Oficinas en las áreas de trabajo a las cuales se les denomina Unidades de Programas. En todas sus oficinas cuenta con instalaciones adecuadas, cada oficina cuenta con ambientes para cada uno de los trabajadores, oficinas específicas para cada gerente y una pequeña cafetería para todo el persona. Para la ubicación de las oficinas se ha tomado en cuenta la seguridad personal como la seguridad de cada edificio.

1.1.11 FACTOR SOCIAL.

1.1.11.1 Idiosincrasia del personal.

Se define idiosincrasia como lo define el diccionario de la lengua española: índole del temperamento y carácter de cada individuo, por cual se distingue de los demás.

Teniendo la definición apropiada, el personal de Plan es un personal multidisciplinario, siendo esto una de las riquezas y fortalezas de la organización, por lo que se espera que en la respuesta del personal contratado se vea la entrega en las diferentes áreas de trabajo.

El 55% del personal poseen grado universitario, el 40% poseen educación media y actualmente están estudiando en la universidad, el 10% solo tiene en promedio 6º grado primaria.

Los requisitos para el ingreso a la organización se definen en cada perfil del puesto vacante y para optar a una plaza se tienen que someter a las siguientes pruebas: psicométrica, resolución de conflictos, aptitudinal, prueba técnica de acuerdo al puesto específico y entrevistas con personal capacitado para el efecto.

1.1.11.2 Hábitos.

Plan reconoce la importancia del trabajo para las personas que laboran en la organización y describe las cualidades y consecuencias de hábitos que permitan el trabajo en equipo, por eso en el proceso de selección y reclutamiento de personal trata de identificar comportamientos apropiados para el servicio al cliente interno y cliente externo, de acuerdo a los criterios establecidos en sus políticas. Mostar hábitos comunicacionales que permitan relacionarse eficaz y satisfactoriamente con los demás es un imperativo para la organización, y ese es el centro de atención al personal en todo el sentido de la convivencia de sus trabajadores.

1.1.11.3 Calidad y condiciones de vida.

En las personas, la forma de sentir o pensar acerca de algo está influido directamente por los factores del entorno, en especial la cultura. De esta manera la calidad y condiciones de vida, dependen de la percepción de cada una de las personas que componen el equipo de Plan Guatemala. De esta manera sabemos que la calidad y condiciones de vida, dependen de la relación social que tengan los trabajadores, con su familia, compañeros de trabajo y personas que comparten cada momento de sus vidas. Además de ello el ambiente material en cuanto a la valoración que hagan de las cosas materiales, ya que nosotros los seres humanos operamos en nuestras vidas de muchos y diferentes dominios de nuestra realidad.

Por lo anterior Plan ve que la vida de los colaboradores en la organización, está compensada por prestaciones de ley, creyendo que proveen una vida digna,

como lo reza nuestra visión, respecto a la niñez. Estas prestaciones permiten a los trabajadores, mejorar su condición original de vida como también de los miembros de su familia.

Fuera de la compensación económica Plan se ha preocupado por mantener altamente motivado al personal, además en el aspecto de seguridad y salud, se preocupa por mantener asegurados a sus trabajadores y proveer de un ambiente sano y seguro dentro de sus instalaciones.

1.1.11.4 Clases, estratos y etnias.

Uno de los principios de Plan Guatemala es la no discriminación, como también la igualdad de género, en cuanto a que todos somos iguales en el acceso y ejercicio de los derechos del ser humano. Por lo que todas las personas que laboran para la institución reconocemos la igualdad de derechos y puede encontrarse en los ámbitos de Plan personas de diferentes orígenes que constituyen el más grande capital humano de la organización.

1.1.11.5 Idioma y lengua.

El idioma predominante en la organización es el español, pero en las áreas kekchíes y Achí, se habla en ese idioma y la comunicación con nuestros afiliados es en su idioma.

1.1.11.6 Educación.

El nivel de educación de los empleados de Plan Guatemala, puede catalogarse como superior, ya que de acuerdo a las exigencias del medio el nivel académico es universitario. Está en proyecto la profesionalización de todas las personas que labora en la organización, proceso que está realizándose en este momento en su fase de planeación y negociación con las universidades.

1.1.11.7 Religión.

El tema religioso queda más para cada persona en lo individualidad, Plan no tiene afiliación política y religiosa, por lo que no se proporciona la información

requerida. Plan deja en libertad a cada uno de sus miembros a profesar la religión que prefiera.

1.1.11.8 Salud.

Como parte de la legislación laboral, Plan se preocupa en facilitar la incorporación de cada uno de los trabajadores a las prestaciones del Seguro Social, pero brinda también a sus trabajadores un servicio de seguro médico y seguro de vida que facilite la atención para mantener a su personal con salud adecuado al desarrollo de sus labores y prestar así un servicio de calidad a sus colaboradores.

En cuanto a la salud laboral se preocupa por motivar y trabajo en el manejo de estrés laboral.

1.1.11.9 Recreación.

Plan no está inscrito en el IRTRA, por ser un organismo internacional, por tal motivo no ofrece ningún servicio de recreación de sus trabajadores, como otro medio de compensación al estrés laboral.

1.1.11.10 Seguridad Ciudadana.

La organización cuenta con una sección de seguridad tanto para los trabajadores, como para quienes nos visitan, es prioridad para Plan Guatemala la seguridad de todos nuestros trabajadores en todo el mundo Plan. Por lo que en cada uno de los edificios donde funcionan nuestras oficinas existen cámaras y puertas de seguridad, además de ello la gestión de riesgos ha sido prioritaria por la vulnerabilidad de los países donde Plan trabaja, para ello hay señalización de las vías de evacuación en caso de desastres. Cada una de las personas que ingresa a Plan debe tener los conocimientos mínimos para que cumpla con las normas de seguridad dentro y fuera de las oficinas de Plan Guatemala.

1.1.11.11 Organización social.

Plan se organiza de tal forma que cada trabajador es un gerente dentro de su espacio de acción laboral, pero también a nivel comunitario la organización social se promueve con el empoderamiento de las personas, bajo las leyes de nuestro

país, especialmente la ley de consejos de desarrollo y el código Municipal con sus reformas. Dentro de la organización, existe un Comité central el cual se denomina CMT, por sus siglas en inglés, y es el Equipo Gerencial de País.

1.1.12 FACTOR FILOSÓFICO.

FILOSOFÍA. PLAN INTERNATIONAL INC. Es una Institución humanitaria sin fines de lucro dedicada a apoyar a la niñez en un mundo donde se respeten sus derechos y también puedan desarrollar su potencial. Bajo el lema que “LA NIÑEZ ESTA EN EL CORAZON DE TODO LO QUE HACEMOS”

1.1.12.1 Misión y visión.

VISION:

Un mundo en el que los niños y las niñas desarrollen su pleno potencial en sociedades donde se respeten los derechos y la dignidad de las personas.

MISION.

Plan se esfuerza en lograr una mejora en la calidad de vida de niños en situación de desventaja en los países en desarrollo a través de un proceso que una a personas de diferentes culturas y de mayor valor a sus vidas a través de:

- Lograr que niños, familias y comunidades logren satisfacer sus necesidades básicas e incrementar su habilidad para participar y beneficiar a otros niveles de la sociedad.
- Promover relaciones que incrementen la comprensión y la unidad entre las personas de diferentes culturas y países
- Promover los derechos e intereses de la niñez en el mundo.

1.1.12.2 objetivos.

- Ser una voz reconocida para la niñez.
- Ejercer abogacía por los derechos de los niños y las niñas más pobres.
- Fortalecer la participación activa de la niñez.

1.1.12.3 Políticas.

- Política del Silbato. Esta política ha sido diseñada para permitir al personal y a los asociados de Plan, plantear inquietudes legítimas sobre violaciones al código de conducta sin miedo a la recriminación.
- Conflicto de Intereses.
- Derechos propietarios.
- Uso y acceso de sistemas electrónicos.
- Comportamiento personal.
- Divulgación y uso de información de Plan.
- Conducta personal fuera del trabajo.
- Mal uso del sistema de computación.
- Trato con niños y niñas con sus comunidades.
- Protección de la niñez.
- Fraude y negligencia profesional.
- Uso y manejo de vehículos.
- Horarios de entradas y salidas.
- Manejo de imagen.

1.1.12.3 Meta.

- Contribuir en un 100% de las familias afiliadas a mejorar la calidad de vida y oportunidades para el desarrollo integral de la niñez y adolescencia, en un entorno favorable, incluyente, con igualdad de género y pertinencia cultural; en el cual los derechos de la niñez y adolescencia se respeten, cumplan y protejan, a través de la incidencia ante las instituciones del Estado, promoviendo la participación activa de la Sociedad Civil para la exigibilidad de sus derechos.

1.1.12.4 valores éticos y morales.

Plan Guatemala se rige por valores éticos y morales que son parte de la cultura organizacional, los cuales están en función de la proyección hacia la niñez, que está en el corazón de todo lo que hacemos. Estos valores están en sintonía de la

visión de de la organización y son los principios básicos de nuestra conducta, ellos son:

- Procuraremos siempre actuar según los mejores intereses del niño.
- Respetamos los derechos del niño y los derechos humanos y creemos en la dignidad innata e inalienable de todos como seres humanos sin importar la edad, género, raza, etnia, religión, clase o discapacidad.
- Somos éticos, honestos, transparentes y valoramos altamente la integridad.
- Creamos las condiciones en nuestro trabajo, en nuestras actividades y en nuestra organización para el empoderamiento personal, especialmente de los niños y los más marginados.
- Reconocemos que no podemos resolver los problemas de la pobreza por nuestra cuenta, sino por medio del trabajo en equipo y sociedades mutuas.
- Somos responsables ante todas nuestras partes interesadas de la comunicación, finanzas, medidas de desempeño y resultados y nos esforzamos por lograr eficacia, sostenibilidad

1.1.12.5 Principios.

- **Interés superior del niño** – Plan asegurará que en todas sus intervenciones la primera consideración será proteger a los niños y niñas
- **Participación** – Plan promoverá el derecho de niños y adolescentes para participar activamente y de modo significativo en decisiones que afectan sus vidas
- **No-discriminación** – Plan reconoce la dignidad y derecho de todas las niños y niñas sin distinción de su edad, genero, raza, etc.
- **Igualdad de género** – Plan promoverá la igualdad entre niños, niñas, hombres, mujeres y contribuirá a reducir actitudes de prejuicio
- **Pertinencia cultural** – Plan reconoce el derecho de todas las personas de identificarse y practicar su propio patrimonio cultural.

1.2 PROBLEMA.

1.2.1 Problema evidenciado en la organización.

- No existe un manual de inducción para el empleado de nuevo ingreso a la organización.
- No existe un sistema de retroalimentación para el personal de nuevo ingreso y personal antiguo en la organización.
- No existe un manual de procesos y procedimientos.
- No existe un plan de desarrollo personal.
- No existe un manual de inducción por puestos.

1.2.2 Problema más sensible.

- No existe un manual de inducción para el empleado de nuevo ingreso a la organización.

1.2.3 Determinación del problema.

Al analizar los problemas se llegó a determinar conjuntamente con el departamento de Personas y Cultura Organizacional, a través de una encuesta a empleados de Plan Guatemala, que el problema más sensible es la falta de un manual de inducción a personal de nuevo ingreso.

1.2.4 Antecedentes del problema.

Plan Guatemala, cada año realiza un taller de inducción para todos los empleados de nuevo ingreso, estos talleres se fundamentan específicamente en la Historia de Plan, la visión, misión, dominios corporativos, los componentes operativos del DCCN, como también la estrategia del Plan de trabajo del quinquenio en marcha. Se transmite a vista de pájaro todo lo referente a los derechos humanos, sobre patrocinio, el manual FOB, que es el manual de campo de toda la organización, información de Grants, GADs, los manejos financieros, auditorias y las políticas de la organización.

El taller de inducción en algunas oportunidades ha tenido una duración de un día a 3 días máximo, pero la información es muy cargada para el nuevo empleado que poco conoce la organización.

De acuerdo a la encuesta realizada en cada departamento se llegó a la conclusión que además del taller, debe haber también un manual al cual el nuevo empleado pueda recurrir para consulta y conocimiento posterior al taller. Esto con el fin de actualizarse y eficientar los procesos de trabajo. De esta forma poder llegar a conocer a profundidad a la organización.

Cabe mencionar también que la encuesta nos muestra la necesidad de construir este manual de forma más didáctica y teórica.

1.2.5 Descripción del problema.

Plan Guatemala realiza anualmente sin fechas definidas un proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, esto por las múltiples facetas del trabajo de plan, las metas que hacen urgentes otras actividades, por la misma naturaleza del trabajo en todos los sistemas de la organización. Esto conlleva variables como el desconocimiento total de la organización por parte del personal de nuevo ingreso, el tiempo dedicado a capacitar individualmente a al personal de nuevo ingreso a través de tutores, el iniciar el trabajo sin conocer a profundidad la filosofía de la organización.

La entrega de la capacitación en el proceso de inducción es de mucha información y no queda un documento único para dar seguimiento a nivel personal y de equipo al proceso de inducción, esto dificulta la adecuación del nuevo trabajador a las necesidades de Plan, utilizando recursos de tiempo, y recursos materiales que se pueden obviar teniendo un manual de inducción adecuado.

1.2.6 Indicadores del problema.

- No queda un manual escrito con toda la información recibida.
- El material es inadecuado en cuanto a su manipulación por parte del nuevo empleado.
- El tiempo en que se imparte el taller de inducción es muy corto comparándolo con la cantidad de información.

- Son varias personas quienes sirven el taller y cada una de ellas tiene diferente forma de enseñar.

1.2.7 Justificación de la investigación.

Si bien el proceso de selección de personal constituye una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y al logro de los resultados en un corto plazo. Es así como la inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.

La finalidad de la inducción y un manual para la inducción del nuevo empleado, es brindar la información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma, que es uno de los principios gerenciales de Plan Guatemala.

Hablamos de dos tipos de inducción: La primera, es la que permite al empleado conocer: La visión, misión, la historia, la estructura organizacional, las políticas y beneficios que otorga Plan Guatemala. Esta es responsabilidad del departamento de Personas y Cultura Organizacional y se debe realizar en una frecuencia mensual o de acuerdo a la planeación del departamento P&CO.

La segunda denominada Inducción en el puesto de trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación incluyendo aspectos relacionados con rutinas y ubicación física, manejo de tecnología si es el caso, así como la información específica del puesto y algo importante y crucial es el manejo de las relaciones interpersonales. Esto es responsabilidad de P&CO y los supervisores inmediatos del empleado.

Para la realización de este proceso el manual de inducción para el empleado de nuevo ingreso, es la herramienta que le acompañará en todo momento como una obra de consulta para el desempeño y desarrollo de sus actividades dentro de la organización. En el proceso de conocimiento del Manual se debe evidenciar a través de una lista de chequeo, las dudas del nuevo empleado como también los aciertos en el conocimiento de la organización.

CAPÍTULO II.

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Plan Guatemala, dentro de sus lineamientos en materia de Recursos Humanos, ha previsto realizar eventos de inducción al personal de nuevo ingreso y además de ello, dar seguimiento al proceso de capacitación en el sitio. Personas y Cultura Organizacional inició el proceso de elaborar un manual de inducción al personal, que sea amigable y que haga sentir al personal de nuevo ingreso como miembro de la organización.

En el Plan de trabajo 2010 de Plan Guatemala se procedió a la creación de dos plazas de capacitadores nacionales con el fin de dar seguimiento al proceso de inducción del personal, pero, por el tamaño de la institución y la necesidades de cada departamento no se logró unificar toda la información para realizar un solo manual con información general de la organización y luego la información específica de cada departamento.

Por tal motivo con el apoyo de la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se inicia la construcción del manual de Inducción a personal de nuevo ingreso, bajo la fundamentación teórica siguiente:

La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las organizaciones, instituciones y empresas: Familiarizar al nuevo empleado con la organización, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, evitando así, los tiempos y costes que se pierden tratando de averiguar por su propia iniciativa, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, qué sistema de valores prima en la organización, cuáles son las actitudes no toleradas, etc.

La complejidad de este servicio puede ir desde una simple política, entrevistas claves, entrega de información puntual, hasta un programa audiovisual.

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

El desarrollo de la capacitación implica un aprendizaje que ve mas allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo de recursos humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología, por lo tanto la capacitación es un imperativo con miras al desarrollo de competencias de los empleados.

2.1 INDUCCIÓN.

El esfuerzo inicial de un Departamento de Recursos Humanos que está diseñado para los empleados, tomándose como el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa a su ambiente de trabajo.

La inducción de personal de nuevo ingreso inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo.

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el supervisor de línea. La persona recién llegada contratada está preocupada básicamente por el puesto y su supervisor.

Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo,

seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, etc., que se encuentran contenidos en el llamado Manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: Historia de la organización, Sus objetivos, Horarios, días de pago, etc.

Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: Evaluación, visita a la planta, Presentación ante los representantes sindicales, Información entregada por el gerente de área, jefe de departamento, supervisor, etc.

Propósitos de la Inducción.

Facilidad de ajuste del nuevo empleado a la organización.

La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal: la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañeros y es introducido al grupo.

Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño.

Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.

Reforzar una impresión favorable.

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le de al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo, seguro y con ánimos de trabajar.

2.2 CAPACITACIÓN

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva.

Naturaleza de la capacitación.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación

necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Determinación de las necesidades de Capacitación.

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización.

Una empresa debe satisfacer necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras, por lo tanto, se deben establecer en primer término las necesidades presentes a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Sin una investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar en la programación de ningún curso. Por lo tanto la capacitación tiene dos razones de ser: satisfacer necesidades presentes de las empresas con base en conocimientos y actitudes, y prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: El análisis, descripción y evaluación de puestos, Evaluación del nivel de desempeño de los empleados, Rotación de puestos, Promociones y ascensos de personal, Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios entrevistas, Quejas, Evaluación de cursos, crecimiento de la organización entre otros.

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes: Entrevista individual, Entrevista en grupo, Aplicación de cuestionarios, Aplicación de evaluaciones o pruebas, Opiniones de consultores externos.

Las necesidades de capacitación se pueden clasificar de la siguiente forma: las que tiene un individuo, un grupo, las que requieren una solución inmediata, una solución futura, las que la compañía puede resolver por sí misma, las que un individuo puede resolver por sí solo, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que un individuo puede resolver en grupo, las que precisan instrucción fuera del trabajo.

Beneficio de la capacitación.

La capacitación tiene algunos beneficios tales como: Conducir a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas, Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, Eleva la moral de la fuerza de trabajo, Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, Crea mejor imagen, Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas, Se promueve la comunicación a toda la organización.

2.3 DESARROLLO DEL PERSONAL.

Desarrollo del personal es pues la actividad que tiende a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa y el crecimiento y satisfacción de cada uno.

Las actividades del desarrollo preparan a un empleado para ejercer sus responsabilidades en el futuro independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando el potencial a su capacidad como empleado directivo.

El desarrollo del personal va adquiriendo creciente importancia a través del tiempo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es probable que si existen vacantes en la empresa donde se trabaja se tome en cuenta a ese trabajador por su capacidad y desarrollo que posee porque le será muy productiva a la empresa.

El desarrollo de personal tiene finalidades principales como: el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa; esto quiere decir básicamente ubicar el personal de acuerdo a sus aptitudes. La aptitud de hacer algo suele traer consigo el deseo de hacerlo con lo que se tiende a poner en cada puesto a la persona que tiene aptitudes y desea desempeñar ese puesto.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal.

Cómo desarrollar las habilidades del personal

- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)

- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

2.4 ANDRAGOGÍA.

Mucho se ha escrito y discute acerca de la formación de directivos; sobre sus necesidades, componentes y otras particularidades que caracterizan un proceso de mayor o menor pertinencia y efectividad. Sin embargo, en escasas ocasiones se aborda la problemática a partir de enfocarla como un proceso fundamentado en la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del sujeto adulto, esta es, la Andragogía.

No obstante estos intentos iniciales por conceptualizar y sistematizar la educación de adultos, "la integración básica sobre educación de adultos se inició, en Europa y en Estados Unidos de (Norte) América, en forma bastante tardía en comparación

con su equivalente en el ámbito de la pedagogía. Es apenas a finales de los años cincuenta cuando se inician los esfuerzos de sistematización, articulación y difusión de teorías específicas acerca del aprendizaje del humano adulto; así como de estrategias y métodos capaces de expresarse en términos de una didáctica para un aprendizaje que no es niño ni adolescente: el adulto".

La Andragogía proporciona la oportunidad para que el adulto que decide aprender, participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros participantes y con el facilitador; lo anterior, conjuntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena praxis andragógica".

Puede notarse que cada definición enriquece la idea de que la Andragogía es considerada como una disciplina educativa que tiene en cuenta diferentes componentes del individuo, como ente psicológico, biológico y social; una concepción nueva del ser humano como sujeto de su propia historia, cargado de experiencias dentro de un contexto socio cultural; en este caso los destinatarios y participantes en el proceso de formación van a estar caracterizados por su adultez, de manera que esos destinatarios son considerados como sujetos adultos.

Cuando se trata de educación de adultos debemos tener en cuenta una serie de percepciones que agrupamos en:

1. ¿Cuáles son las características fundamentales de los adultos que se deben tener en cuenta en el proceso de formación?
2. ¿Qué condiciona el aprendizaje adulto?
3. ¿Cuándo y dónde se debe realizar la educación del adulto?

Debe adicionarse que el adulto tiene un amplio bagaje histórico, social y cultural, como ente social integrado a formas de vida determinadas; construye su propio conocimiento con ayuda del formador quien se convierte en un facilitador del aprendizaje si tiene en cuenta que los adultos "trabajan, no tienen tiempo, se

cansan más rápido, están más motivados, no tienen hábitos de tomar notas ni de estudio y les gusta participar”

2.5 MANUALES.

Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistema, procedimiento, elementos de calidad entre otras. Como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. El manual de sumo interés en este contexto es:

- De personal

Identificados también como manuales de relaciones industriales de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen informaciones sobre:

- a. Inducción.
- b. Hojas de vida.
- c. Historial de trabajo.
- d. Ascensos.
- e. Desarrollo de carrera.
- f. Valor agregado al trabajo. Etc.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA ACCIÓN.

3.1 OBJETIVOS DE LA ACCIÓN.

3.1.1 Objetivo General:

Elaborar un manual de inducción para capacitar al personal de nuevo ingreso de la organización Plan Internacional, sede Guatemala.

3.1.2 Objetivos Específicos:

- Consultar al personal antiguo y de nuevo ingreso sobre las necesidades de integración laboral.
- Diseñar un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso que facilite su inserción a la organización.
- Validar el manual de inducción a través de consulta al personal.
- Socializar el manual de inducción con el personal de nuevo ingreso a la organización.

3.2 PLANTEAMIENTO GENERAL DE LA PROPUESTA.

Plan Internacional, a través del departamento de Personas y Cultura Organizacional, ha instituido el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, esto con el fin que cada persona que ingrese a la organización se adapte lo más pronto posible a la organización y al que hacer para el cual fue contratado.

Las limitantes que se tienen para cumplir con es propósito del proceso de inducción son: No contar con un manual de inducción adecuado a las necesidades de la organización y a las necesidades de los nuevos empleados, también el no contar con un cronograma de capacitaciones de inducción, por el hecho que es como una constante el trabajo de contratación y selección de personal.

Lo anterior se propone la creación de un manual de inducción que no solo sirva al momento de la capacitación, sino como una obra de consulta que facilite al nuevo

empleado el permanecer actualizado sobre el que hacer de Plan, a la par de esto, actualizar constantemente el manual por parte de P&CO, por los cambios que se dan dentro de la organización, por ser una organización muy dinámica.

El manual de inducción se propone que sea dirigido y socializado por una persona responsable de ello dentro de la organización, quien debe tener todo el conocimiento de Plan Guatemala y conocer el que hacer de cada departamento, esto con el fin uniformar la entrega de la información.

El propósito del presente manual es: que los nuevos empleado que ingresen a la organización tengan una visión clara y el conocimiento de la función de la organización, sus planes y programas, como también los beneficios tanto para el trabajador, como para las comunidades y especialmente a la niñez a quien se debe Plan Internacional.

Este manual permitirá al nuevo empleado poder desenvolverse con libertad si se toma la libertad en el ámbito de trabajo como el conocimiento del que hacer y del que no hacer dentro de la organización.

3.3 PARÁMETROS PARA VERIFICAR EL LOGRO DE LOS CONTENIDOS DE INVESTIGACIÓN.

Los parámetros para medir la implementación del manual serán:

No.	Descripción del parámetro.	Comentario.
1.	Control de asistencia.	Cada gerente de departamento o unidad, velará porque el empleado de reciente ingreso asista todos los días que dure la capacitación.
2.	Permanencia.	La permanencia de los participantes es obligatoria, por ser uno de los requisitos del personal de toda la organización.

Los parámetros para medir la implementación del manual serán:

No.	Descripción del parámetro.	Comentario.
3.	Participación.	Siendo un de los principios de Plan Guatemala, es primordial la participación de los presentes, para la validación y seguimiento; aclarando dudas y ampliando el conocimiento, para el éxito del proceso de inducción.
4.	Facilitador (a) del proceso de inducción	El requisito esencial de quien facilite el manual de inducción, el taller y el seguimiento al personal de nuevo ingreso, tenga un conocimiento amplio de la organización.
5.	Objetivos.	Se pretende que el logro más grande sea el llenar las expectativas de los participantes.
6.	Evaluación.	Se procederá a evaluar durante y al final de la actividad para obtener la información sobre el manual de inducción.

3.4 CRONOGRAMA.

Universidad de San Carlos de Guatemala.
Departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación.

Cronograma de trabajo.

No.	Actividad.	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1.	Solicitud para realizar la tesis en Plan Guatemala.	■																	
2.	Recopilación y análisis de la información sobre las necesidades de Plan Guatemala, en materia educativa.	■																	
3.	Recopilación de información sobre la organización y material sobre la inducción a personal de nuevo ingreso.		■																
4.	Diseño de la investigación y elaboración del manual de inducción para su revisión.		■																
	Fundamentación Teórica del manual de inducción a personal de reciente ingreso.		■																
7.	Revisión por el asesor.			■															
8.	Ejecución para la validación del manual de inducción con personal de Nuevo ingreso de la organización.				■	■													
9.	Revisión del Asesor.						■												
10.	Evaluación de los resultados en relación de los objetivos, conclusiones, recomendaciones.							■	■										
11.	Revisión del Asesor.											■							
12.	Solicitud de revisores.												■						
13.	Corrección del material.													■	■				
14.	Solicitud de examen.														■				
15.	Presentación de defensa de tesis.															■	■	■	■

CAPÍTULO IV

EJECUCIÓN

4.1. ACTIVIDADES Y RESULTADOS DE LA SOCIALIZACIÓN

El manual de inducción al personal de nuevo ingreso de Plan Guatemala, es un instrumento que permitirá al Departamento de Personas y Cultura Organizacional de una manera estandarizada y ordenada llevar a cabo los procesos de inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso, con calidad desde el inicio del proceso, tomando en cuenta los principios y valores de la organización y su identificación cada uno de los empleados con Plan Guatemala.

Este manual tiene como base el descubrir las necesidades, motivaciones y valores que las personas tienen como expectativas, descubriéndose esto a través del diagnóstico realizado en la organización.

Para la realización de este manual se consultó específicamente a través de una entrevista a la Gerente de Personas y Cultura organizacional, la mayor parte de información escrita y electrónica que Plan posee, se realizó una encuesta con los gerentes de las diferentes dependencias de Plan Guatemala y documentos de ayuda para la elaboración del marco teórico.

Al diseñar el presente manual se define como una exposición clara de lo que es Plan, un panorama que permita al nuevo empleado el conocimiento global de la organización. Esto como una estrategia para la vinculación rápida al que hacer por la niñez de Guatemala.

Dentro de las acciones en materia de evaluación del presente manual de inducción se socializa con todos los empleados de nuevo ingreso para contribuir al enriquecimiento del mismo y a tomar otras medidas por parte de P&CO. En bien de los objetivos de la organización y para beneficio de la sociedad misma, especialmente en los derechos de los niños y las niñas, cuyo lema de Plan es “Los niños y las niñas, están en el corazón de todo lo que hacemos.

4.2. PRODUCTO FINAL.

“Manual de inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso de Plan Guatemala”

Para la elaboración del manual de inducción se procedió de la forma siguiente:

- 4.2.1 Solicitud para realizar la tesis en Plan Guatemala,** esto a través del departamento de Personas y Cultura Organizacional, con el acuerdo que una de las necesidades prioritarias para la organización era la elaboración de un manual de inducción a personal de nuevo ingreso.
- 4.2.2 Recopilación y análisis de la información sobre las necesidades de Plan Guatemala, en materia educativa.** Para la realización del presente manual se tuvo a la vista los diferentes diagnósticos realizados en años anteriores por el departamento de Recursos Humanos de Plan Guatemala. Pero por las necesidades actuales de Plan en cuanto al inicio de un Plan de trabajo para los próximos cinco años, es menester inducir en el conocimiento de la organización a las personas de nuevo ingreso.
- 4.2.3 Recopilación de información sobre la organización y material sobre la inducción a personal de nuevo ingreso.** El Departamento de P&CO, proveyó de la información de la organización y el material de inducción que anteriormente se utilizaba par capacitaciones de inducción a personal de nuevo ingreso, tomándose en cuenta la descripción de los departamentos, las políticas y disposiciones generales de Plan Guatemala.
- 4.2.4 Elaboración del manual de inducción para su revisión.** Para la elaboración del presente manual se tomó en cuenta la reseña histórica de Plan en el mundo y la historia de como Plan llegó a Guatemala. Se describe así también la visión, misión, valores, principios y el quehacer de la organización en materia de desarrollo específicamente en la promoción de los derechos de la niñez. Es menester señalar que se hace énfasis en la igualdad de género como principio y la no discriminación.
- 4.2.5 Diseño de la investigación y finalización del manual de inducción.** Por la naturaleza de la presente tesis es necesario señalar que para la

conclusión del presente manual se siguió un proceso de investigación al elaborar los objetivos verificables a través de los resultados de la investigación-acción, los cuales se hacen en la presente propuesta.

4.2.6 Fundamentación Teórica del manual de inducción a personal de reciente ingreso. Aclarar el significado de tanto de inducción, manual y aspectos pedagógicos, didácticos y andragógicos es muy importante, para lograr su facilitación y asimilación por parte de quien facilite los talleres de capacitación. Esto con el fin de proveer los recursos y herramientas del conocimiento a quienes participen.

4.2.7 Ejecución para la validación del manual de inducción con personal de Nuevo ingreso de la organización. La validación de manual de inducción es el proceso por medio del cual se verifica su eficacia en la implementación y el alcance de los resultados de acuerdo a los objetivos propuestos. Esto permite tener un panorama claro de que sigue en cuanto al acompañamiento del personal de nuevo ingreso y las áreas a fortalecer de parte de P&CO.

4.2.8 Evaluación de los resultados en relación de los objetivos, conclusiones, recomendaciones. Evaluar es un proceso continuo en toda actividad humana, por muy pequeña que sea la actividad, ya que la evaluación permitirá observar el grado de aceptación, conocimiento y especialmente la ubicación que cada empleado de primer ingreso tiene de y en la organización. También permitirá mejorar o modificar aspectos del manual de inducción.

4.2.9 Corrección del material. Después de haber sido revisado el manual es menester la corrección de parte de los revisores, si así lo considera, con el fin de mejorar al máximo en su elaboración y además como parte de valor agregado que pueda dársele.

Manual de Inducción.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

MANUAL DE INDUCCIÓN

Para el Colaborador



Los niños y las niñas están en el corazón de todo lo que hacemos!

Julio Salvador Martínez.



ÍNDICE DEL MANUAL DE INDUCCIÓN.

	Página
Bienvenida.	1
1. Introducción.	2
2. Fundamentación.	3
3. Objetivos.	4
4. Justificación.	4
5. Propuesta del manual de inducción.	5
6. Contenido de la Inducción General.	7
7. Estructura Organizacional.	9
8. Parte Filosófica.	11
9. Principios que sustentan nuestra misión.	12
10. Funciones de los departamentos y Unidades de programas.	13
11. Normas de Trabajo.	16
11.1 Carné de identificación.	17
11.2 Período probatorio.	17
11.3 Fuentes de reclutamiento.	17
11.4 Jornadas de trabajo.	18
11.5 Asistencia y puntualidad.	18
11.6 Jornadas extraordinarias de trabajo.	19
11.7 Permisos y licencias.	19
11.8 Permisos a los empleados.	20
11.9 Abandono del cargo.	20
11.10 Evaluación de desempeño.	20
11.11 Clima laboral.	21
11.12 Protección de los bienes de la organización.	21
11.13 Régimen disciplinario.	21
12. Listado de Políticas de Plan Guatemala.	21
12.1 Código de conducta.	21
12.2 Prácticas de gestión.	22
12.3 Comportamiento personal.	22
12.4 Conflicto de intereses.	22
12.5 Divulgación y uso de información de Plan.	22
12.6 Conducta del personal fuera del trabajo.	22

ÍNDICE DEL MANUAL DE INDUCCIÓN.

	Página.
12.7 Mal uso del sistema de computación.	23
12.8 Política de igualdad de género.	23
12.9 Política del silbato.	23
12.10 Política de protección de la niñez.	23
12.11 Fraude y negligencia profesional.	24
12.12 Política de inducción al personal de nuevo ingreso.	24
12.13 Normas que rigen los eventos de capacitación.	25
12.13.1 Puntualidad.	25
12.13.2 Asistencia.	25
12.13.3 Presencia.	26
12.13.4 Participación.	26
12.13.5 Monitoreo.	26
12.13.6 Evaluación.	26
12.13.7 Reporte.	26
12.13.8 Calendarización.	26
13. Capacitación por demanda.	27
14. Salarios, beneficios y prestaciones.	28
14.1 Formas de pago.	29
14.2 Beneficios.	29
15. Código de ética.	30

BIENVENIDA.
Guatemala, _____ de 20 ____

1

Respetable Colaborador:

Nombre...

Presente.

Le doy la más cálida bienvenida a la gran familia Plan, a partir de este momento usted ingresa a la organización que me honro en dirigir y le deseo lo mejor.

Para iniciar deseo comunicarle que nuestro lema es “Los niños y las niñas, están en el corazón de todo lo que hacemos”, este lema siempre le recordará que en cualquiera de las posiciones dentro del Plan Guatemala, que usted esté, la niñez es el corazón que mueve nuestro quehacer desde hoy hasta el día en que usted permanezca con nosotros.

Es menester comunicarle que el presente manual es una guía para que usted se oriente e inicie su labor sintiéndose parte de nosotros y además de ello vea un camino por donde transitar dentro de nuestra organización.

Como directora de Plan Guatemala, creo firmemente que la participación con respeto a los derechos de los demás, especialmente a la niñez, con entrega al trabajo y dedicación al desarrollo de Guatemala, construiremos un mundo mejor para la niñez.

No me resta más que darle la bienvenida y recordarle que la visión de Plan es por demás el mejor regalo a la humanidad, la cual dice: Legar a la niñez un mundo en el cual desarrollen su potencial plena, en sociedades donde se respeten los derechos y la dignidad de las personas.

Atte.

Directora.

1. INTRODUCCIÓN:

2

Plan es una organización Internacional de desarrollo comunitario centrado en la niñez, sin afiliación religiosa, política o gubernamental. Es una de las organizaciones enfocadas en la infancia, más grandes del mundo. Todo el trabajo está dirigido a mejorar la vida de los niños y niñas para que puedan realizar todo su potencial.

Plan es una organización conciente en todo momento de jugar un papel relevante en el seno de las comunidades con miras a facilitar un mundo en el los niños y las niñas acceso y al ejercicio de sus derechos, sector de la sociedad que está en el corazón de todo lo que Plan realiza.

Dentro de este concepto se inserta la visión de la organización y que para concretar la visión se toman en cuenta varios elementos claves para el buen funcionamiento; elementos que son: Una estructura organizativa alineada con la estrategia de la organización, liderazgo y dirección adecuados al cambio, integración de la organización con las comunidades y el garante de los derechos de los ciudadanos, desarrollo de buenas relaciones con los clientes internos y clientes externos y muy importante para ello, el desarrollo del potencial humano.

Indudablemente en el trabajador descansa gran parte del éxito de los retos y desafíos que se han planteado y que se planteará la organización en el corto y mediano plazo, para ello se hace necesario el desarrollo del potencial humano y el aprovechamiento al máximo del mismo.

Tomando en consideración todo lo anterior y en busca de los mecanismos que coadyuven al desarrollo y aprovechamiento del desarrollo del nuevo empleado sobre las actividades a que se dedica la organización, beneficios que brinda y presta, el conocimiento de sus derechos y políticas de la organización para que se identifique plenamente con Plan Guatemala. Y proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con el equipo de trabajo y con el trabajo en sí, así de está manera alcanzar los objetivos propuestos y por qué no decirlo, alcanzar nuestra visión.

2. FUNDAMENTACIÓN:

3

El presente manual de inducción al personal de nuevo ingreso a la organización, es el resultado de un estudio diagnóstico, cuya información se obtuvo conjuntamente con el departamento de Personas y Cultura Organizacional, para el Plan de trabajo CSP III, donde se observó que la mayoría de empleados, no recibió una inducción adecuada, en cuanto a la cantidad de información que recibieron, el tiempo que se les dedicó, la jerga propia de la institución desconocida y especialmente no les quedó un ejemplar con la información recibida. En otras palabras Plan es una organización que utiliza mucha información y no les quedaron claros los procesos de trabajo.

Para desarrollar el presente manual Personas y Cultura Organizacional se basó en el estudio diagnóstico de una muestra con los gerentes de departamentos, y gerentes de unidades de programas; lo que arrojó la necesidad de implementación de un manual de inducción y a la vez un programa de inducción al personal de nuevo ingreso para tener un conocimiento general de lo que es plan y lo que hace cada departamento, sin entrar en detalles. Todo esto precedido del conocimiento de la Visión, Misión, Valores, Estrategias, Políticas, servicios que se prestan y la claridad en cuanto a los clientes internos y externos. Además de ello, los beneficios socioeconómicos, de aprendizaje y la interrelación de trabajo con otras entidades tanto del Estado como contrapartes o socias de Plan.

En cuanto a las bases legales de la organización, el proceso de inducción obedece a una política que se tiene sobre...

En las bases teóricas, para desarrollar las variables objeto de estudio y a juicio de la gerencia de Personas y Cultura Organizacional, se obtuvo por medio de una entrevista no estructurada, los componentes de lo que debe ser un programa de inducción al nuevo empleado, en sus primeros contactos con la organización y la información concerniente a los siguientes aspectos.

- Historia de la organización.
- Campo de actividades de la organización.
- Visión.

- Misión.
- Objetivos.
- Valores.
- Productos que ofrece.
- Clientes internos y externos.
- Políticas.
- Normas.
- Procedimientos.
- Beneficios sociales.
- Aspectos concretos sobre salarios, seguros y prestaciones Etc.
- Aspectos generales sobre funciones y atribuciones.

3. OBJETIVOS.

General:

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización, al puesto de trabajo, mediante el suministro de un manual de inducción con características y dimensiones de Plan Guatemala.

Específicos:

- Proporcionar al colaborador la información referente al contexto general de la organización; es decir su historia, estructura organizacional, y actividades a que se dedica.
- Dar a conocer a los nuevos colaboradores el marco legal interno de Plan Guatemala, sus políticas y sus derechos dentro de la organización deberes en la misma.
- Suministrar al colaborador la información general sobre cada uno de los departamentos de Plan Guatemala.
- Contribuir a la identificación del colaborador con los valores, principios de la organización.
- Mantener informado a todo el personal sobre los cambios que se produzcan dentro de la organización.

4. JUSTIFICACIÓN.

La lenta adaptación de nuevo empleado, la carencia de un manual de inducción actualizado, el costo para la organización al tener que ofrecer la inducción a través de otros empleados, quienes tienen que dejar sus actividades propias para participar como tutores de los nuevos empleados y la falta del logro de los objetivos del departamento de Personas y Cultura Organizacional, hace que el presente manual de inducción a personas de nuevo ingreso de Plan Guatemala, sea una necesidad de revisión y ampliación, como corrección de acuerdo al nuevo CSP.

Lo anterior descrito hace que la propuesta planteada se orienta a ofrecer un instrumento a la organización, que permita lograr que sus nuevos trabajadores, se adapten en el menor tiempo posible y se identifiquen con el fin de elevar los estándares de calidad en todos sus servicios y formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

5. PROPUESTA DEL MANUAL DE INDUCCIÓN.

- La gerencia de Personas y Cultura Organizacional, conjuntamente con los supervisores inmediatos donde se encuentren ubicados los nuevos colaboradores, deben ser los encargados de dar a conocer el manual de inducción de la organización.
- Todo el personal de nuevo ingreso debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación del nuevo empleado con la organización, de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste al puesto de trabajo.
- El manual debe informar todo aquello que esté relacionado con la visión, misión y valores de la organización. Con énfasis en el código de conducta por ser una organización que trabaja con y para la niñez.
- El manual de inducción deberá ser evaluado periódicamente por la gerencia de Personas y Cultura Organizacional, conjuntamente con los supervisores inmediatos de los trabajadores, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la sostenibilidad de la organización.

- El manual de inducción debe estar sujeto a cualquier cambio en la organización y actualizar a todo el personal de estos cambios si apoyan el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.
- El proceso de inducción se realizará periódicamente para responder a las necesidades de la organización, específicamente cuando haya ingreso de nuevos empleados, para integrarlos de forma inmediata a la vida de Plan Guatemala.
- Personas y Cultura Organizacional tendrá a una persona permanentemente, encargada de realizar la inducción general del personal de nuevo ingreso y dar retroalimentación a quienes sea necesario. Además de evaluar periódicamente al personal de nuevo ingreso.
- La gerencia de Personas y Cultura Organizacional, notificará a los supervisores inmediatos de los nuevos empleados sobre los resultados del proceso de inducción y facilitará el manual de inducción específica de cada puesto de trabajo, tomando como base las funciones y atribuciones de los puestos.
- PC&O. Socializará los resultados de la inducción a través de una matriz de evaluación, realizada después de la capacitación y entrega del manual a cada nuevo trabajador.

Fases sugeridas para el programa de inducción.

Responsable.	Fase.	Acción.
Personas y Cultura Organizacional.	1	Comparte la información del manual con la Directora de País.
P&CO.	2	Comparten información sobre el manual de inducción y el programa de inducción, con la persona encargada de la capacitación al personal de nuevo ingreso.
P&CO.	3	Envía a los supervisores inmediatos a los nuevos empleados el listado de los participantes en la capacitación.

Fases sugeridas para el programa de inducción.

Responsable.	Fase.	Acción.
Gerentes de departamentos y UPs.	4	Los supervisores contactan al nuevo trabajador y lo citan para el lugar, la hora y el día señalados para la capacitación.
P&CO.	5	Al momento de ingreso, se facilita una encuesta sobre el conocimiento que tiene de la organización y los aprendizajes en los días que ha estado en Plan.
P&CO.	6	Hace una presentación general de los participantes y a que departamento pertenecen.
P&CO.	7	Presentación de los objetivos de la actividad de inducción.
P&CO.	8	Entrega el manual de inducción a cada participante. Firmando el participante de haber recibido el manual.
P&CO.	9	Realiza la capacitación, haciendo amplias descripciones de lo detallado en el manual y resolviendo todas las dudas que sean de tipo general.
P&CO.	10	Realiza la evaluación de la capacitación.

6. CONTENIDO DE LA INDUCCIÓN GENERAL.

Reseña Histórica.

Plan se fundó en 1937 por un periodista Británico llamado John Langdon-Davies, que consiguió ayuda de su amigo Eric Muggeridge, que trabajaba en situaciones de emergencia conduciendo los camiones de suministros y recogiendo a niños refugiados, heridos o moribundos y a niños que habían dejado a sus familias muertas en la carretera.

Foster Parents Plan for Children en España (como se llamaba Plan entonces) daba comida, alojamiento y educación a niños cuyas vidas se habían visto

afectadas por la guerra civil española. Cuando estalló la II Guerra Mundial, Plan amplió su trabajo para incluir a niños de una Europa devastada por la guerra.

En los años 50's cuando Europa se estaba recuperando de la Guerra, resultaba evidente que había niños por todo el mundo que necesitaban ayuda desesperadamente. Poco a poco Plan empezó a trabajar con niños necesitados en África, Asia, Latinoamérica y el Caribe. La organización pasó a llamarse Plan Internacional para reflejar la intención de conseguir mejoras duraderas en las vidas de los niños, independientemente del lugar donde viven y de cuáles fueran sus circunstancias.

Actualmente Plan es una de las organizaciones de desarrollo más grandes del mundo. Trabaja en 45 países en vías de desarrollo, se cuenta con aproximadamente un millón de padrinos en 16 países donantes que ayudan a más de un millón de niños y a sus familias y a sus comunidades por todo el mundo.

Plan es una organización Internacional de desarrollo comunitario centrado en la niñez, sin afiliación religiosa, política o gubernamental. Es una de las organizaciones enfocadas en la infancia, más grandes del mundo. Todo el trabajo está dirigido a mejorar la vida de los niños y niñas para que puedan realizar todo su potencial.

Plan inicia sus operaciones en Guatemala en 1978, en los municipios más afectados por el terremoto en 1976 en las regiones Central y Nororiental donde continua apoyando a las comunidades con énfasis en población maya Q'eqchí.

Plan Guatemala está dividido en 6 oficinas, coordinando e implementando programas. Actualmente las oficinas están situadas en Alta Verapaz, Izabal, Baja Verapaz, Jalapa, Escuintla y las oficinas centrales en la ciudad de Guatemala.

7. Estructura Organizacional.

	Puesto
1.	Director de País
2.	Participación, Comunicación y Movilización de Recursos
3.	Gerente de Apoyo de Programas
4.	Gerente de Comunicaciones y Educación para el Desarrollo
5.	Gerente Financiero
6.	Gerente Administrativo
7.	Gerente de Recursos Humanos
8.	Supervisor de Unidad de Control Interno
9.	Coordinadora Nacional de Patrocinio
10.	Coordinador Programa de Bienestar, Seguridad Alimentaria y Económica de la Familia
11.	Coordinador Evaluación y Estudios
12.	Coordinador de Educación
13.	Coordinador de Agua, Saneamiento, Riesgos y Medio Ambiente
14.	Coordinador de Salud
15.	Coordinador de Salud Reproductiva y Prevención del VIH/SIDA
16.	Coordinador de Protección a la Niñez
17.	Coordinador de PPII
18.	Jefe de Servicios Generales
19.	Administrador de Sistemas de Información y Tecnología
20.	Asistente de control Interno
21.	Contador General
22.	Asistente del Director
23.	Técnico del PPM
24.	Coordinador de Estimulación Temprana

Estructura Organizacional.

25.	Sub-Coordinador Programa SIAS
26.	Técnico de Protección a la Niñez
27.	Coordinador de Voz y Expresión
28.	Coordinador Administrativo de Programas
29.	Sub-Coordinador – PPM a Programas
30.	Educador de VIH/SIDA
31.	Capacitador Nacional
32.	Asistente de Programas
33.	Asistente Administrativa del Área de Educación
34.	Asistente de Servicios Generales
35.	Asistente de Contabilidad
36.	Asistente de Recursos Humanos
37.	Recepcionista
38.	Piloto
39.	Conserje

Estructura Organizacional de las oficinas de campo.

	Puesto
1.	Gerente de Unidad de Programa
2.	Sub-Gerente de Unidad de Programa
3.	Encargada de Unidad de Apoyo
4.	Técnico de Salud Reproductiva y Prevención del VIH/SIDA
5.	Técnico Municipal de la Niñez
6.	Técnicos de Educación
7.	Técnicos de Agua y Saneamiento
8.	Asistente de Unidad de Programa
9.	Facilitador de Desarrollo Comunitario
10.	Piloto
11.	Conserje
12.	Guardián

8. Parte filosófica.

VISIÓN:

Un mundo en el que los niños y las niñas desarrollen su pleno potencial en sociedades donde se respeten los derechos y la dignidad de las personas.

MISIÓN.

Plan se esfuerza en lograr una mejora en la calidad de vida de niños en situación de desventaja en los países en desarrollo a través de un proceso que una a personas de diferentes culturas y de mayor valor a sus vidas a través de:

- Lograr que niños, familias y comunidades logren satisfacer sus necesidades básicas e incrementar su habilidad para participar y beneficiar a otros niveles de la sociedad.
- Promover relaciones que incrementen la comprensión y la unidad entre las personas de diferentes culturas y países
- Promover los derechos e intereses de la niñez en el mundo.

Plan tiene un compromiso con la calidad.

Plan tiene un compromiso con la excelencia en la entrega de sus servicios a través de los programas y procesos a favor de las personas con quienes y para quienes trabaja.

La Identidad Global de Plan incluye un pensamiento central organizador:

Los niños y las niñas están en el corazón de todo lo que hacemos. Esta es la identidad de Plan Guatemala.

En esto, tenemos cuatro atributos organizacionales:

- Construimos Relaciones
- Logramos Resultados
- Somos una voz reconocida
- Realizamos potencial

9. Principios que sustentan nuestra misión.

Educación y capacitación permanente: esto significa que Plan está comprometido eventos, talleres y cursos formación y capacitación de forma continua y sin interrupciones a todos los miembros del personal.

Actualización: Personas y Cultura Organizacional está obligado a revisar periódicamente y sistemáticamente todos los programas de capacitación en cuanto a su contenido, metodología y docencia.

Innovación: Plan tiene la capacidad de introducir herramientas modernas y eficientes, que mejoren el funcionamiento interno, tanto en capacitación como en todas las áreas que tiendan a desarrollar habilidades para la consecución de los objetivos propuestos.

Calidad: Personas y Cultura Organizacional, se caracteriza y es reconocido como un departamento que cumple con el rol de entregar un servicio de formación, capacitación y apoyo a todos los niveles de acción de Plan Guatemala.

Servicio: Todos los empleados de Plan deben desarrollar una actitud positiva hacia el servicio en todas las áreas en las que plan influye, lo cual debe ser parte de la mística de trabajo en todos los niveles.

Colaboración: La participación ha sido uno de los principios de Plan Guatemala y dentro de la colaboración se desea propiciar un ambiente de formación y capacitación que genera el concurso de todos para brindar un buen servicio a nuestros clientes internos y externos.

Integración: Calidad imprescindible en los procesos de desarrollo que la organización sustenta. El conocimiento, habilidades y capacidades deben ser integrales con los programas de desarrollo del personal.

Modernización: Se ve en todo sentido, por lo cual la capacitación y formación de los empleados debe ser constante, especialmente apoyando a través del aprovechamiento de la tecnología y la creación de espacios de reflexión y acción.

10. FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS Y UNIDADES DE PROGRAMAS.

Dirección Nacional: Nombrada por la oficina en IH, tiene a su carga la dirección, control, monitoreo y evaluación de todas las actividades que Plan Guatemala realiza. Administra, supervisa, aprueba o desaprueba todas las diligencias financieras, administrativas y de cualquier otra índole en el desempeño de Plan Guatemala. Garantiza las operaciones de Plan en toda su magnitud. Es responsable del alcance de los planes a largo plazo y la implementación de cualquier disposición de IH, y sugerencias de la oficina Regional. Cuenta con una asistente para llevar agenda y control de actividades.

Departamento Administrativo Financiero: Está integrado por la división de servicios generales, la unidad de contabilidad y auditoría. Servicios generales supervisa el funcionamiento administrativo y da apoyo en lo que concierne al suministro de bienes o servicios internos, así como velar por el correcto uso de todos los recursos para el fiel cumplimiento de los objetivos de la organización. La unidad de auditoría tiene como fin diseñar y ejecutar sistemas de control y auditoría que permitan fiscalizar las operaciones y cuentas de Plan Guatemala, así como diligenciar todos los trámites necesarios para el requerimiento presupuestario, contable y de auditoría. Y financiero, el llevar el control de ingresos y egresos de la organización, diligenciando controles e informes de los procesos a la dirección nacional.

Departamento de Patrocinio: Está compuesto por la gerente y un equipo en la unidad de poyo que realizan en trabajo de construir relaciones entre niñas y niños patrocinados y sus patrocinadores, ha sido la base fundamental del trabajo de Plan a lo largo de los años, tal como se enuncia en la misión de la organización: “Plan se esfuerza por lograr mejoras duraderas en la calidad de vida de los niños y niñas marginados en países en vías de desarrollo, a través de un proceso que une a personas de distintas culturas y agrega valor y significado a sus vidas”, a través de construir relaciones para incrementar el entendimiento y unidad entre personas de diferentes culturas y países.

Departamento de Personas y Cultura Organizacional. Este departamento tiene como misión proponer a la Dirección Nacional: las políticas internas de Recursos Humanos y supervisar el cumplimiento de las mismas. Este departamento coordina todo lo referente al reclutamiento, selección y contratación del personal, evaluación de desempeño y las distintas gestiones relativas a la operatividad de los recursos humanos, incluyendo licencias, permisos, plan de vacaciones, pago de empleados y otros.

Departamento de informática. Brinda a través de la división de soporte técnico, el apoyo, mantenimiento y solución de problemas de todos los equipos y softwares informáticos de alta tecnología ubicados en distintos departamentos y UPs. Así mismo debe prestar asesoría tecnológica a todos los usuarios de los equipos, programas, bases de datos y otros. También asesora en la adquisición de equipos tecnológicos y softwar adecuados que garanticen el máximo aprovechamiento y rendimiento de Plan Guatemala. Realiza el monitoreo y control del uso de las redes a través de Internet e investiga el uso y posibles riesgos de páginas no adecuadas a los principios y políticas de Plan.

Departamento de comunicación.

El departamento de comunicaciones tiene como objetivo posicionar a Plan como una organización de Desarrollo Comunitario Centrado en La Niñez, en la opinión de diversas audiencias internacionales, nacionales y locales.

Departamento de Programas.

El departamento de programas es el responsable de facilitar los procesos técnicos que aseguren el cumplimiento de los derechos de los niños y las niñas en las 636 comunidades donde Plan tiene presencia. Sus esfuerzos están orientados actualmente a los Programas de País, vinculados con los ciclos de vida de la niñez, la ciudadanía para el desarrollo y la gestión de riesgos. Nuestro trabajo se realiza en equipo, porque las demandas en cuanto a cobertura, calidad y eficiencia son altas y no pueden ser abordadas desde una sola disciplina.

Nos debemos a las comunidades a través de las Unidades de Programas. Nuestros esfuerzos también están orientados al trabajo con los garantes y socios a nivel central, para asegurar el logro de resultados esperados en el CSP III.

UP. Descripción general.

Se denomina UP a la Unidad de Programa, son las oficinas de campo ubicadas en cada sede de área de trabajo de Plan Guatemala, estas están ubicadas en: Jalapa, Santa Catalina la Tinta; Alta Verapaz, Carchá, en Cobán, Alta Verapaz, Salamá, Rabinal, y Gualán, ubicada en Morales Izabal. El trabajo que desarrolla cada UP. Propiamente se divide en Patrocinio que es el elemento esencial para la asegurar los fondos económicos necesarios para el funcionamiento de la organización, Programas, que es el conjunto de actividades que se realizan de acuerdo a cada programa de país. Estos programas constituyen la respuesta de acuerdo al MER (Marco Estratégico Regional) el CSP III, que es el Plan de trabajo para el quinquenio 2011 al 2016, y los planes a largo plazo que tienen que ser ejecutados por cada UP.

Las UPs. Están siendo dirigidas por un gerente, quien es responsable de la administración, dirección y supervisión del que hacer de los empleados y además monitorear y evaluar cada uno de los programas.

La estructura de las UPs. Es la siguiente: Gerente, sub-gerente, Asistentes, Facilitadores, Coordinadores de programas y cada programa cuenta con un número necesario de técnicos en su área específica.

11. NORMAS DE TRABAJO.

11. Normas de Trabajo.

11.1 Carné de Identificación:

Todo empleado o colaborador de Plan Guatemala debe estar provisto de un carné de identificación, que les permite identificar como miembros de la organización, dicho carné debe llevarse en un lugar visible a la altura del pecho, con una cinta azul con el logro de Plan impreso en toda la cinta. En los casos en que el carné no haya sido emitido, debe solicitarse en el caso de las UPs. A las subgerencias, en el caso de la ON, al departamento de Personas y Cultura Organizacional.

El carné es obligatorio portarlo dentro de las instalaciones de Plan Guatemala y al salir al campo. El no portar el carné, será tomado como una falta leve, la cual y la llamada de atención se canalizará por medio de las gerencias de cada departamento.

En caso de pérdida, el portador del carné, deberá dar aviso inmediatamente a la policía Nacional civil y/o al Ministerio Público. La copia de la denuncia de la pérdida del Carné, deberá entregarse al departamento de Personas y Cultura Organizacional vía su supervisor inmediato. Durante el tiempo en que el empleado no tenga carné, deberá usar un distintivo especial sin que esto implique sanción alguna, mientras se le elabora el siguiente carné.

11.2 Periodo probatorio: El empleado o funcionario que plan haya contratado, debe cumplir un período de prueba de no menos de (1) un mes y máximo tres meses, el cual se determinará dependiente del cargo respectivo. Durante el período probatorio, la contratación del empleado está revistada de un carácter temporal.

La evaluación y calificación de los servicios del empleado que esté cumpliendo su período de prueba deberá hacerla su superior jerárquico, y en el caso que este otorgue calificación satisfactoria del período probatorio, deberá remitir la recomendación para la contratación definitiva al departamento de Personas y Cultura Organizacional.

11.3 Fuentes de reclutamiento: Los puestos vacantes serán cubiertos de la siguiente manera. La organización buscará que estas sean cubiertas a nivel interno, a fin que funcionen como mecanismos de promoción. Se seleccionará

entre el personal existente, por medio de los procesos ordinarios de reclutamiento y selección de personal, o cualesquiera otros métodos que se aplicaran. Cuando la organización no cuente con el personal calificado, cuando las tareas a desempeñar sean novedosas en la dinámica administrativa o cuando no se presenten aspirantes internos, Plan recurrirá al concurso interno para cubrir sus necesidades en el área de Recursos Humanos.

11.4 Jornadas de trabajo: La duración de la jornada de trabajo será de (8) ocho horas, de (8:00) ocho de la mañana a (16:00) Diez y seis horas. Quedando establecido que en la ON, se adecuarán los horarios de acuerdo a las necesidades de los empleados, esto con el fin de facilitar su transporte por el ingreso a la capital.

Cuando el servicio lo requiera, por la naturaleza del trabajo de campo se podrá prolongar el horario de trabajo, siempre con la autorización del supervisor inmediato.

El empleado que desarrollo su trabajo fuera de la sede departamental donde presta sus servicios, se le pagará una compensación suficiente (política de viáticos) que cubrirá: gastos de transporte, alimentación y hospedaje.

A ningún empleado se le permite el ingreso a las instalaciones de Plan Guatemala, en días de asueto, feriados, fines de semana. Solo se permitirá el ingreso con un permiso especial de su supervisor inmediato.

11.5 Asistencia y puntualidad: El control de asistencia y puntualidad se llevará a cabo por el supervisor inmediato de cada empleado, se tiene la modalidad por seguridad de firmar un libro para el efecto, donde también deben de consignar el lugar hacia donde viajarán ese día u horas de trabajo.

El departamento de Personas y Cultura Organizacional, llevará un control estricto de la puntualidad y asistencia de todo el personal.

Por seguridad del personal se tiene horarios respectivos para la salida de la capital hacia la UPs. Horario que debe ser respetado por todos los empleados.

No se permitirá tardanzas y salidas en horarios de trabajo a los empleados, salvo por aquellas causas que así lo ameriten.

11.6 Jornadas extraordinarias de trabajo. Cuando se de el caso de jornadas extras de trabajo, por viajes, cursos, capacitaciones u otras causas, Plan hará la reposición de las jornadas de trabajo concediendo al empleado el tiempo de descanso igual al tiempo que trabajo en jornada extra. No se reconocerán pagos extras por jornadas extras de trabajo.

11.7 Permisos y licencias: Se entiende por licencia la autorización dado a un empleado por un supervisor delegado para ello, dispensándole no asistir a su trabajo por un período no mayor de (3) tres días laborables, conforme a los fundamentos legales del país.

Los empleados podrán solicitar licencias sin disfrute de salario previo a consulta con la gerencia de P&CO, siempre y cuando exista una causa justa de acuerdo a las políticas de la organización.

Licencias por enfermedad o accidente sufrido por un empleado que le produzcan invalidez, podrá ser concedida a solicitud de su cónyuge o un familiar, siempre que haya documentos que lo respalden expedidos por un facultativo reconocido, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Esto en una certificación para determinar la existencia de la enfermedad o accidente. Esta licencia se dará de acuerdo a la legislación laboral del país y las normas internas de Plan Guatemala. Existen otras licencias tales como:

- Licencia por maternidad, esto será de acuerdo a la legislación para el efecto...
- Licencia por estudios.
- Licencia por intercambios entre países.
- Licencias por intercambios con otras organizaciones.
- Licencia por matrimonio.
- Licencia por la muerte de un ser querido.
- Licencia por tiempo compensatorio.

Para las licencias anteriores existen formatos específicos.

11.8 Permisos a los empleados: Se entiende por permiso, la dispensa al empleado para ausentarse de sus labores por un período de hasta 3 días laborables, se conceden permisos con disfrute de salario en los siguientes casos:

- a. Por dar a luz.
- b. Por alumbramiento de esposa.
- c. Por fallecimiento o enfermedad de cualesquiera de los padres, hijos, cónyuge...
- d. Por ventilar procesos judiciales.
- e. Por cursar estudios a tiempo parcial.

Para toda solicitud de permiso laboral, debe llenarse el formato que Plan tiene diseñado para el efecto y entregarlos al menos con tres días de anticipación, salvo en el fallecimiento de un ser querido o accidente de un familiar.

11.9 Abandono del cargo: Incurre en abandono del cargo un empleado o funcionario que se ausente de sus labores durante un día sin permiso del supervisor inmediato o la persona facultada para otorgarle el permiso.

11.10 Evaluación de desempeño: Como parte de la política internacional de Plan en cuanto a la buena gestión, dispone de un sistema de evaluación de desempeño con la finalidad de destacar fallas de la organización, fortalecer los Recursos Humanos y verificar los buenos resultados alcanzados por todos los empleados.

Con los fines expuestos anteriormente se revisarán objetivamente las funciones de cada empleado y se dictaminará en función de las calificaciones obtenidas. Se deberá de realizar auditorías de personal periódicamente y se mantendrán al día los dispositivos de cada empleado con la información de los logros y además las áreas en que el empleado tiene que mejorar.

Para evaluar el desempeño del personal, Plan utilizará los criterios y técnicas que sirven de base a nivel corporativo en cuanto a la administración del personal. El proceso de evaluación se realizará anualmente. El resultado de la evaluación sirve de base para:

- a. Otorgamiento de bonos o incentivos económicos.

- b. Determinar necesidades de capacitación o entrenamiento en las áreas que lo ameriten.
- c. Seleccionar a los empleados de méritos como disponibles para fines de promoción o ascenso de acuerdo a las necesidades de la organización.
- d. Aumentos salariales.
- e. Reconocimientos especiales.

11.11 Clima laboral: El departamento de Personas y Cultura Organizacional deberá realizar diagnósticos sobre el clima laboral de la organización para facilitar el rendimiento del personal. En función del análisis e interpretación de los resultados, se harán las recomendaciones a seguir en cada caso y se responsabilizarán a las gerencias o supervisores inmediatos a aplicar las medidas sugeridas. Es menester mantener un clima laboral motivado para facilitar el rendimiento del personal, es por eso que se espera de las gerencias el facilitar la buena comunicación en cada departamento o UPs.

11.12 Protección de los bienes de la organización: Los bienes de Plan, son bienes de la niñez, para el servicio de los niños y las niñas. Por tanto es menester de todos los empleados conservar debidamente los bienes, útiles, valores, vehículos o cualquier otro equipo o instrumento, además de ellos mantener en buenas condiciones los edificios y ambientes de trabajo aunque no sean propiedad de la organización.

11.13 Régimen disciplinario. En cuanto al reglamento disciplinario, se tiene expuesto en todas las oficinas en un lugar visible, para el acceso de todos los empleados, por lo que no se consigna en el presente manual.

12. Listado de políticas de Plan Guatemala.

12.1 El código de conducta: Es una de las políticas locales donde se centra todo lo referente a la conducta y actitudes de todos los empleados de Plan y todas aquellas organizaciones contratadas o socias de Plan con vistas a la protección de la niñez y la buena armonía en las oficinas y el campo.

12.2 Prácticas de gestión. Son todas aquellas prácticas del personal, de los representantes del gobierno, niños, niñas, familias y comunidades, donantes, proveedores y otras personas, el personal tiene que guiarse por dos principios: nunca utilizar su posición para obtener ganancia personal; y nunca sentirse con obligación hacia personas con las cuales Plan hace negocios. El personal también tiene que comportarse, todo el tiempo, de manera tal que no haya sospechas de tal comportamiento.

12.3 Comportamiento Personal: Preocupación por las Niñas, Niños, sus Familias y Comunidades Una persona empleada por Plan no puede hacer nada que pueda perjudicar emocional, física o financieramente a niñas y niños, sus familias o comunidades las cuales Plan está dedicada a ayudar.

12.4 Conflicto de Intereses. Plan respeta el derecho de todo su personal a la privacidad con respecto a sus asuntos personales. Sin embargo, las personas empleadas por Plan no deben tener otros intereses o participar en actividades que puedan perjudicar su independencia de criterio para llevar a cabo sus responsabilidades como persona empleada por Plan, actuando únicamente en el mejor interés de Plan.

12.5 Divulgación y Uso de Información de Plan: El personal que tiene acceso a información técnica o financiera de Plan o información sobre niños y niñas patrocinadas o sus familias o sobre patrocinadores goza de una posición de confianza. No pueden divulgar o utilizar esa información fuera de los requisitos normales de su trabajo.

12.6 Conducta Personal Fuera del Trabajo. Plan no pretende dictar los sistemas de principios y valores por los cuales el personal de Plan lleve a cabo su vida personal. La posición de Plan en el mundo depende, sin embargo, de mantener buenas relaciones y defender su reputación como una organización de desarrollo centrada en la niñez con numerosos países y organizaciones. El comportamiento ilegal u otro comportamiento por parte del personal de Plan que pueda perjudicar la reputación o posición de Plan, ya sea durante o después de horas laborales, no será permitido. Tal comportamiento incluye,

pero no está limitado a: cualquier actividad ilegal relacionada con abuso sexual; cualquier otra actividad ilegal; acoso sexual; comportamiento físicamente/verbalmente abusivo; y comportamiento que altere el orden público.

12.7 Mal Uso del Sistema de Computación. El equipo de computación, las redes, las bases de datos y el software de Plan son propiedad de Plan y el acceso a éstos está disponible al personal en base a su confianza. El acceso indebido, la manipulación, alteración u otra interferencia con los sistemas de computación y la información que éstos contienen está prohibido. Todas las irregularidades deben ser reportadas a la gerencia para proteger la integridad de los sistemas de Plan y el interés de los usuarios individuales.

12.8 Política de igualdad de oportunidad. Plan es un empleador de igualdad de oportunidades y no discrimina a nadie por su raza, religión, color, género, edad, nacionalidad, origen social, discapacidad, opinión política, orientación sexual, estado civil o embarazo. Esta política de igualdad de oportunidad se extiende a todos los aspectos en la relación de empleo en la que se incluyen: la contratación, período de inducción, capacitación, colocación y desarrollo del empleado, promoción, transferencia, compensación, beneficios, compensación, terminación y retiro.

12.9 Política del Silbato. Esta política proporciona un medio reconocido para plantear inquietudes dentro de la organización. Como personal y asociados de Plan, generalmente somos los primeros en darnos cuenta de cualquier práctica abusiva, fraude, negligencia o ilegalidad y tenemos que poder plantear asuntos legítimos de manera abierta y honesta sin miedo. Es más probable que la comunicación abierta, en vez de cartas anónimas, se tome más en serio; que se pueda actuar más rápidamente con respecto a la misma y por lo tanto ésta producirá resultados más efectivos.

12.10 Política de protección de la niñez. Como una indicación de lo que consideramos pueda ser planteado a través de la Política del Silbato, la definición de Plan de abuso infantil, como lo establece la Política Global de Protección de Niños y Niñas, es: Abuso sexual u otro daño físico o mental

causado de manera deliberada a un niño o niña. Un niño o niña es todo ser humano menor de dieciocho años.

12.11 Fraude y Negligencia Profesional

También es importante recalcar en este documento que Plan tiene una política de tolerancia cero hacia el fraude. Queremos asegurar que la reputación de Plan como una organización de calidad se mantenga y que el máximo posible de fondos se utilicen para el beneficio de los niños, niñas, familias y comunidades con las que trabajamos.

12. POLÍTICA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Plan Guatemala, asegurará que todo el personal de nuevo ingreso a la institución sea proveído con la información, el equipo y la capacitación necesaria para realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz. El supervisor inmediato es el responsable directo que se lleven a cabo estos extremos.

IMPLEMENTACIÓN:

1) Se conducirá un taller de inducción de forma inmediata al inicio de la contratación de nuevo empleado a Plan la responsabilidad es del supervisor inmediato, esta inducción se hará teórico-práctica.

El departamento de Recursos Humanos es responsable de iniciar y coordinar el primer nivel de orientación, el supervisor inmediato es el único responsable de llevar a cabo la inducción específica al puesto.

2) El supervisor inmediato es responsable de conducir la capacitación en el trabajo para familiarizar el nuev@ emplead@ con las funciones específicas del puesto en el departamento o Unidad de Programa y la presentación con sus compañeros/as de trabajo. Al nuevo empleado se le proporcionará la información y documentación relativa a:

- a) Visión, misión, principios y dominios
- b) Estructura de Plan (cobertura, organigrama, etc.)

- c) Políticas de Plan Guatemala
- d) Información de Plan (revista o trifoliales)
- e) Notificación de nombramiento
- f) Descripción de atribuciones
- g) Copia del Contrato Individual de trabajo
- h) Copia del Reglamento Interior de Trabajo

13. NORMAS QUE RIGEN EVENTOS DE CAPACITACIÓN

Los empleados son responsables de su propia capacitación. Cada supervisor es el responsable de promover el desarrollo de su personal.

La capacitación del personal de Plan Guatemala, es un instrumento necesario y básico para que el recurso humano se desarrolle y desempeñe de la mejor manera su trabajo. El personal tendrá aproximadamente 3 días al mes de capacitación. Todo el personal, sin importar la función que cumpla o el tiempo de trabajar en Plan Guatemala, serán beneficiados con oportunidades de aprendizaje que apoyen su desempeño, amplíen sus conocimientos o lo actualicen sobre aspectos que le afecten/beneficien directamente y ayuden a mejorar el desempeño de su trabajo. Para asegurar un ambiente adecuado para el aprendizaje se hace necesario establecer normas de comportamiento para esta clase de eventos:

1. **Puntualidad:** Todos los eventos darán inicio a la hora programada, sin excepción. Las personas que no se encuentren presentes al momento de inicio se les llamará la atención o bien no se permitirá su ingreso, al cabo de tres faltas similares.
2. **Asistencia:** La asistencia a los eventos de capacitación es obligatoria y sólo podrán excusarse aquellos que por razones de salud o por otras de causa mayor, no puedan asistir. La responsabilidad de trasladar los contenidos de la capacitación para aquellas personas que no asistan, será

3. **Presencia:** Se exigirá la presencia de los participantes durante el 100% del tiempo que dure la capacitación. No serán permitidas las ausencias para asuntos personales o para ponerse al día con trabajos atrasados. Se aplicarán las mismas medidas como en la puntualidad. No se permite el uso de teléfonos celulares, dejar dicho en recepción si tienen alguna llamada de emergencia que puedan tomar.
4. **Participación:** Se requiere que los asistentes a los eventos, mantengan una actitud participativa y cuestionadora. En la medida de lo posible, todas las dudas deberán ser resueltas durante el evento para evitar duplicidad de esfuerzos en el futuro (repetición de las capacitaciones, visitas de personal de otras oficinas, etc.)
5. **Monitoreo:** Al final de cada evento, se elaborarán pequeños planes de acción que permitan monitorear el seguimiento e implementación de acuerdos y/o del conocimiento adquirido. La no aplicación de estas acciones podría tener consecuencias negativas en la definición de futuros eventos de capacitación. El monitoreo es responsabilidad del solicitante y coordinador del evento, quien podrá pedir el apoyo de Recursos Humanos.
6. **Evaluación:** Todos los eventos de capacitación serán evaluados al concluirse. La evaluación evaluará aspectos de desempeño de los capacitadores, arreglos logísticos y el conocimiento adquirido.
7. **Reporte:** Se deberá elaborar un reporte del resultado del monitoreo y evaluación descritos anteriores y
8. **Calendarización:** Todas las fechas para capacitación serán programadas en conjunto con los Gerentes de línea y con anticipación de 1 mes mínimo, esto con el objetivo de garantizar la calendarización de las actividades

CAPACITACIÓN POR DEMANDA

Se ha innovado la capacitación de mejora a nivel personal, en cuanto al aspecto de crecimiento específico como: trabajo en equipo, manejo del tiempo, servicio al cliente, manejo de grupos, etc.

Actualmente se atienden solicitudes de capacitación, es decir por demanda, llenando un formulario de capacitaciones por demanda, con toda la información de: participantes, el objetivo de la capacitación, el compromiso a seguir, autorización del supervisor inmediato y cómo se planifica darle seguimiento.

**14. SALARIOS,
BENEFICIOS,
PRESTACIONES.**

En el momento en que la persona es contratada se le informa a través del contrato lo referente a:

14.1 FORMAS DE PAGO

El pago de salario se hace el día 20 de cada mes y si estos días fueran inhábiles, lo recibirás el día hábil anterior el cual será a través de transferencia electrónica o por cheque. Es importante que todos los empleados tengan una cuenta monetaria en el Banco Industrial para poder agilizar el pago y evitar el atraso que conlleva el trámite de emisión de cheque y el envío del mismo a la Unidad de Programa donde se encuentra el colaborador.

El departamento de P&CO le entregará al momento de su contratación una carta para que pueda tramitar la apertura de su cuenta monetaria y cuando tenga su número de cuenta envíelo al departamento de P&CO para que podamos efectuar el pago a través de transferencia.

14.2 BENEFICIOS

Beneficios de Ley

- Aguinaldo
- Bono 14
- Bonificación Incentivo
- IGSS

Beneficios Adicionales

Seguro de Vida y Gastos Médicos

Uno de los beneficios que Plan otorga a sus empleados es que todo el personal contratado por más de dos meses es incluido en el Seguro Médico y de Vida Colectivo, en el cual Plan aporta un porcentaje de la cuota y el empleado cubre el otro porcentaje. El departamento de P&CO le facilitará un folleto que detalla los procedimientos a seguir en el caso que desee hacer uso del mismo.

Parqueo

Para el personal contratado para laboral en la Oficina Central ubicada en la ciudad capital de Guatemala, podrá solicitar parqueo para su vehículo para el cual aportará un porcentaje de la cuota mensual.

15. CÓDIGO DE ÉTICA.

Al momento del ingreso del personal firma el código de ética, para efectos del CSP III, se debe tener como un imperativo el conocer los principios que rigen el trabajo con la niñez de acuerdo a los principios siguientes:

- **Interés superior del niño¹⁴:** El interés superior de las niñas y niños está definido como la plena satisfacción de sus derechos.¹⁵ Es la primera consideración cuando se involucra a las niñas y niños en el trabajo de Plan Guatemala. Esto implica para Plan asegurar que el interés superior de la niña y del niño sea protegido en todas las fases de la implementación del ciclo del programa y que sus voces hayan sido escuchadas para identificar lo que es de su interés. En todas sus decisiones corporativas, Plan Guatemala debe prestar la debida atención a los intereses de las niñas y niños para asegurar que estos sean los principales criterios de decisión.
- **Participación¹⁶:** Plan Guatemala reconoce el derecho no negociable de las niñas, niños y adolescentes a participar activa y significativamente en las decisiones y actividades que afectan sus vidas. Como resultado, Plan pondrá énfasis en la participación en todos sus procesos internos, como cuando analiza la situación, identifica las violaciones a los derechos, desarrolla planes y estrategias, implementa soluciones, monitorea progreso y evalúa lo que ha funcionado y lo que no.¹⁷ Además, Plan promoverá el derecho de la niñez, adolescencia y juventud para participar activamente y de modo significativo en todas las decisiones que afectan sus vidas, sin importar el involucramiento de Plan.

¹⁴ CDN Art. 3: En todas las medidas concernientes a los niños... una consideración primordial que se atenderá será el interés superior del niño.

¹⁵ Cillero Bruñol, Miguel. *El interés superior del niño en el marco de la Convención Internacional de los Derechos del Niño* en García Méndez, Emilio. Beloff, Mary. (comp.), "Infancia, ley y democracia en América Latina análisis crítico del panorama legislativo en el marco de la Convención Internacional sobre los derechos del niño" (1990-1998), Ed. Temis/Desalma, Colombia 1998. p. 71

¹⁶ CDN Art. 12: Los Estados Partes garantizarán al niño que esté en condiciones de formarse un juicio propio el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño, teniéndose debidamente en cuenta las opiniones del niño, en función de la edad y madurez del niño. Con tal fin, se dará en particular al niño oportunidad de ser escuchado, en todo procedimiento judicial o administrativo que afecte al niño, ya sea directamente o por medio de un representante o de un órgano apropiado, en consonancia con las normas de procedimiento de la ley nacional (también aplican los artículos 13, 14, 15, 17, 23, 29, 31 de la CDN)

¹⁷ Vease: *Concept Note on Participation*, UNICEF (2003)

- **No-discriminación**¹⁸: Plan Guatemala cree en la dignidad innata e inalienable de todos los seres humanos independientemente de su edad, género, raza, etnia, religión, clase o discapacidad y en el derecho de todo ciudadano a la igualdad de acceso a los servicios públicos y la igualdad de trato de las autoridades. En su trabajo, Plan llevará a cabo esfuerzos continuos en todos los niveles operativos para combatir la discriminación y exclusión de los grupos marginados, incluyendo a las comunidades indígenas, las niñas y niños y adolescentes con discapacidades, víctimas del VIH/SIDA y cualquier individuo o grupo en desventaja.
- **Igualdad de género**¹⁹: Plan Guatemala se ha comprometido a promover la equidad e igualdad entre niñas y niños, hombre, mujeres y al empoderamiento de todos los individuos para participar activamente en los procesos y oportunidades democráticas, sociales y económicas en sus comunidades. Plan hará especial esfuerzo en modificar actitudes y comportamiento prejuicioso entre miembros de la comunidad y su propio personal, que atente contra el respeto a la diversidad y la igualdad de género.
- **Pertinencia cultural**²⁰: Plan cree que cada cultura merece el mismo respeto y tiene el derecho a ser transmitida, a cambiar y a ser renovada. Valorar la pertenencia cultural y la recuperación de la misma son parte de la cultura organizativa de Plan, reconociendo el derecho de todo ser humano a identificarse con su cultura y practicar su patrimonio cultural, incluyendo costumbres, prácticas, códigos, normas, reglas, vestimenta, religión, rituales y creencias. Por el caso de Guatemala, significa que Plan trabajará para defender el derecho que la población indígena de identificarse y ejercer su propia cultura.

¹⁸CDN Art. 2: Los Estados Partes respetarán los derechos enunciados en la presente Convención y asegurarán su aplicación a cada niño sujeto a su jurisdicción, sin distinción alguna, independientemente de la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional, étnico o social, la posición económica, los impedimentos físicos, el nacimiento o cualquier otra condición del niño, de sus padres o de sus representantes legales.

¹⁹ Véase: Plan Regional Strategic Framework (2009)

²⁰: Véase por ejemplo: Universal Declaration on Human Rights, Art. 27; International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, Art. 15

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE HUMANIDADES.

PLAN GUATEMALA

PROGRAMA

**MANUAL DE INDUCCIÓN PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO DE
PLAN GUATEMALA**

PROGRAMA.

Primer día:

08:00 a 08:30	Inscripción y registro.
08:30 a 09:00	Bienvenida y presentación de los asistentes.
09:00 a 10:00	Reseña histórica de Plan Guatemala.
10:00 a 10:30	Plan en el Mundo.
10:30 a 11:00	Receso.
11:00 a 12:00	Visión, misión, valores y principios éticos de Plan.
12:00 a 13:00	Compartir todo lo referente al ambiente de Plan.
13:00 a 14:00	Almuerzo.
14:00 a 16:00	Conocimiento de plan por departamentos.
16:00 a 16:30	Preguntas y respuestas.

Segundo día.

08:00 a 08:30	Reflexión sobre el trabajo del día anterior.
08:30 a 09:00	Exposición de dudas.
09:00 a 10:00	Socialización de las políticas de Plan.
10:00 a 10:30	Receso.
10:30 a 13:00	Socialización de las políticas de Plan.
13:00 a 14:00	Almuerzo.
14:00 a 16:00	Legislación y reglamento de Plan.
16:00 a 16:30	Preguntas y respuestas.
16:30 a 17:00	Evaluación.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN

5.1 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS Y PARÁMETROS DEL MANUAL DE INDUCCIÓN.

5.1.1 Control de asistencia.

El control de asistencia se realizó con el apoyo de P&CO, al llevar las planillas respectivas. Es obligación en Plan Guatemala asistir a los eventos planificados, ya se tenía previsto que en cualquier fecha del año se realizaría la inducción al personal de nuevo ingreso. Esto facilitó a que el proceso fuera satisfactorio. Para tener el mejor control de asistencia, los participantes firmaron las planillas adjuntando el número de cédula o DPI.

5.1.2 Permanencia.

Una de las políticas de P&CO, es la permanencia en las capacitaciones sin excusa ni pretexto, a excepción de una enfermedad comprobada u otro suceso que amerite la no permanencia del personal, esto está definido en la política de permisos y licencias. Pero por ser un proceso introductorio al que hacer de Plan, se verifica fehacientemente la permanencia de las personas. Además se contempla en la política de capacitaciones, la regulación en el uso del celular y el uso de computadoras portátiles, para que desviar la atención de tan importante evento como lo es la inducción al personal de nuevo ingreso.

5.1.3 Participación.

Uno de los principios que Plan Guatemala ha tenido como elementales en su que hacer es la participación activa de la niñez y de las personas en el desarrollo de su comunidad. Ha sido uno de los ejes de Plan, la participación, por lo que en el trabajo que se realiza en todo los eventos de capacitación también se exige la participación activa de los asistentes, en todo evento de inducción debe ser un imperativo la participación especialmente para la aclaración de dudas y escuchar el sentimiento de las personas, para conocerles un poco más.

5.1.4 Facilitación del proceso de inducción.

Desarrollar un conocimiento global de que es Plan, cual es su que hacer, como funciona Etc. Siempre será un imperativo, por el hecho que para poder capacitar a las personas de nuevo ingreso, es necesario tener este conocimiento. Para tener seguridad y hablar con conocimiento. Para ello se tuvo un alto porcentaje de los documentos de Plan Guatemala, lo que permitió el conocimiento y así desarrollar con propiedad la temática para el evento de inducción.

5.1.5 Objetivos.

El empoderamiento del personal de nuevo ingreso y la adaptación a la organización, son el alcance de los objetivos. Por lo que el manual de inducción a personal de nuevo ingreso de Plan Guatemala, generó los resultados esperados.

5.1.6 Evaluación.

El proceso de evaluación se inició con las encuestas realizadas, por que permitió a la organización evaluar la situación antes de la elaboración del manual y luego el proceso de evaluación en la validación dejó entrever la solución a problema detectado. El proceso de evaluación seguirá, por el seguimiento y acompañamiento que P&CO, hará en el futuro, para el alcance de objetivos y logros de la organización.

5.2 Sostenibilidad.

P&CO, es el departamento encargado de todos los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal de Plan Guatemala, este departamento ha determinado la socialización del manual a todo el personal de Plan, para que se de el seguimiento y acompañamiento en cada una de las oficinas de la organización por parte del supervisor respectivo, también es parte de la estrategia de Plan, la capacitación del personal de nuevo ingreso, ahora con una manual que responda a las expectativas de la organización y del personal de nuevo ingreso.

5.3 EN QUE FORMA LA PROPUESTA TENDRÁ SEGUIMIENTO, QUIENES LO HARÁN.

En el párrafo anterior ya se ha definido que será el departamento de Personas y Cultura Organizacional, quien dará el seguimiento, una de las asistentes del departamento tiene ya a su cargo velar porque se planifique, se desarrollen planes de acción de seguimiento, la reproducción del material, la negociación de fechas con los supervisores para el acompañamiento respectivo.

El compromiso también es la revisión del presente manual cada cinco años, que es cuando se evalúa a nivel nacional el CSP III, y se inicia el proceso de elaboración del nuevo CSP, esto conlleva la necesidad de revisar la estrategia de P&CO, por lo tanto revisar y evaluar el manual de inducción.

5.4 REFLEXIONES SOBRE TODO EL PROCESO.

Plan es una organización que lleva un control exhaustivo de su personal, tiene mecanismos de control sobre podríamos decir en todas las áreas, el departamento de Personas y Cultura Organizacional mantiene al día todos los procesos, especialmente porque es una política de la organización y además de ello, cada año se producen auditorías internas y externas, como también se dan auditorías internacionales que obligan a la organización ser muy eficiente en el control de su personal. Pero en cuanto a la inducción se ha relegado un poco el trabajo de capacitación, por el hecho que cada mes ingresan y egresan empleados, esos cambios no permiten homogenizar los procesos de inducción al personal de nuevo ingreso. Podría decirse que es no de los procesos que hacen reflexionar a Plan, en cuanto dar respuesta a las personas que ingresan a Plan y la inducción tiene que esperar.

Otra reflexión se da en la actitud de los participantes, especialmente en el conocer el universo Plan, sobre siglas que son muchas y que poco a poco fueron descubriendo, por Ej. CSP III, CPOs, IH, Etc. Al trasladar la información sobre las siglas, se inició la facilitación del proceso de capacitación.

Como colaborador en el proceso, me dejó la reflexión que las personas aunque hayan estudiado en cualesquiera de los niveles educativos, no se tiene el conocimiento de todas las cosas, aunque se haya estudiado trabajo social, el quehacer de Plan Guatemala, se sale del conocimiento adquirido y por eso el manual de inducción permite saber a ciencia cierta como Plan ve el desarrollo

rural, especialmente el desarrollo basado en derechos, teniendo a la niñez en el corazón de todo lo que se hace.

5.5 EXPERIENCIAS SOBRESALIENTES DE RESALTAR.

- A pesar de ser un organismo internacional, se dio un gran apoyo para conocer todo lo referente Plan Guatemala.
- Personas y Cultura Organizacional, organizó todo, desde la consulta electrónica a través de las encuestas, hasta la logística de todo el evento.
- Los supervisores inmediatos, aportaron su apoyo de tal forma que ofrecieron su apoyo para seguimiento y acompañamiento al personal de nuevo ingreso.
- El aporte de la Facultad de Humanidades fue fundamental para dar seguimiento a la revisión y elaboración del manual.

CONCLUSIONES.

- a. Se consultó al personal antiguo y de nuevo ingreso sobre las necesidades de integración laboral de forma más rápida y enriquecedora a la vida de Plan.
- b. Se diseñó el módulo de inducción al personal de nuevo ingreso en base a los perfiles de cada departamento y descripción de puestos, documentos proporcionados por Plan Guatemala.
- c. Se validó el modulo de inducción a través de consulta al personal, por medio de la evaluación respectiva.
- d. Se socializó el módulo de inducción con el personal de nuevo ingreso a la organización.

RECOMENDACIONES.

- a. Acompañar al nuevo empleado por parte de las supervisiones inmediatas para la utilización del presente manual con evaluaciones periódicas del proceso de implementación en la vida dentro de Plan Guatemala.
- b. Consultar al personal de nuevo ingreso y personal antiguo como parte de la evaluación del presente manual, para realizar las revisiones necesarias a responder a las necesidades del personal.
- c. Revisar el manual de inducción periódicamente para su actualización y mejoras con miras a la incorporación plena del personal de nuevo ingreso.
- d. Delegar en una persona encargada específicamente la inducción al personal de nuevo ingreso y la socialización de los cambios que se realicen al manual.

Bibliografía.

1. GRADOS, Jaime-1999 Capacitación y Desarrollo de Personal, México. Edit Trillas.
2. CABEZAS, Horacio-2000 Metodología de la investigación, Edit. Piedra Santa, Guatemala.
3. Knowles, Malcom.(1980). La Práctica Moderna de la Educación de Adultos. Traducción de Marcos Faudez. Chicago. U.S.A.
4. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Colombia, Editorial Mc Graw Hill., 1997
5. CSP III, Plan de trabajo. Plan Guatemala. Nov. 2010.
6. Plan International Inc. Sede Guatemala. FOB. (Field Operations Book), Libro de operaciones de Campo.
7. Plan International Inc. Sede Guatemala. Manual de funciones y atribuciones de departamentos y puestos de trabajo.

E-Grafía

1. www.monografias.com

ANEXOS.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
PLAN GUATEMALA.**

ESCALA DE RANGO.

El presente cuestionario, contiene una serie de afirmaciones, cuyos resultados serán utilizados únicamente para estudios universitarios. Por lo tanto sus respuestas no tienen ningún valor numérico, pero si le pido que se responda de acuerdo a piense, crea y sienta. El mismo es anónimo.

Fecha:	
Género:	
Edad:	
Puesto:	
Unidad de Programa.	

INSTRUCCIONES:

1. Lea con cuidado cada enunciado antes de responder.
2. Marque con una X el número que mejor exprese su opinión.
3. En la sección de sugerencias, por favor explique lo que usted cree que debe mejorarse de acuerdo a sus respuestas anteriores.
4. No se identifique.
5. El ejemplo No. 0 sirve de guía.

Escala de valoración.

Totalmente de acuerdo.	5
De acuerdo.	4
Indiferente.	3
En desacuerdo.	2
Totalmente en desacuerdo.	

No.	Enunciado.	5	4	3	2	1
0	Los recursos didácticos utilizados, están actualizados.		X			

No.	Enunciado.	5	4	3	2	1
1	La duración del taller fue conveniente.					
2.	Considera que la temática del manual es útil para su vida dentro de la organización.					
3.	El material de apoyo recibido es de buena calidad.					
4.	La formación recibida fue suficiente.					
5.	Los contenidos están					

	actualizados.					
6.	La calidad del contenido del curso es buena.					
7.	Los contenidos serán aplicados en mi trabajo.					
8.	Se llenaron las expectativas que tenía al principio.					
9.	Se lograron los objetivos del taller.					
10.	Conviene darle seguimiento y revisión al manual.					
	FACILITADOR.					
11.	Dominó el tema.					
12.	Fueron claras las exposiciones de sus ideas.					
13.	Cumplió con el programa establecido.					
14.	Los recursos didácticos utilizados fueron adecuados.					
15.	La motivación hacia el grupo fue constante.					

Para enriquecer y mejorar la organización y el contenido del taller, le agradeceremos que haga sus comentarios.

Según los temas que se desarrollaron en el taller, conteste lo siguiente:

El Tema.

1. Más me gustó:_____.
 2. Menos me gustó:_____.
 3. El peor expuesto:_____.
 4. El mejor expuesto:_____.
 5. Me hubiera gustado profundizar en:
_____.
 6. El más útil:_____.
 7. El menos útil:_____.
 8. Sugerencias para mejorar los contenidos del taller:_____.
-
-

ENCUESTA

A continuación se presentan una serie de preguntas la cual deberá responder conforme a su criterio:

1.- Al llegar a Plan, recibió usted algún tipo de inducción o capacitación para el cargo que iba a desempeñar:

SI () NO ()

2.- Considera Usted que el proceso de inducción aplicado cubrió todas sus expectativas.

SI () NO ()

3.- Cree Usted Que el proceso de inducción que recibió al ingresar a la organización fue:

_____ Excelente _____ Deficiente

_____ Bueno _____ No Contesto

_____ Regular

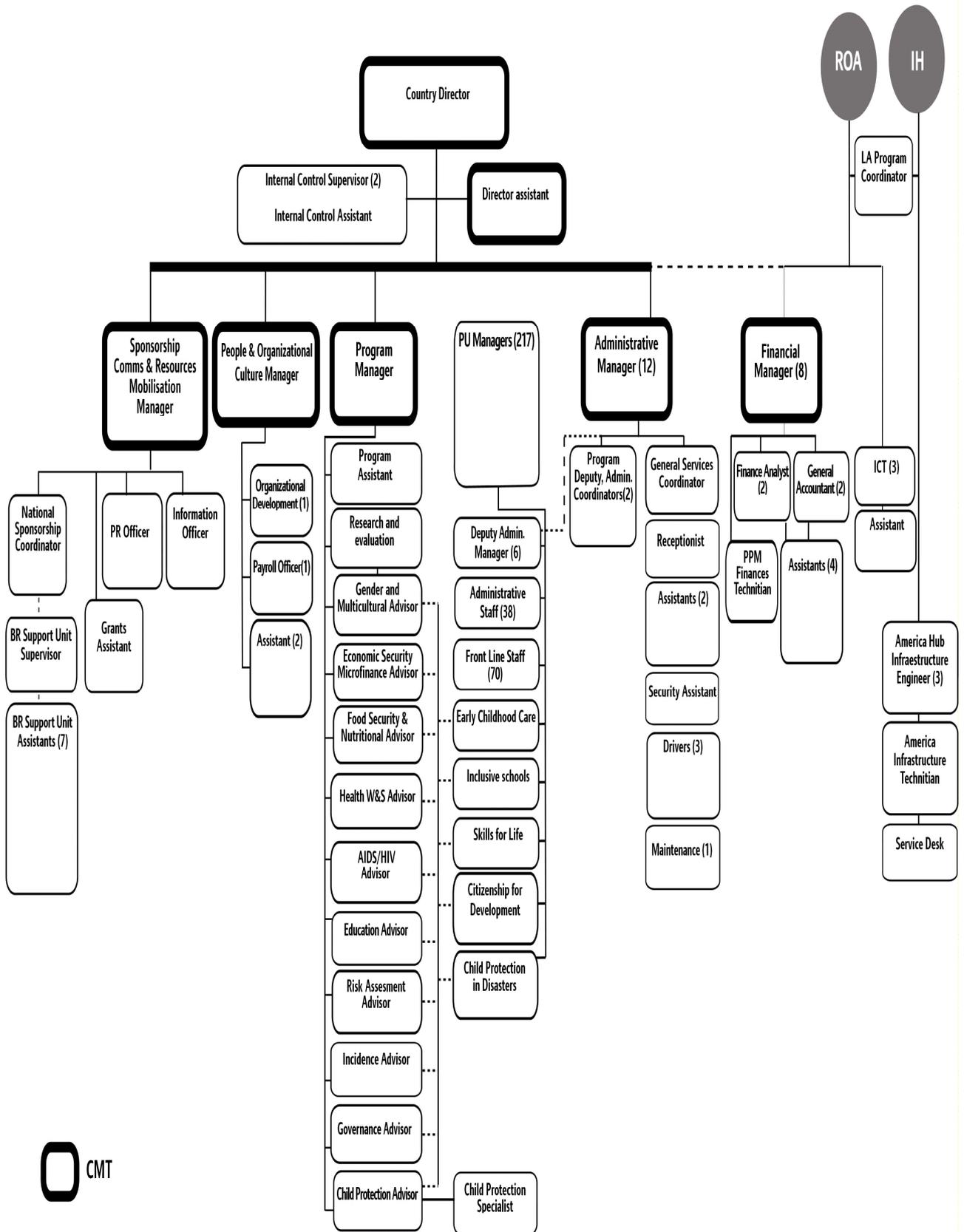
4.- A su parecer, ¿El proceso de inducción y capacitación actual debería cambiar?

SI () NO ()

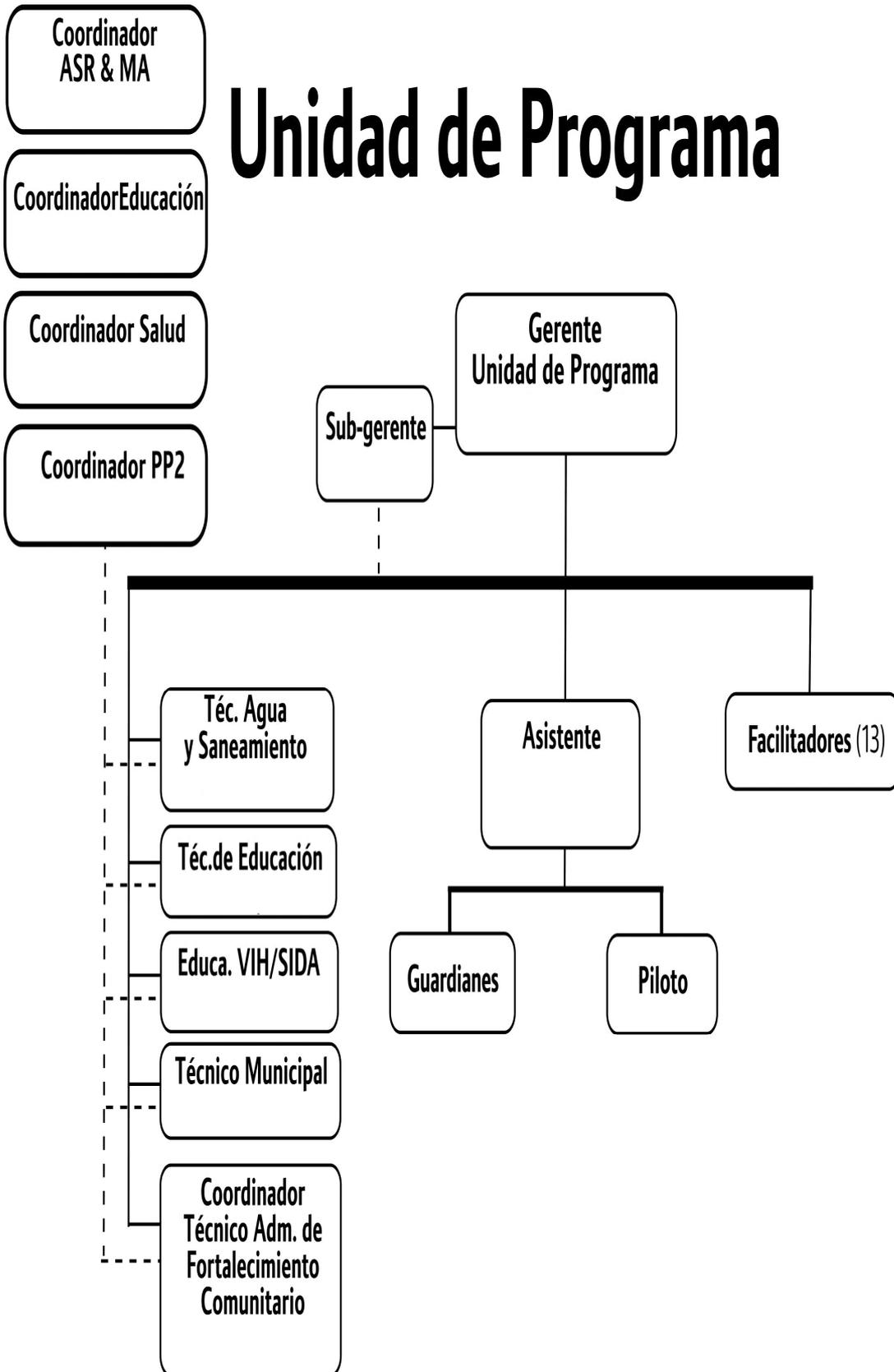
5.- Considera Usted que, ¿Un manual de inducción y capacitación reforzaría el proceso de inducción y capacitación?

SI () NO ()

Plan Guatemala Structure July 2011



Unidad de Programa



People & Organizational Culture Manager

**Organizational
Development (1)**

Payroll Officer(1)

Assistant (2)