



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
DE GUATEMALA**
Facultad de Ciencias Sociales



**Importancia de un proceso de inducción para
que los maestros se identifiquen con el
Programa de Hogares Comunitarios**

MARIA DEL CARMEN OLIVARES JUÁREZ

**Trabajo de tesis presentado para optar al grado académico de
Master en Administración de Recursos Humanos**

**Guatemala
2003**

**Importancia de un proceso de inducción para que los
maestros se identifiquen con el
Programa de Hogares Comunitarios**

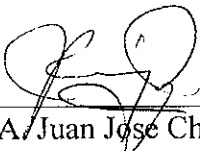
**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA
Facultad de Ciencias Sociales**



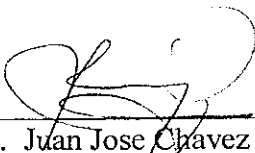
**Importancia de un proceso de inducción para que los
maestros se identifiquen con el
Programa de Hogares Comunitarios**


**Guatemala
2003**

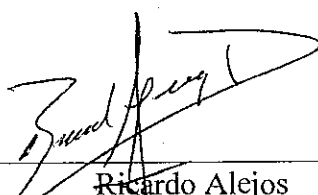
Vo.Bo

F) 
M.A. Juan Jose Chavez
Asesor

Tribunal Examinador:

F) 
M.A. Juan Jose Chavez
Asesor

F) 
Flóridalma Correa de Singuenza
Miembro del Tribunal Examinador

F) 
Ricardo Alejos
Miembro del Tribunal Examinador

Fecha de Aprobacion: Guatemala, 13 de febrero del 2003.

PREFACIO

Para la elaboración del presente se llevaron a cabo entrevistas con las autoridades del Programa de Hogares Comunitarios de la SOSEP para analizar la necesidad de poner en marcha un Programa de Inducción, dirigido a las maestras de nuevo ingreso de la ciudad capital, Sacatepéquez y Chimaltenango.

Por razones de tiempo y recursos no fue posible llevar a cabo el Programa a la totalidad de maestras de nuevo ingreso ya que se encuentran distribuidas en los 22 departamentos del país.

La finalidad del trabajo es "Fortalecer el Programa de Hogares Comunitarios perteneciente a la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente" ya que por las características del Programa representa una gran ayuda para madres de familia trabajadoras de escasos recursos mediante el cuidado y resguardo integral de sus hijos. La investigación se desarrolló mediante la elaboración de un manual de inducción en el cual se incluyó toda la información del programa de hogares comunitarios. Esta información fue proporcionada y supervisada por la Directora del programa. Posteriormente, se llevó a cabo la elaboración de un cuestionario que se aplicó antes y después de la inducción para la comprobación o no de la hipótesis de la investigación. Para validar el instrumento se hizo una prueba piloto con maestras que no participaron en ninguna etapa de la inducción. Los pasos fueron pasar el pretest, posteriormente se llevó a cabo la inducción y por último se paso es postest.

Con los datos obtenidos se procedió a la comprobación de la hipótesis mediante los resultados obtenidos.

CONTENIDO

	Página
PREFACIO	iv
LISTA DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN.....	ix
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes.....	1
Justificación.....	6
Determinación del problema.....	6
1. Definición.....	6
2. Alcances y limitaciones.....	7
II. MARCO TEÓRICO.....	8
A. El papel del gestor de recursos humanos en un mundo globalizado.....	8
B.El reto del gestor de recursos humanos.....	11
C. La educación y la globalización.....	14
D. La relación entre las personas y la organización.....	16
E. La importancia de un proceso de inducción.....	22
III. MARCO METADOLÓGICO.....	28
A. Problemas.....	28
B. Hipótesis.....	29
1. Objetivo general.....	30
2. Objetivo específico.....	30
C. Variables.....	30
1. Definición conceptual.....	30
2. Defición operacional.....	30
3. Indicadores	31
D. Población y muestra.....	31
1. Diseño.....	31

E. Descripción del instrumento.....	33
1. Prueba piloto.....	34
2. Cuestionario para medir el nivel de indentificación.....	34
3. Entrevista a profundidad.....	34
I V. MARCO OPERATIVO.....	35
A. Técnica de recolección de datos	35
1. Fuente de datos	35
B. Trabajo de campo o procedimiento.....	36
C. Procesamiento de la información.....	39
D. Prueba piloto.....	40
V. RESULTADOS.....	41
1. Análisis estadístico.....	41
2. Discusión de resultados.....	46
VI. CONCLUSIONES.....	49
VII. RECOMENDACIONES.....	50
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	52
IX. APÉNDICES.....	54
A. Cuestionario o instrumento de pre y postest.....	55
B. Entrevista a profundidad.....	59
C. Manual de inducción.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Cuadro		Página
1.	Gráfica de resultados del pretest y postest	42a
2.	Gráfica de resultados del pretest y postest	42b

A Dios todopoderoso y la Santísima Virgen María
A mi padre José Olivares (+) mi fuente de decisión, te llevo siempre en mi corazón.
A mi madre María Luisa por darme la vida. Gracias.
A mi esposo Mario por todo su apoyo, que Dios te bendiga.
¡Eres una persona muy especial para mí!. Te quiero.
A mis adorados hijitos Berenice, María Rocío, María Luisa y Marito por toda su
comprensión y apoyo. Los quiero mucho.
A Olguita por su amistad, tiempo, consejos y empuje.
A todos mis familiares y amigos que han confiado en mi, me han apoyado y alentado a
seguir adelante, especialmente a Carlos Beteta Mazariegos
Gracias!!!

RESUMEN

La inducción es importante dentro de la institución ya que es un proceso que tiene como finalidad la adecuación y adaptación del nuevo empleado en su nuevo puesto de trabajo y en otros casos se da cuando el empleado cambia de puesto o departamento dentro de la misma institución.

El Programa de Hogares Comunitarios cuenta con maestras de nivel preprimaria en las áreas más afectadas por la pobreza y la pobreza extrema, se encuentran distribuidas en todo territorio nacional, se trabajó con 45 maestras de la región central distribuidas de la siguiente manera: Guatemala 25, Sacatepéquez: 7 y Chimaltenango: 13.

El grupo original estaba conformado por 46 maestras del área central 26 maestras de Guatemala, 7 de Sacatepéquez y 13 de Chimaltenango, se anuló un instrumento de la capital por no haber contestado su pretest, sin embargo sí asistió a la inducción y posteriormente contestó su postest. No se incluyó en los resultados estadísticos para evitar alteraciones.

Se diseñó un instrumento para medir la identificación antes y después de participar en el proceso de inducción realizado. Para validar el instrumento se aplicó a dos maestras de El Progreso y dos de Santa Rosa con la finalidad de conocer si el instrumento era claro, no se dieron detalles de la finalidad del instrumento para evitar que se contaminara la información, se dieron las indicaciones para contestar el instrumento y se solicitó que expresaran si las preguntas eran claras.

Una vez válido el instrumento se procedió a pasar el pretest en la ciudad capital y el postest en las jefaturas del programa ubicadas en la ciudad capital, Sacatepéquez y Chimaltenango.

Los resultados se analizaron estadísticamente con la ayuda de programas de informática destinados para el efecto. Se utilizó la prueba t de Student para determinar la diferencia

de las medias obtenidas en el pre y postest. Se obtuvo una diferencia estadísticamente significativa. Esta diferencia se vio reflejada entre el pretest el cual se aplicó antes de la inducción y el postest el cual se aplicó después de haber llevado a cabo el programa de inducción y así poder medir la diferencia estadística del resultado entre ambos instrumentos.

En el apartado de resultados se detalla el impacto positivo que tuvo la inducción en las Maestras del Programa de Hogares Comunitarios lo cual se concluye al rechazarse la hipótesis nula y comprobarse la hipótesis del presente trabajo.

Entre los aspectos relevantes en el presente trabajo resaltan los siguientes:

- a) Es necesario que el Programa de Hogares Comunitarios ponga en práctica a todo el personal de nuevo ingreso o que cambien de puesto en programa de inducción.
- b) Dar seguimiento a la inducción para conocer el impacto en el personal de nuevo ingreso, así mismo se pueden detectar debilidades que deben ir corrigiéndose para que la inducción sea efectiva.
- c) Las maestras manifestaron que antes de la inducción desconocían mucha información y consideraron que era importante que se les diera a conocer al iniciar su labor docente dentro del Programa.
- d) El programa de inducción motivó a las maestras en su labor docente diaria y se logró una mayor conciencia sobre la importancia de su trabajo dentro de la SOSEP en el Programa de Hogares Comunitarios.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que de alguna forma participaron en la realización de este trabajo.

A las autoridades de la Universidad del Valle de Guatemala por haberme brindado la oportunidad de completar la última etapa de los estudios de la Maestría de Recursos Humanos, a su directora Licenciada Floridalma Correa, a la Directora del Departamento de Psicología Licenciada Pilar de Rodríguez, a Msc. Claudia García, a todos ellas por su apoyo, interés, consejos y recomendaciones, para el éxito del presente trabajo de investigación, así mismo y de una manera especial al Lic. Juan José Chávez asesor de este Trabajo de Graduación, por sus oportunos comentarios y su valiosa orientación para el enriquecimiento del trabajo.

A la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente; por el respaldo para la elaboración del presente.

A la Dirección del Programa de Hogares Comunitarios y todo el personal de apoyo, por el interés y facilidades prestadas para la elaboración de la investigación.

A las personas que participaron con entusiasmo en las actividades realizadas en el Programa de Inducción.

A las maestras por su participación, interés, entusiasmo y comentarios en las diferentes fases de Programa de inducción.

I. INTRODUCCIÓN

A. Antecedentes

La Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP) cuenta con diversos programas que brindan apoyo a sectores de la sociedad de escasos recursos. Los efectos derivados de la guerra interna vivida en el país demandaron del gobierno la creación de opciones de atención a la niñez en situación de pobreza y pobreza extrema, para apoyar a la mujer que, por ausencia de su pareja, requería de la atención y cuidado para sus hijos durante las horas de trabajo diurno para el sostenimiento de su familia, entre estos encontramos el Programa de Hogares Comunitarios el cual surgió en 1991 con la creación de veinte hogares de cuidado diario brindando atención a 200 niños en comunidades de escasos recursos de la ciudad capital contando a partir de su inicio con el apoyo de cuatro administraciones de gobierno.

Este programa se realizó en Guatemala a raíz de una visita que en 1991 hizo la Primera Dama, Señora Patricia de Arzú, a Colombia, en donde ya funcionaba éste, conoció su funcionamiento, misión, finalidad, objetivos etc. y es así como nació el Programa de Hogares Comunitarios en Guatemala.

Inicialmente sólo se brindaba cuidado a los niños menores de siete años. Con el paso del tiempo, se han estado ejecutando estrategias para lograr el cuidado integral de la niñez guatemalteca que hoy se brinda.

El Programa de Hogares Comunitarios es un hogar familiar en donde los niños de una comunidad reciben atención integral, este hogar es seleccionado de acuerdo al reconocimiento moral con el que cuenta la familia. Para que se pueda poner en funcionamiento, es necesario que cuente con el espacio físico necesario para la libre locomoción, atención, alimentación y descanso que requieren los pequeños.

Hoy en día existen tres modalidades las cuales consisten en:

1) Hogar de cuidado diario: Es un hogar familiar que da un espacio físico en donde se brinda atención integral a un total de 10 niños de ambos sexos, menores de siete años, que viven en la comunidad, está a cargo de una madre cuidadora, una trabajadora social que realiza visitas periódicas y, la maestra itinerante. Estas mismas personas velan por el cuidado personalizado de los infantes.

El equipamiento del hogar lo proporciona el Programa de Hogares Comunitarios con presupuesto propio, donaciones de la comunidad internacional y otras instituciones gubernamentales. El mobiliario y materiales que se entregan al hogar están compuestos, entre otras cosas, por estufa, refrigeradora, licuadora, utensilios de cocina, grabadora, cepillos dentales, juegos educativos, colchonetas, mesas y sillas escolares etc. los cuales son repartidos de acuerdo a la modalidad del hogar así como a las prioridades y desgaste cotidiano.

Las madres cuidadoras son encargadas del resguardo y cuidado de éstos, cuando un hogar cierra, es obligación de las madres cuidadoras devolver el mobiliario correspondiente. Así mismo se brinda capacitación que las orientan en contenidos como: manejo de alimentos, higiene, violencia familiar, seguridad en el hogar, etc.

La atención integral que brinda el programa de lunes a viernes en horario diurno se realiza en las tres diferentes modalidades de los hogares.

Alimentación: Consiste en desayuno, refacción matutina, almuerzo y refacción vespertina, la dieta alimenticia cuenta con menús previamente elaborados, uno para cada semana, supervisados por el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP).

El Programa Mundial de Alimentos apoya con productos alimenticios para complementar la dieta que se sirve en el programa.

Cuidado y resguardo: Las madres de familia pueden dedicarse a la realización de actividades generadoras de ingresos, con la tranquilidad de que sus hijos reciben los cuidados propios de su edad, fortaleciendo su seguridad personal y emocional, iniciando así su segunda etapa de socialización al entrar en contacto con otras personas ajenas a su entorno familiar.

Salud preventiva: El programa establece, entre una de sus prioridades, el desarrollo de medidas dirigidas a preservar la salud de los niños. Lleva un control de crecimiento y desarrollo.

El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social apoya las acciones de promoción de la salud de la madre y del hijo, higiene e inmunizaciones.

Desarrollo psicopedagógico: Se realizan actividades que permiten potenciar el desarrollo de los niños en las áreas de psicomotricidad cognoscitiva, del lenguaje y social afectiva, desarrolladas por equipos de trabajo integrados por las madres cuidadoras, trabajadoras sociales y maestras las cuales son responsables de las acciones y estrategias de enseñanza y aprendizaje.

Educación preprimaria: Dirigida a niños menores de siete años con validez del Ministerio de Educación.

2) Multihogares: La diferencia entre la primera y segunda modalidad es el espacio físico que proporciona el hogar familiar, ya que éste tiene la capacidad de recibir a un total de 20 niños de ambos sexos menores de siete años que viven en la comunidad donde está ubicado y están bajo el cuidado de dos madres cuidadoras, una trabajadora social y la maestra itinerante.

3) Centros Infantiles Comunitarios: Se atiende a un total de 30 niños de ambos sexos menores de siete años, están bajo en cuidado de tres madres cuidadoras, una trabajadora social y una maestra de preprimaria, son construidos con una visión ergonómica en áreas o salones comunales que reúnen condiciones de espacio, seguridad, ventilación, iluminación etc. Su financiamiento se lleva a cabo a través de un fondo de gobierno o ayuda internacional proveniente de países como Japón, España e Israel, entre otros.

Su ubicación tiene como estrategia estar cerca de la escuela primaria para evitar en lo posible la deserción escolar.

A partir del año 2000, el programa cuenta con una red compuesta de 1,500 Hogares

Comunitarios en sus diferentes modalidades. Se atiende a más de 15,000 niños residentes en áreas marginales de las ciudades y en las áreas rurales del país en situación de pobreza y pobreza extrema, cubre 464 comunidades de 199 municipios de los 22 departamentos del país.

Para el año 2004 se espera ampliar la cobertura de atención integral a 17,500 niños menores de siete años, equivalente a 1,750 hogares.

Este programa funciona desde hace 11 años, en el transcurso de los cuales se han diseñado estrategias de cooperación con entidades de gobierno para fortalecer el programa, así en materia educativa, se firma en noviembre del 2000 la resolución 669 la cual consiste en:

- Conceder validez técnica pedagógica de educación preprimaria a los servicios educativos que desarrollan los Hogares Comunitarios en sus diferentes modalidades con los niños de cinco a siete años durante cada ciclo escolar.
- Avalar los estudios realizados por los niños de cinco a siete años de edad beneficiarios del Programa de Hogares Comunitarios incluyéndolos en los registros correspondientes y proporcionándoles las constancias respectivas para su posterior ingreso a la escuela primaria.
- Autorizar a los diferentes Jefes de Oficinas Departamentales de Hogares Comunitarios para que se puedan emitir y firmar los registros y constancias técnico-pedagógicos de los servicios educativos que brindan en el nivel preprimaria.
- Los Jefes de Oficina deberán coordinar con la autoridad educativa distrital que corresponde para la entrega de los cuadros finales y su incursión en la estadística final que elabora el Ministerio de Educación.

Este logro educativo cumple con lo estipulado en el artículo 74 de la Constitución de República (2001) que dice:

«Los habitantes tienen el derecho y la obligación de recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica, dentro de los límites de edad que fije la Ley»

El mismo año se firma el Convenio Marco de Cooperación entre el MINEDUC y la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP). El objetivo del convenio es apoyar económica y materialmente en la aplicación de acciones que en materia educativa, orienta, planifica y ejecuta el Programa de Hogares Comunitarios.

Dentro de las cláusulas del convenio se encuentran las siguientes:

- Contratación de docentes de nivel preprimaria.
- Dotación de útiles y refacción escolar para los niños atendidos por el programa.
- Dotación de becas para los niños que egresan del Programa de Hogares Comunitarios con la debida acreditación del nivel preprimaria, para que puedan continuar sus estudios de nivel primario.

Las maestras son contratadas bajo el renglón 0-21 por el MINEDUC y con funciones itinerantes ya que deben cubrir el número de hogares que les es asignado por el Programa de Hogares Comunitarios de acuerdo a las necesidades del departamento y de la comunidad en la cual laboran, en donde básicamente se toma en cuenta el nivel de pobreza y evaluación de las necesidades educativas que existen en el lugar.

El Programa se encuentra en un proceso de reestructuración para fortalecer la oficina de personal, en el área de educación se ha diseñado el perfil de la maestra, coordinación para la selección y contratación de las maestras, sin embargo existen vacíos que deben llenarse como establecer comunicación con el Ministerio de Educación que permitan coordinar la selección y contratación de maestras, establecer un mecanismo de seguimiento de la inducción y con ello evaluar si se logran alcanzar los objetivos para los cuales fue diseñado, mantener la información actualizada para que no pierda validez el programa y el manual de inducción, medir la rotación de las maestras y analizar las posibles causas, llevar a cabo la evaluación del desempeño. Es necesario estructurar y enlazar todo el proceso para que el Programa Hogares Comunitarios crezca con eficiencia y eficacia.

B. Justificación

Con el apoyo que actualmente brinda el MINEDUC al Programa de Hogares Comunitarios de la SOSEP se ha visto la necesidad e importancia de fortalecer la Oficina de Personal del Programa en virtud de que la contratación de maestras es reciente (2001) y no contaba con un manual y proceso de inducción que favoreciera la identificación de las maestras con esta modalidad de trabajo, ya que su labor docente es itinerante, en la cual se contempla la responsabilidad de visitar determinado número de hogares en un mismo día con calendario semanal establecido; este número de visitas a los hogares lo determina el programa y varía de acuerdo a las necesidades de la comunidad, distancia, modalidad de hogar asignado etc.

Por estas características se analizó la importancia de realizar un proceso de inducción y su respectivo manual en el cual se dio la información del Programa de Hogares Comunitarios y permitió a las maestras conocer los objetivos, visión, misión etc. del programa para su pronta adaptación e identificación con la labor docente, que desempeñan en pro de la niñez guatemalteca de escasos recursos.

La identificación de las maestras es de vital importancia ya que por las características de su labor docente que consiste en ser itinerante, trato diario con diferentes madres cuidadoras, niños, padres de familia y trabajadoras sociales, se requiere que conozcan la información de una manera clara, que estén concientes que su labor docente es muy importante y valorada por la SOSEP.

B. Determinación del Problema

1. Definición del Problema

Con el apoyo educativo que brinda el Ministerio de Educación al Programa de Hogares Comunitarios ¿Cómo se puede lograr la identificación de las maestras con el Programa?

2. Alcances y Limitaciones

- **Ámbito Geográfico:** Se trabajó con un grupo de maestras de nuevo ingreso al Programa de Hogares Comunitarios de la región central (Guatemala, Sacatepéquez y Chimaltenango).
- **Ámbito Institucional:** Programa de Hogares Comunitarios, perteneciente a la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente.
- **Ámbito Personal:** 46 maestras de nivel preprimaria de cualquier edad, de contratación reciente, enero a mayo de 2002, que estuvieran laborando en el Programa de Hogares Comunitarios.
- **Ámbito Temporal:** Se llevó a cabo un programa de inducción con 46 maestras del programa, aplicando un pre y postest entre los meses de febrero a agosto del año 2001.

En el análisis estadístico sólo se tomaron en cuenta 45 maestras ya que una maestra de la ciudad capital por encontrarse con permiso postnatal no participó en el de pretest y en el postest. Se anuló el instrumento.

II. MARCO TEÓRICO

Los cambios que se están viviendo en el mundo por la globalización han venido a dar un giro a todos los campos de la sociedad, entre ellos se encuentra el de los recursos humanos y por la importancia que estos tienen en una institución u organización es necesario reflexionar al respecto.

Se estructuró el marco teórico mediante la revisión de literatura actualizada sobre los temas: a) El papel del gestor de recursos humanos en un mundo globalizado b) El reto del gestor de recursos humanos c) La educación y la globalización d) La relación entre las personas y la organización d) La importancia de un proceso de inducción.

A. EL PAPEL DEL GESTOR DE RECURSOS HUMANOS EN UN MUNDO GLOBALIZADO.

En la definición sobre globalización Gibson (2001) dice :

«La Globalización es la interdependencia de redes de transporte, de distribución, de comunicación y de economía a través de fronteras internacionales».

La globalización no es otra cosa más que los cambios mundiales que se están viviendo día con día, estos cambios tecnológicos y de comunicación se están dando tan rápidamente que es necesario estar preparados para poder enfrentarlos en la organización, estos están requiriendo toma de decisiones inmediatas para poder sobrevivir en este mundo donde la rapidez debe ser uno de los pilares de la adaptación hacia la globalización.

Es imposible desarrollar una organización o institución competitiva global que fluya libremente con el personal estructurado y cohibido. Por tanto la globalización es, en gran parte, un asunto de mentalidad y de cambio de comportamiento, es decir, el factor humano, el profesional de recursos humanos es fundamental para el funcionamiento global de cualquier organización o institución.

Ulrich et al. (1998) nos dicen que deberían definirse cuatro implicaciones de la globalización en los Recursos Humanos.

«En primer lugar tanto el criterio como la intensidad de la competencia están cambiando, en segundo lugar, a medida que la fuerza laboral es cada vez más global aumentan las presiones de una mayor adaptación y adecuación a las condiciones locales.

Al mismo tiempo, muchos empleados de los nuevos países competitivos están acostumbrados a una protección considerable del gobierno y a criterios competitivos definidos localmente, en tercer lugar, la identificación y el desarrollo de líderes que sean capaces de funcionar a escala global y con una perspectiva global se convierte en una condición esencial, cuarto lugar, criterio importante para el funcionamiento de los líderes globales es lograr una sinergia organizativa óptima»

Los ejecutivos están aprendiendo rápidamente que el aspecto humano de la empresa puede ser su mejor o su peor enemigo según como se gestionen las cuestiones humanas y organizativas.

Es necesario analizar el nuevo papel al que se enfrenta el gestor de recursos humanos si quiere sobrevivir a los cambios que día a día se están gestando en un mundo tan complejo y en perpetua evolución, es necesario borrar de la organización la línea tradicional en la que el gestor de recursos humanos sólo ejercía un papel puramente administrativo como la revisión de planillas, elaboración de esquemas de bonificación, llamadas de atención etc. y substituirse por modelos de dirección unificados, es necesario manejar los recursos humanos como un departamento en donde existen líneas de acción con estrategias claras y definidas, servicios y estructuras que sirvan para cumplir los objetivos y metas trazados por la organización así como los productos y servicios que facilitarán realizar los procesos y estrategias, es necesario saber la realidad operativa de la organización para crear cierto valor.

Cuando se habla de estrategia, en primer lugar es necesario saber el rumbo que sigue la organización, sus estrategias y objetivos ya que si se guía por una brújula que le marque el rumbo, será más fácil lograr alcanzar los objetivos; el papel del gestor de recursos humanos, ha sido muy limitado y su estrategia se ha quedado en el papel tradicional, dentro de este papel existen algunas ideas que deben replantearse en el departamento de recursos humanos una de ellas es que las personas mejor preparadas, las más cualificadas y de mayores conocimientos

históricos son los que cuentan con la mayor capacidad, aunque la preparación académica es importante no hay que olvidar que la educación estratégica no es lo mismo que la aptitud estratégica y en muchas organizaciones esto ha sido una debilidad, así mismo cuando una persona se retira de ella se oyen rumores en los pasillos diciendo ¿Será que la organización va a sobrevivir ahora que se fue X persona? , se olvidan de un aspecto importante, que la institución no sobrevive por tal o cual persona, sino por el conjunto de personas que trabajan arduamente de acuerdo a la planificación estratégica de la organización. Hoy en día se debe proyectar para el futuro y no con el futuro.

Existen retos a los que hay que estar siempre alertas, por ejemplo las nuevas dinámicas de mercado que combinan la globalización, liberación, convergencia de tecnologías, es necesario tener una planeación estratégica que pueda encarar estos cambios y retos constantes. No puede andar una organización a la deriva dejándose llevar sin orientación alguna. Es necesario definir el nuevo juego, sus reglas y quiénes pueden y deben participar en él, aquí se toca el tema de las personas que lo integran, por eso es importante que la organización estructure los papeles de recursos humanos como reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo personal; deben estar planificados estratégicamente para lograr captar el mejor capital humano.

Dentro de este contexto la inducción como parte de este proceso aporta la información de la organización o institución con la finalidad de lograr la identificación del empleado con su nuevo empleo puesto de trabajo, debe hacer sentir que su presencia aporta una carga de valor y de apoyo a la organización o Institución.

No se puede hablar hoy en día de eficiencia y competitividad por separado, es necesario abrir las puertas de la comunicación hoy no se sobrevive con secretos organizacionales, la información se encuentra al alcance de todos por la revolución tecnológica que se vive, mientras más se abran los canales de comunicación, las fronteras nacionales también se abren para dar paso a la competencia. Anteriormente

se pensaba que el éxito de una organización radicaba en la secretividad de sus acciones, hoy en día, si se sigue ese esquema está condenada al fracaso.

Ahora bien, ¿cómo puede el gestor de recursos humanos encajar en este nuevo esquema para abrirse un espacio que le permita participar activamente en la toma de decisiones de la organización?

Ulrich et al. (1998) dicen que para que el gestor de recursos humanos logre progresos decisivos, debe desarrollar:

- «Un espacio correcto que le permita identificar los enlaces potenciales y las posibilidades de reasignación.
- Una intervención activa en el proceso de creación de estrategia que ofrezca una lógica competitiva para el desarrollo de las capacidades clave.
- Un riguroso sistema de asignación de capital intelectual y una dirección preparada que puedan competir contra los rituales omnipotentes de control presupuestario de gastos de capital.
- Una plataforma con poder y credibilidad cuya fuerza compita con las de los ejecutivos superiores de línea, especialmente en cuestiones de posesión y despliegue de capacidad»

B. EL RETO DEL GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

El reto es desarrollar un despliegue de conocimientos, actitudes y aptitudes que le permitan su participación en la planificación y organización estratégica de la Institución.

Debe contrastar todas las estructuras, los sistemas y los procesos con los nuevos criterios de globalidad, deben reajustar el concepto de desarrollo ejecutivo, la gente debe estar preparada desde el principio de sus carreras profesionales para enfrentarse a la responsabilidad internacional, multifuncional e interinstitucional.

El gestor de recursos humanos debe salir de su espacio físico, conocer a la institución, la gente, sus direcciones, funciones y comenzar su nuevo papel.

Es necesario eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico, las razones de la transformación del gestor de recursos humanos son la competencia, la universalidad y el cambio continuo en los mercados y la tecnología, con base en lo anterior se están involucrando más los accionistas en el manejo de la organización, así como una mayor participación de los recursos. Esto nos lleva a organizar y dirigir al personal para que enfrente los retos tanto personales

como institucionales y se comprometa a que su labor sea eficaz y eficiente. Esto requiere de márgenes mucho más altos de coordinación entre las funciones, las unidades y el compromiso personal de cada colaborador para la superación continua. Este compromiso está muy relacionado con la inducción por la identificación que se genera con su puesto de trabajo y su organización. Es necesario alinear las políticas y prácticas de recursos humanos con las nuevas realidades competitivas. En Estados Unidos de América la primera oleada de cambio se centró en la efectividad del coste, sin embargo esto no rinde sus frutos si no se evalúan y se dan cambios significativos en el funcionamiento organizativo. Los directores superiores son uno de los ejes hacia el cambio.

Cuando comenzó a percibirse la necesidad del cambio estratégico buscaron ayuda en las funciones de recursos humanos y se dieron cuenta, que no estaban preparados para esta misión, es necesario que aporte una contribución significativa en el negocio.

Es importante mencionar que el cambio se debe efectuar departamento por departamento, unidad por unidad, para que funcione, no se puede pensar dentro de una institución u organización separadamente, todo lo que repercute a un departamento o área afecta toda la estructura.

Otro eje hacia el cambio es el desarrollo de nuevos conocimientos sobre el potencial para que las organizaciones y su personal sean una fuerte ventaja competitiva, es necesario una redefinición de recursos humanos desde ese punto de vista tradicional basado en atraer, seleccionar y formar individuos con talento, hasta un nuevo punto de vista que consiste en desarrollar un contexto organizativo que atraerá y formará líderes y así se facilitará el trabajo en equipo. Ulrich et al (1998) define un equipo como:

«Un grupo con un objetivo común y desafiante y sus componentes se comparten de forma interdependiente»

La planificación estratégica organiza a la gente en equipo para mejorar la calidad del trabajo. Como se puede ver, la organización y la gestión de personal pueden hacer la diferencia en el resultado final.

Quizá el mayor obstáculo para la transformación del papel del gestor de recursos humanos sea la falta de capacitación de la mayoría de los profesionales ya que, para desempeñar un papel estratégico, deben tener aptitudes analíticas e interpersonales; una alternativa para lograr saltar este obstáculo sería precisamente la capacitación. Un segundo gran obstáculo para la transformación de la función de los recursos humanos es la dirección superior, a menudo piden que el departamento juegue un papel estratégico, sin embargo, ni ellos saben lo que esto implica, muchos califican su efectividad en la estrategia de servicios administrativos ya que no están abiertos a escuchar ideas, sugerencias, planes que se salgan de su papel administrativo. Se ha realizado un trabajo durante los últimos años para estudiar y documentar las competencias importantes y formas de éxito para los profesionales de recursos humanos Ulrich et al. (1998) la sintetiza en las “3 C”.

«La Credibilidad implica hacer lo que decimos que haremos, en todos los aspectos manteniendo un nivel de integridad más allá de la censura y manteniendo la confianza.

La Competencia incluye una superación constante de las habilidades empresariales y de los Recursos Humanos, ampliando el kit de herramientas profesionales para dirigir las necesidades de cambio de la organización, siendo consciente de las deficiencias y teniendo buen criterio para identificar nuestras mejores actividades y la ayuda de los demás.

El Coraje se caracteriza por el desafío al proceso de cómo se hacen las cosas impulsando hacia una mejora continua y demostrando el deseo de arriesgarse»

Si los recursos humanos van a tener un futuro dentro de las organizaciones, no será haciendo de policías y reforzando leyes y políticas, necesitan, actuar como suministradores de información sobre la gente y ayudar a la conexión entre el personal y los beneficios, actuando de contrapeso de la hegemonía financiera a corto plazo que actualmente prevalece.

Un aspecto estrechamente relacionado con la dirección de competencias es la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo.

Encontrar la manera de incluir el conocimiento en los procesos y documentos de la organización, distribuir información e instrucciones de manera fácilmente accesible, diseminar el conocimiento y acelerar el aprendizaje son los retos claves a los que tiene que enfrentarse la organización.

El gestor global es aquel que tiene una visión global. Está abierto a las ideas nacionales y libre de prejuicios o ataduras a una comunidad, país o cultura.

El gestor global debe estar consciente y comprender las diferencias culturales entre países, necesita ser capaz de comunicarse con diversos grupos de personas, lograr una comunicación efectiva, no es fácil ya que ha menudo pueden surgir malos entendidos causados por malas percepciones, interpretaciones y valoraciones incorrectas, otro factor que no se debe descuidar es la cultura nacional. Gibson (2001) la define como:

«Un conjunto de valores, actitudes, creencias y normas compartidas por una mayoría de habitantes de un país»

Se debe estar consciente de que cada país tiene su cultura nacional dominante, por ejemplo Guatemala es predominantemente indígena, sin embargo, a pesar de haber 22 idiomas mayas, el idioma más utilizado es el español y la cultura dominante es la ladina. Los cambios a escala mundial requieren de acercamientos a las fronteras culturales para manejar los comportamientos, estructuras y procesos. El reto está presente, sólo se requiere tomar la decisión.

C: LA EDUCACIÓN Y LA GLOBALIZACIÓN

La globalización tiene repercusiones en todos los ámbitos de la sociedad y la educación no se puede excluir de estos cambios mundiales que se están viviendo, es necesario hacer una revalorización del conocimiento, la tecnología, participación y creatividad como componentes esenciales del desarrollo, lo que constituye un trabajo arduo y significativo para la educación, es necesario diseñar estrategias para ir dando solución a los problemas que se presentan en este mundo globalizado como el deterioro del medio ambiente, aumento del consumo de drogas en los niños y adolescentes, aumento de la deserción escolar, poco acceso a la educación a ciertos sectores de la sociedad, desintegración familiar, etc.

Es importante no olvidar que el triángulo inevitable del desarrollo educativo lo forman los padres, estudiantes y maestros, etc.

Toda esta incertidumbre que existe hacia el futuro de la niñez de todo el mundo hace pensar que es necesario enfocarse hacia una mejor calidad de educación, no es posible dar una definición conceptual de lo que significa calidad de educación, ya que no existe un parámetro único en la categoría de los valores, en el plano ideológico, científico o cultural para poder medir la calidad, lo que sí se puede es reflexionar sobre la misión y función que le toca desempeñar al educador, orientada hacia un nivel de preparación académica que permita a los niños del mundo contar con herramientas intelectuales, vivenciales, psicológicas y espirituales que les abra paso en el mundo que les está tocando y les seguirá tocando vivir.

La educación debe jugar un papel importante en el vínculo entre el progreso tecnológico y la vida cotidiana, entre el poder de expansión y el control de la información.

El Ministerio de Educación dice: (2001)

«El educador debe ser un agente portador de vínculos y relaciones comunitario que contribuyan a generar un clima cultural de amistad, comunicación, solidaridad, compromiso social y lealtad»

Se debe respetar la multiculturalidad de su entorno para lograr entender e integrarse a la globalización.

No se puede creer que de la globalidad dependerá la salud de la nacionalidad, al contrario si no se atienden los problemas locales básicos, jamás se accederá a la globalidad.

Fuentes (1997) dice:

«La naturaleza del progreso en el siglo XXI dependerá ante todo del factor educativo. La educación como base del conocimiento. El conocimiento como base de la información. La información como base del desarrollo. Es necesario llenar ese abismo entre la tradición y la modernización, dándoles ambas los valores que deben compartir, sin menospreciar los valores de cada uno tradición-modernidad aportan»

En la actualidad los jóvenes tienen menos supervisión familiar, y tienen acceso a más información, esto trae consigo que el maestro reúna en la enseñanza, los valores de comunicación, conocimiento, cultura y ciudadanía.

No hay que olvidar que los niños pasan por dos etapas de socialización, en la primera etapa de aprendizaje, sobre todo en los primeros años han experimentado ampliamente la influencia educativa de su entorno familiar y de su medio social que será determinante, no decisivo, en la familia, la niña y el niño aprenden aptitudes fundamentales como hablar, asearse, obedecer a los mayores.

En la segunda etapa de socialización cuando entran en contacto con sus maestros aprenden a participar en juegos, proteger a los más pequeños, compartir, seguir instrucciones de personas ajenas a su entorno familiar, etc.

Si la primera etapa de socialización se lleva a cabo satisfactoriamente, que sería lo ideal, la socialización secundaria sería más fructífera pues tendría una base sólida sobre la cual asentar sus enseñanzas. Desgraciadamente no suele suceder con frecuencia ya que en la actualidad la socialización primaria sufre un eclipse en la mayoría de los países, esto constituye un serio problema para la escuela y los maestros y trae consigo mayor esfuerzo y dedicación por parte de los maestros.

La educación familiar funciona por la vía del ejemplo, no por sesiones diarias, en una palabra, este aprendizaje resulta de la identificación total con sus modelos o del rechazo.

Por eso es importante resaltar la importancia del maestro en la sociedad y que éste, a su vez, se sienta identificado con su labor docente. Savater (1997) dice:

«El valor de educar tiene dos connotaciones valor quiere decir que la educación es valiosa y válida, pero también que es un acto de coraje, un paso de frente de la valentía humana»

D. LA RELACIÓN ENTRE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos.

Así mismo el conflicto entre los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y los objetivos individuales han sufrido a través del tiempo varias discordias.

Muchas veces las organizaciones imponen a los individuos exigencias estandarizando su desempeño relegándolos a tareas aisladas, especializadas,

repetitivas y carentes de oportunidad para mostrar responsabilidad, confianza en sí mismos e independencia. Así, los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y frustrados en el trabajo.

Es necesario ser eficaz para producir resultados a la organización y eficiente para progresar personalmente en la vida. La organización depende de las personas, recurso indispensable e invaluable, en consecuencia la interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es compleja y dinámica, ya que las vidas y los objetivos de ambos están ligados y entrelazados indiscutiblemente. Debe existir una relación de intercambio de recursos entre el empleado y la organización.

El objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a su vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios por los cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales, para lograr estas satisfacciones las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o hacer inversiones personales (esfuerzos).

En realidad, cada parte realiza inversiones a la espera de que la otra parte le proporcione los resultados deseados.

Cada parte debe comunicar con claridad a la otra qué pretende y qué puede invertir y cuánto pretende obtener de retorno.

En años pasados las organizaciones estaban modeladas en un sistema rígido donde sólo existía el super líder y los cambios se iban dando lentamente, hoy todo eso ha cambiado, el líder rígido se ha vuelto más flexible y ha visto que los empleados han estado subestimados y sus habilidades poco aprovechadas. Hoy el objetivo es lograr que los empleados se sientan en libertad para poder desarrollar su creatividad donde se puedan sentir parte fundamental del engranaje organizacional.

Una organización es una unidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común.

El comportamiento organizacional se caracteriza según Gibson (2001) por:

- «1) Operar a niveles individuales, grupales y organizacionales.
- 2) Ser multidisciplinario: Utilizar principios y modelos de otras disciplinas como sociología, psicología social, ciencia política, etc.
- 3) Contar con una clara orientación humanista, las personas, sus actitudes, capacidades, etc.
- 4) Estar orientado hacia el desempeño: ¿Por qué el desempeño es alto o bajo?
- 5) Reconocer que el entorno externo es capaz de tener un impacto significativo sobre él.
- 6) Reconocer la importancia del método científico en el estudio de variables y sus relaciones»

Finalmente el comportamiento organizacional tiene una clara orientación de aplicaciones, se interesa en entregar respuestas útiles a las preguntas que surgen en el contexto de administrar operaciones, entre ellas:

La efectividad de cualquier organización está influida por el comportamiento humano, ya sea grande o pequeña en ella las relaciones entre individuos y grupos, crean expectativas sobre la conducta del individuo.

Por ser sistemas sociales en donde cada persona juega un papel determinado (algunos deben ejecutar el papel de liderazgo, mientras otros siguen el papel de seguidores), dentro de ellas se desarrollan sistemas de autoridad, estatus y poder, y las personas tienen distintas necesidades respecto a estos sistemas.

La estructura y procesos influyen en el comportamiento organizacional y en la cultura emergente. La primera constituye el patrón formal del modo en que están agrupadas las personas y los trabajos; la segunda da vida al esquema de la organización.

La cultura de una organización es su personalidad, forma o sentir. Define el comportamiento en los límites apropiados, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información, es base de las relaciones internas y los valores.

La cultura organizacional puede ser positiva o negativa, es positiva si ayuda a la productividad, negativa si obstaculiza el comportamiento, rompe la eficacia de grupos y entorpece el impacto que puede tener una organización bien pensada.

Se ha tratado de explicar cómo surge la motivación, sin embargo no existen reglas específicas de qué es lo que motiva específicamente a los empleados, ya que lo que

puede ser un factor de motivación para un empleado, no siempre lo va a ser para los demás, depende de varios factores tanto internos como externos de la organización, sin embargo es necesario que el gestor de recursos humanos se interese en la motivación del personal, ya que ésta va íntimamente ligada con el desempeño.

Una de las influencias más poderosas pero no determinante en el rendimiento individual es un sistema de incentivos, mismos que pueden ser económicos como bonos, comisiones, prestaciones adicionales a las que establece la ley, etc.

No hay que olvidar que el desempeño del trabajo lleva a un sentido de responsabilidad personal, autonomía y significación. Los grupos se forman debido a la acción administrativa y debido a los esfuerzos individuales, los gerentes forman grupos de trabajo para llevar a cabo tareas, estos grupos se denominan grupos formales.

Los grupos también se forman como consecuencia de las conductas de los empleados, dichos grupos denominados informales, se desarrollan en torno a intereses comunes y organización.

Los grupos pueden afectar la realización de la empresa y el desempeño individual, el efecto puede ser positivo o negativo dependiendo de los intereses del grupo, los gerentes eficaces reconocen las consecuencias de las necesidades de afiliación de los individuos.

Como ya se mencionó, la cultura organizacional se puede definir como el ambiente que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

Los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y guían su comportamiento, tanto dentro y fuera del ámbito laboral. Son ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto e incorrecto, como la creencia de que herir a alguien físicamente es inmoral. Se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación, religión, familias, comunidades, organizaciones.

La imposición de una cultura organizacional por lo general enfrenta resistencia. De igual modo se hace difícil cuando existe una disparidad entre la realidad y el

conjunto de valores establecidos, por ejemplo comunicación descendente los empleados se confunden, se irritan y se vuelven escépticos.

Cambiar la cultura de una organización requiere de tiempo, esfuerzo y persistencia. Cuando en la organización hay culturas antiguas y fuertes se han establecido, anécdotas, utilizan símbolos, incluso usan su propio lenguaje e historia. Las que poseen culturas débiles no tienen tradiciones reales o míticas para tener una influencia importante en sus empleados.

No hay que olvidar que dentro de la organización además de firmar un contrato formal, es necesario definir el contrato psicológico.

Hoy los contratos con los distintos grupos de empleados, trabajadores principales, contratados y temporales deben tener en cuenta las necesidades y motivaciones particulares de ese grupo de empleados, así como las expectativas de rendimiento en la organización o institución.

Se deben establecer las nuevas normas y expectativas, que el contrato incluya una compensación para alcanzar los niveles de compromiso en la vieja era de la lealtad en dos direcciones. Después de ver todos los retos actuales del ejecutivo de recursos humanos se debe hacer hincapié en recordar lo humano.

Cuando se firma el contrato formal entre la organización y la persona, éste lleva implícito otro contrato que no firma, pero que tiene un valor incalculable tanto para la organización como para el empleado, éste es conocido como el contrato psicológico, el cual Chiavenato (2001) lo define como:

«Expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación»

El contrato psicológico debe crear el sentido de responsabilidad e implicaciones entre los empleados y la organización.

Hay que ser un socio del negocio y defensor de los empleados que significa que el empleado tenga un trato justo y asegurar la igualdad de oportunidades.

Como se ha venido mencionando la relación entre las personas y la organización, es compleja y está compuesta de varios factores, tanto internos como externos, lo importante es aceptar el papel y el reto que se presentan para el gestor de recursos

humanos. En la socialización organizacional se manifiesta la importancia de la inducción para lograr que los nuevos empleados o los que van a desempeñar otro puesto o cargo dentro de la organización se identifiquen con sus labores.

Se debe velar porque todos los cambios que se deben ejecutar en el área no perjudiquen al personal de la organización, hay que hacerlos sentir que son parte vital e importante de la organización.

Se debe crear un ambiente en que los trabajadores sientan un compromiso con la organización porque ésta toma en cuenta sus necesidades.

La parte humana tiene que ver con la comprensión y el cumplimiento de las necesidades de los empleados, y algunas de estas necesidades no son sólo de tipo personal, sino de tipo organizacional es decir, el trabajador necesita sentir la necesidad de influencia, y adquirir conocimientos técnicos y de ser competente y respetado.

La falta de motivación puede influir negativamente en el rendimiento del trabajador y los resultados institucionales se verán mermados.

Atender las necesidades de los empleados temporales significa verlos como empleados de la empresa y que el reconocimiento de su trabajo repercutirá en la organización o institución, debemos estar claros que no es suficiente un incremento salarial, para que el trabajador se sienta bien con lo que hace, es necesario que se sienta respetado como persona y valorado como profesional y esto lo haga sentirse comprometido con su trabajo.

Es necesario desarrollar una posición global en los recursos humanos no ser sólo espectadores.

Otro aspecto que no se debe perder de vista es que hay que quitar la barrera que impide interacciones multiculturales efectivas no es sólo la distancia media entre las culturales nacionales, sino la falta de comprensión de la diversidad de una cultura por parte de los que no entienden el contexto histórico, político y social de las diferentes culturas y así tienen que confiar en estereotipos y suposiciones generales a menudo erróneas.

El proceso de equilibrar las necesidades de los recursos humanos no debería sólo estar en la defensa de las tradiciones culturales en nombre de la diversidad cultural, sino en la ejecución de estrategias organizadoras necesarias, sensibles a las influencias culturales específicas.

E. LA IMPORTANCIA DE UN PROCESO DE INDUCCIÓN

En la organización, la rotación de personal tiene un alto costo porque implica gastos administrativos, de tiempo, materiales como uniformes, herramientas etc.

Werther (2001) dice:

«Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la organización, sus políticas, valores, normas y otros empleados»

Una persona que después de laborar cierto tiempo dentro de la organización se retira, en cierta medida puede ser positivo ya que son personas que no encajan en la organización. Esto podría explicarse mediante el concepto de disonancia cognoscitiva, es decir, la diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que enfrenta dentro del puesto con el consecuente rechazo a las normas laborales, y hacia o de sus compañeros de trabajo, etc.

Para contrarrestar tales problemas, los programas de inducción constituyen un instrumento de socialización y un método formal para dar la información de la organización a sus empleados. Desde esta perspectiva la inducción es una estrategia para lograr la congruencia de las metas Institucionales u Organizacionales e individuales y, por consiguiente, es un proceso importante y poderoso que resulta eficaz al acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen aportaciones y contribuciones positivas a la organización.

Véliz (1997) dice al respecto:

« La inducción u orientación está diseñada para ofrecer a los empleados la información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización»

El potencial del empleado requiere el estímulo y éste se logrará si el contenido y el responsable de la inducción aportan valor a las expectativas del empleado, generalmente se complementa con la entrega de un manual en el que se describen los temas de interés para el empleado.

Una técnica complementaria de gran utilidad y empleada en algunas organizaciones consiste en asignar a uno de sus compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe llamado mentor. Gibson (2001) lo define como:

«Amigo, entrenador, consejero o auspiciador que apoya, alienta y ayuda a los protegidos con menor experiencia»

En las organizaciones, un mentor puede ofrecer entrenamiento, seguridad y amistad al nuevo empleado. Se identifican dos funciones generales de guía, a las que se les llama funciones de carrera y funciones psicosociales.

Las funciones de carrera incluyen auspicio, exposición y visibilidad, entrenamiento, producción y asignación de desafíos. Las funciones segundas son modeladoras del papel, aceptar y confirmar, dar consejo y amistad.

Aunque las funciones tutelares pueden ser importantes, tienen una debilidad en la socialización de una persona, ya que no está claro que sólo un individuo pueda desempeñar todos estos papeles, no hay que olvidar que se pueden obtener influencias valiosas de una variedad de individuos de la organización.

Dentro de los beneficios del programa de inducción que tienen éxito, se incluyen procedimientos adecuados de seguimiento para evaluar si la información que se ha dado ha sido asimilada.

El seguimiento de la inducción es de gran importancia y el supervisor debe conocer de la importancia de éste, no como fiscalizador, sino para asegurarse, que la información está siendo asimilada, no debe olvidar usar un lenguaje específico y directo.

Una de las debilidades del programa se origina en el escaso o nulo seguimiento que desempeña el jefe para lograr alcanzar los resultados esperados.

La adaptación entre la organización y el empleado es recíproca ya que cada una de las partes influye en la otra.

En las organizaciones la socialización es un proceso de aplicación que trata de crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable durante el período inicial del empleo y se deben tomar en cuenta los siguientes puntos. Chiavenato (2001)

«a) Planeación del proceso selectivo b) Contenido inicial de la tarea c) Papel del gerente, d) Grupos de trabajo y e) Programa de inducción»

El proceso de socialización en algunas ocasiones es más importante que en otras, se le da más énfasis cuando se obtiene un trabajo por primera vez o se cambia de cargo o puesto dentro de la misma organización.

A través de las investigaciones se han propuesto tres etapas de la socialización que la describen muy bien: 1) Socialización anticipada. 2) adaptación y 3) manejo de funciones. Cada etapa implica actividades específicas que, si se emprenden apropiadamente, aumentan las oportunidades individuales de tener un avance efectivo.

Por otra parte, estas etapas ocurren continuamente y con frecuencia de modo simultáneo.

El propósito principal de la socialización anticipada es adquirir información acerca de la nueva organización o del nuevo trabajo, o bien ambas cosas.

Las personas están virtualmente interesadas en dos tipos de información antes de entrar a un nuevo trabajo u organización. Primero, quieren saber lo más posible cómo es realmente trabajar para la organización, aprender acerca de ésta. Segundo, quieren saber si están capacitados para los trabajos disponibles en la organización.

Los individuos investigan esta información antes de tomar la decisión de tomar un trabajo, traslado o ascenso.

Esta información debe ser clara y apegada a la realidad de la organización.

Se necesitan de dos condiciones para que la adaptación sea óptima. La primera es el realismo: tanto el individuo como la organización pueden retratarse a sí mismos de manera realista, la segunda es la congruencia. Esta condición está presente cuando las experiencias individuales, talentos y habilidades son completamente utilizados por el trabajo.

Tanto la utilización excesiva como la subutilización se traducen en incongruencia, y por consiguiente, en un desempeño deficiente.

La segunda etapa de socialización sucede cuándo el individuo se convierte en un miembro de la organización, después de asumir su puesto de trabajo, generalmente esta etapa está cargada de ansiedad ante una nueva situación laboral.

A través de diversas actividades el individuo intenta convertirse en un participante activo, la organización debe diseñar programas de orientación que permitan a los nuevos empleados conocer al resto de sus compañeros de trabajo lo más pronto posible. Los programas de capacitación son de incalculable valor en la etapa inicial.

Existen cuatro actividades referentes a esta etapa que, hasta cierto grado, son un compromiso: 1) establecer nuevas relaciones interpersonales con los miembros de la organización, 2) aprender los deberes que se deben desempeñar en el trabajo, 3) esclarecer su papel en la organización y 4) evaluar el progreso que está haciendo para satisfacer las demandas del trabajo y el papel que desempeña.

En el manejo del papel que le toca desempeñar, que es la tercera etapa, surge el conflicto entre el trabajo del individuo y la vida familiar, el individuo debe dividir el tiempo y la energía entre su trabajo y su familia. Es necesario que el empleado aprenda a manejar este conflicto para que no repercuta en su desempeño.

La segunda fuente de conflicto está entre el grupo de trabajo del empleado y los otros grupos de trabajo que están tanto dentro como fuera de la organización, cada grupo a menudo hace diferentes demandas al individuo, hasta el punto de que éstas exigencias generen estrés y la existencia de dicho estado de ánimo resulta en una desventaja para el individuo y la organización.

Otro aspecto importante de este engranaje administrativo lo constituyen las actitudes de los empleados, son evidentemente muy importantes para la organización. Cuando las actitudes son negativas, esto constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en la organización.

Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir severamente la competitividad de la organización, las actitudes favorables, por el contrario, son deseables para la dirección porque tienden a

enlazarse con algunos de los resultados positivos por los administradores. Junto con la alta productividad, la satisfacción de los empleados es una marca distintiva de las organizaciones bien administradas.

Keith (2000) señala que:

«Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento»

En efecto, las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas y, si bien la satisfacción laboral es apenas una parte de la realización personal, la naturaleza del entorno del empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo.

De igual modo, por ser este último una parte importante de la vida de quienes trabajan, la satisfacción laboral influye en el bienestar vital general. El resultado es un efecto en cascada en ambas direcciones entre la satisfacción laboral y vital.

Además de la satisfacción laboral, otras dos actitudes de los empleados relacionadas entre sí son importantes para muchos empleados:

- 1) El involucramiento en el trabajo entendido como el grado en que los empleados se sumergen en sus labores. El disponer de labores significativas y desempeñarlas correctamente son elementos importantes de la identidad de los empleados.
- 2) El compromiso organizacional, o lealtad de los empleados, es el grado en que un trabajador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos registros de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la institución u organización e incidir en índices de rotación más bajos.

Para lograr la socialización de los nuevos empleados en la organización y que la inducción sea adecuada y dé los frutos esperados, es necesario que el gestor de recursos humanos no pierda de vista la diversidad.

Gibson (2001) la define como:

«Es una amplia gama de diferencias físicas y culturales que componen el espectro de la diferencias humanas»

Existen seis dimensiones esenciales de diversidad: edad, etnia, sexo, atributos físicos, razas y orientaciones sexuales. Estos son los elementos de la diversidad que a lo largo de la vida tienen un impacto en el comportamiento y las actitudes.

Valorar la diversidad desde una perspectiva organizacional y de liderazgo significa comprender y valorar las diferencias de las dimensiones esenciales y secundarias entre uno mismo y los demás. Una importante meta que va en aumento en una sociedad que está en constante cambio es comprender que todos los individuos son diferentes y apreciar estas diferencias.

Aprovechar la diversidad es una habilidad de la administración; debido a los cambios demográficos en Estados Unidos de América, las diferentes fuentes de empleo continuarán aumentando en las siguientes décadas.

Para lograr alinear e integrar los objetivos y metas de los individuos con los de la organización o institución, es necesario una adecuada planificación estratégica de las funciones de recursos humanos como lo son el reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño y capacitación, los resultados serán positivos si el gestor de recursos humanos asume su nuevo papel y afronta los nuevos retos que exige la globalización. Así mismo exige esfuerzos conjuntos y de apoyo de los líderes y los subordinados. La inducción por sí misma no dará los resultados esperados si no forma parte de las funciones. Es necesario que cuente con una adecuada preparación y para lograrlo, la información que se brinde al nuevo empleado deberá reflejar la verdad de la organización y así el empleado sabrá si tiene la capacidad de cubrir las expectativas de la organización y viceversa.

III. MARCO METODOLÓGICO

A. Problema

El Ministerio de Educación brinda apoyo al Programa de Hogares Comunitarios mediante la contratación de maestras de nivel preprimario que tienen como función principal atender a los niños que reciben apoyo del programa. Se estableció un sistema de maestras itinerantes que tienen a su cargo varios hogares a la semana. Ante esta reestructuración el departamento de personal del programa requirió el apoyo de profesionales en el área de recursos humanos para lograr la adaptación e integración del nuevo personal y se propuso la implementación de un programa de inducción, con su respectivo manual, para facilitar dicha tarea.

Inicialmente se llevó a cabo un acercamiento directo para la autorización del trabajo de graduación con la Dirección del Programa de Hogares Comunitarios de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente, y se analizó la importancia de llevar a cabo un programa de inducción y la elaboración de un manual para las maestras itinerantes de nuevo ingreso.

Para elaborar la introducción se formuló la pregunta ¿Cómo se puede lograr la identificación de los maestros con el Programa de Hogares Comunitarios? y de ahí surgió la hipótesis: El Programa de inducción para maestros del Programa de Hogares Comunitarios permitirá una mayor identificación.

La contratación de las maestras que laboran en el Programa de Hogares Comunitarios es reciente (2001), por tal motivo no se contaba con un programa de inducción y su respectivo manual.

El aporte que se espera es fortalecer el Programa de Hogares Comunitarios de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente para beneficio de los niños que asisten a los hogares comunitarios, los cuales reciben una atención integral y la

satisfacción personal de las maestras mediante la identificación con su labor docente dentro del Programa.

La elaboración y contenido del Manual de Inducción se llevó a cabo bajo la supervisión e información directa o por intercambio de cartas de las autoridades del Programa de Hogares Comunitarios la cual se incluyó en el manual

- Compromiso
- Marco legal
- Relación laboral con el Ministerio de Educación
- Historia
- Qué es el programa hoy en día
- Visión y misión
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Organigrama
- Modalidades de los hogares
- Funciones de las maestras
- Normas de las maestras
- Servicios que proporciona el Programa de Hogares Comunitarios
- Perfil de las maestras
- Aspectos importantes al inicio de su relación laboral

B. Hipótesis

A continuación se presentan las hipótesis:

1. Hipótesis de investigación:

H_i : “El proceso de inducción para maestros de Hogares Comunitarios permitirá una mejor identificación con el programa, a un nivel de $p. \alpha = 0.05$ ”

2. Hipótesis nula:

H_0 : “No existe diferencia estadísticamente significativa entre el nivel de

identificación de los maestros antes y después del proceso de inducción, a un nivel de $p. \alpha = 0.05$ ”

1. Objetivo General

Establecer si un programa de inducción mejorará la identificación de los maestros con el Programa de Hogares Comunitarios.

2. Objetivos específicos

- a. Realizar una revisión teórica conceptual sobre el tema del proceso de inducción dentro de las organizaciones.
- b. Elaborar un manual de inducción para las maestras que laboran en el Programa.
- c. Realizar un Programa de Inducción para que las maestras se identifiquen con El Programa de Hogares Comunitarios.
- d. Elaborar un instrumento que permita medir el nivel de identificación con el programa.

C. Variables

Las variables del estudio son:

Variable independiente: Inducción.

Variable dependiente: Identificación.

1. Definición conceptual:

Inducción: Hacer, por diversos medios, que alguien realice determinada acción. (Diccionario Larousse:2001)

Identificación: Adaptarse (Diccionario Larousse:2001)

2. Definición operacional:

Inducción: Proceso mediante el cual se busca que el nuevo empleado se adapte con su puesto de trabajo en la Institución.

Identificación: Conocer la misión, visión objetivos etc. de la institución para alcanzar las metas tanto personales como organizacionales.

3. Indicadores:

Inducción: Sentimiento de pertenencia.

Identificación: Conocer y sentirse parte del programa.

D. Población y muestra

La población total de maestras es de 216, las cuales fueron contratadas entre el año 2001 y 2002, para efectos del presente trabajo se seleccionó una muestra no probabilística de criterio tomando en cuenta ambientes similares con representación del área urbana y rural distribuidas de la siguiente manera: 26 de la ciudad capital, 7 de Sacatepéquez y 13 de Chimaltenango, siendo las 46 el total de las maestras contratadas para el ciclo escolar 2002 de la ciudad capital, Sacatepéquez y Chimaltenango.

Para efectos de los resultados estadísticos se anuló un instrumento ya que una maestra de la ciudad capital se encontraba gozando de permiso y no cubrió el requisito de contestar el instrumento de pretest, sin embargo si asistió a la inducción y posteriormente contestó su postest por haber concluido en esos días su suspensión, la población total fue de 45 maestras.

Sólo se consideraron las maestras contratadas durante el año 2002.

1. Diseño

Se utilizó estadística inferencial. Se aplicó la prueba t para muestras pequeñas de igual tamaño siendo 45 maestras las cuales contestaron su pre y pos test para lograr comprobar o no la hipótesis planteada. Así también se hizo un análisis descriptivo que incluye gráficas para evidenciar los resultados en las cuales se pueden comparar los resultados del pre y pos test.

O_1 X O_2

Donde: O_1 Pretest
 X Tratamiento (inducción)
 O_2 Posttest

- O_1 = Representa el grupo de 45 maestras de los departamentos de Guatemala 25, Sacatepéquez 7 y 13 Chimaltenango que contestaron su pre test, el cual se les pasó el 14 de agosto de 2002
- X = Tratamiento que representa el programa de inducción que se llevó a cabo el 27 de agosto de 2002, que recibieron 46 maestras, 26 de Guatemala, 7 de Sacatepéquez y 13 de Chimaltenango, como se puede observar existe una maestra más de la ciudad capital, que no contestó el pretest, sin embargo sí asistió a la inducción y posteriormente contestó el posttest, se anuló ese instrumento para evitar alteraciones en los resultados finales.
- O_2 = Representa el grupo de 45 maestras (con un instrumento anulado) que contestó su posttest el 6 de septiembre de 2002.

Para el análisis estadístico de los datos se decidió utilizar la prueba t de Student, pues como señala Hernández (2000):

«La prueba t se utiliza para comparar los resultados de una preprueba , con los resultados de una postprueba. Se comparan las medias y las varianzas del grupo en dos momentos diferentes».

El valor t se obtiene mediante la fórmula:

$$t = \frac{X_1 - X_2}{2\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

Donde:

X_1	=	media del grupo en el postest
X_2	=	media del grupo en el pretest
S_1^2	=	Desviación estándar del postest elevada al cuadrado
S_2^2	=	Desviación estándar del pretest elevada al cuadrado
N_1	=	tamaño del grupo en el postest
N_2	=	tamaño del grupo en el pretest

El tratamiento estadístico, para que contara con la veracidad que se requiere en los trabajos de investigación, se planificó cuidadosamente la aplicación del pre y postest el cual se validó con anterioridad, posteriormente se procedió a impartir el programa de inducción en el cual se entregó el manual de inducción previamente elaborado y revisado por parte del Programa de Hogares Comunitarios.

Además se hizo un análisis cualitativo por medio de una entrevista a profundidad a seis maestras elegidas al azar siendo tres de Guatemala, dos de Chimaltenango y una de Sacatepéquez. Para poder identificar el lugar de procedencia de las participantes cuando llegaron a la inducción se les entregó un gafete con su nombre y éste tenía dibujado un marco con marcador distribuidos de la siguiente forma, rojo Guatemala, Sacatepéquez azul y verde Chimaltenango, cuyo objetivo fue verificar que en las diferentes actividades de la inducción convivieran las maestras de los diferentes departamentos.

Así mismo la entrevista a profundidad tuvo como objetivo confirmar los resultados estadísticos que se obtuvieron.

A. Descripción del instrumento

El instrumento de pre y postest fue elaborado bajo supervisión de la Dirección del Programa de Hogares Comunitarios y el asesor de la investigación, la temática se estructuró de acuerdo a lo que se pretendía medir, tanto antes como después de la inducción, de acuerdo al marco metodológico, con la finalidad de obtener un aporte en el departamento de personal del Programa de Hogares Comunitarios, el

instrumento se validó con anterioridad con base a una prueba piloto con la participación de maestras que no participaron en el programa de inducción.

Los factores de medición que se tomaron en cuenta en el instrumento fueron orgullo e identificación en su trabajo, conocimiento de visión, misión y objetivos, identificación con la comunidad y conocimiento de la jerarquía del programa, toda esta información se enfocó en el Programa de Hogares Comunitarios, por último se procedió a pasar una entrevista a profundidad el día de la inducción.

1. La prueba piloto

Se elaboró una prueba piloto para garantizar que la comprensión de la misma no tuviera inconvenientes. Después de aplicarla no sufrió ninguna modificación ya que quienes la contestaron la entendieron sin dificultad. Además se llevó cabo una entrevista directa para lograr captar algún tipo de debilidad que presentara el cuestionario, finalmente todos los entrevistados respondieron y entendieron sin dificultad.

2. Cuestionario para medir el nivel de identificación

El cuestionario fue el mismo que se aplicó en la prueba piloto.

3. Entrevista de pregunta abierta para validar en forma cualitativa los resultados.

Ésta fue elaborada con la finalidad de validar la congruencia del programa de inducción con los comentarios de las participantes.

A la hora del almuerzo se procedió a pedir comentarios sobre cómo se sentían y si consideraban que este tipo de actividades les traía algún tipo de beneficio y el resultado fue congruente con los resultados obtenidos estadísticamente.

IV. MARCO OPERATIVO

A. Técnicas de Recolección de Datos

1. Fuente de Datos

Se procedió a un intercambio de cartas para la formalizar la petición y autorización de la investigación.

La inducción se llevó a cabo en los campos deportivos del Banco de Guatemala, con un horario de 8:00 a 17:00 horas. Previa convocatoria por parte del Programa.

El cuestionario o instrumento de postest se pasó en las jefaturas departamentales de la ciudad capital, Sacatepéquez y Chimaltenango previa convocatoria por parte del Programa.

Para la elaboración del manual y llevar a cabo el programa de inducción se fijaron las fechas de acuerdo con las actividades que tenían ya establecidas en el Programa.

Una vez que se contó con la autorización y el calendario de actividades se procedió a recabar toda la información, ordenarla y estructurarla para elaborar el manual y preparar el programa de inducción, trabajando conjuntamente con el personal encargado de supervisar la elaboración del proyecto y el apoyo del asesor de la tesis.

Se llevó a cabo la invitación del profesor que impartió el taller "El juego como estrategia de aprendizaje"

Posteriormente se procedió a preparar la información que se dio en el programa de inducción, se preparó la presentación en *power point* y se llevó a cabo la planificación de las actividades que se desarrollaron, finalmente se consiguieron los recursos materiales para la actividad.

Las oficinas de Hogares Comunitarios se encargaron de efectuar las convocatorias respectivas en cada una de las fases de la investigación de las 46 maestras.

B. Trabajo de campo o procedimiento

Para la recolección de la información se realizaron entrevistas con las diferentes autoridades del Programa, con la información se procedió a la elaboración del manual, así mismo se calendarizaron las actividades que se llevaron a cabo como la aplicación de la prueba piloto la cual fue aplicada a maestras de los departamentos del Progreso y Santa Rosa.

El pretest se aplicó el 2 de agosto en la ciudad capital para los tres departamentos.

El programa de inducción se llevó a cabo el 27 de agosto en Guatemala.

El postest se aplicó en las diferentes oficinas Hogares Comunitarios el 6 de septiembre.

Desarrollo del trabajo de campo:

Primera etapa (14 de agosto de 2002)

Se aplicó el pretest antes de la inducción. Se procedió a dar las instrucciones necesarias, indicándoles que para identificar el instrumento de cada una debían dibujar, en el cuadro que se encuentra ubicado en la parte superior izquierda de la hoja, un símbolo que fuera sencillo de recordar porque se volvería a ocupar. En ningún momento se hizo mención del Programa de Inducción en el cual participarían para no afectar, de alguna manera, el resultado del postest. El dibujo fue la clave para poder comparar las respuestas del pre y postest.

Segunda etapa:

Se llevó a cabo el Programa de inducción dividido en tres fases, el lugar:

"Campos Recreativos del Banco de Guatemala".

Fecha: 27 de agosto de 2002. DE 8:00 A 17:00 horas.

FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

I. FASE

Inicio del Programa de Inducción 8:00 horas el 27 de agosto de 2002.

- Inscripción del grupo de maestras participantes en el Programa de Inducción.
- Entrega del gafete de identificación.

- Saludo de bienvenida por parte de las encargadas de la inducción.
- Palabras de bienvenida a cargo de una autoridad del Programa de Hogares Comunitarios.
- Dinámica de presentación. Presentación entre las mismas maestras con una actividad de creatividad docente.
- Se dio una plática sobre la misión, visión y objetivos del Programa de Hogares Comunitarios y se complementó con una dinámica de crucigrama.
- Se pasó un video sobre la importancia del trabajo en equipo y se dieron ejemplos prácticos al respecto, haciendo énfasis en el Programa y la labor docente de las maestras, incluyó la dinámica del puente.
- Termina la primera fase a las 10:00 horas.
- Refacción de 10:00 a 10:30 Horas.

II. FASE

Inició a las 10:30 horas.

- Presentación preparada usando *power point* del Programa de Hogares Comunitarios
- Video sobre el Programa de Hogares Comunitarios.
- Dinámica donde se hicieron preguntas sobre la presentación en *power point* tocando puntos clave del Programa de Hogares Comunitarios.
- Se entregó el manual de inducción.
- Terminó a las 13:00 horas.
- Almuerzo 13:00 a 14:00 horas

Se procedió a efectuar la entrevista a profundidad (vid) a seis maestras (tres de Guatemala, dos de Chimaltenango y una de Sacatepéquez) para obtener resultados cualitativos que apoyaran los datos cuantitativos que se obtuvieran.

III. FASE

Inició a las 14:00

- Taller "El juego como estrategia de aprendizaje". La finalidad de éste fue recordarle a las maestras el impacto que tiene en el aprendizaje el juego en los niños, herramienta que complementa y apoya su labor docente.
- Finalización de la actividad: 17:00 horas.
- Se entregaron los diplomas y los folletos de juegos y dinámicas de grupo.
- Refrigerio 17:15 horas.

RECURSOS

Humanos:

Para el programa de inducción se requirió la participación de:

- Autoridades de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente.
- Organizadoras del Programa de inducción.
- Personal para apoyo logístico
- Personal para apoyo de cafetería

Materiales:

Para la ejecución del programa de inducción fue necesario:

- Salón de capacitación (Campos recreativos del Banco de Guatemala)
- Lista de participantes
- Gafetes
- Cuadernos
- Lapiceros
- Mesas
- Sillas
- Manteles
- Lana
- Retroproyector
- Grabadora
- Computadora
- Cañonera
- Pantalla

- Televisión
- Reproductor de video
- Video del Programa de Hogares Comunitarios
- Video de Trabajo en equipo
- Fotocopias de entrevista a profundidad
- Manual de Inducción que contiene la información del Programa de Hogares Comunitarios
- Folleto de juegos y dinámicas de grupo

Tercera etapa (6 de septiembre de 2002):

Se aplicó el cuestionario de postest a las 45 maestras que participaron en el Programa de Inducción en las Jefaturas departamentales, previa convocatoria.

C. Procesamiento de la Información

El instrumento fue elaborado para obtener los resultados estadísticos del pre y postest de las maestras de nuevo ingreso que laboran en el Programa de Hogares Comunitarios para analizar si un programa de inducción causa algún impacto ya sea positivo o negativo en su labor docente.

Se asignó un valor numérico a cada respuesta del instrumento como se detalla a continuación.

Respuesta a = 5	Siempre
Respuesta b = 4	Casi siempre
Respuesta c = 3	A veces
Respuesta d = 2	Casi nunca
Respuesta e = 1	Nunca

Manualmente se registraron los datos de los cuestionarios de pretest y postest de las 45 maestras, el puntuación más alta que se esperó fue de 55 (en caso de que las respuestas de las once preguntas fuera "a" equivalente a $11 \times 5 = 55$) y la puntuación

más baja que se espero fue de 11 (en caso de que las respuestas de las 11 preguntas fueran "e" equivalente a $11 \times 1 = 11$). El cuestionario se estructuró de manera que:

A mayor puntuación, mayor identificación.

A menor puntuación, menor identificación.

D. Prueba Piloto

Se llevó a cabo la prueba piloto, para verificar si era clara y comprensible al lector. Se aplicó a un grupo de cuatro maestras de nuevo ingreso que no estaban dentro de la investigación (de El Progreso y Santa Rosa). La finalidad fue establecer la validez del instrumento. El resultado fue positivo ya que se dieron las indicaciones y contestaron sin ningún problema, además se platicó directamente con ellas para saber si consideraban que las preguntas eran claras a lo cual respondieron que sí.

V. RESULTADOS

En el presente trabajo participaron 46 maestras que laboran en el Programa Hogares Comunitarios de nivel preprimario, las cuales fueron contratadas en el presente año (2002).

En la siguiente tabla se presenta un resumen de los resultados estadísticos obtenidos para lo cual se analizaron e interpretaron 45 maestras que contestaron su pre y postest, un instrumento o cuestionario de una maestra de Guatemala se anuló por no haber contestado el pretest.

1. Análisis estadístico

Tabla 1

	Pretest	Postest
Media	52.91	53.62
Desviación estándar	2.72	2.02
Varianza	7.44	4.10
Grados de libertad		44
Estadístico t		3.38
Nivel de significancia		0.05
Valor crítico de t (una cola)		1.68

Como puede apreciarse, por ser el valor crítico de t (1.68) menor al valor del estadístico t calculado (3.38) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo, la cual establece que, en promedio y un margen de error igual a 0.05, después de haber recibido el programa de inducción las maestras estarían mejor identificadas.

Esto da respaldo a la investigación documental realizada, en la cual se señalan los beneficios de la inducción para mejorar la identificación del trabajador con su puesto de trabajo y la institución para la cual labora. Resulta claro que el conocer la visión, misión,

objetivos e historia de la institución, así como el marco legal que respalda la relación laboral entre las maestras, el Ministerio de Educación y el programa, las normas a las que están sujetas y las funciones que se espera desempeñen dentro de los hogares facilitará que se sientan más identificadas con todos los aspectos relacionados con su labor docente como maestras itinerantes.

De igual forma se calculó el coeficiente de correlación r de Pearson ($r = 0.86$), lo cual indica que existe una alta relación entre las puntuaciones obtenidas por las maestras en el pre y en el post test, es decir, que calificaciones altas en el pretest implican calificaciones altas en el post test.

Las gráficas adjuntas representan los resultados obtenidos del pre y postest. En las mencionadas tablas se logra ver que sí existió una diferencia representativa en el pre y postest lo cual hace concluir que la hipótesis del trabajo se comprobó, y la inducción generó que las respuestas del posttest mejoraran en relación con las del pretest en las maestras de preprimaria itinerantes que laboran en el Programa de Hogares Comunitarios, perteneciente a la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente.

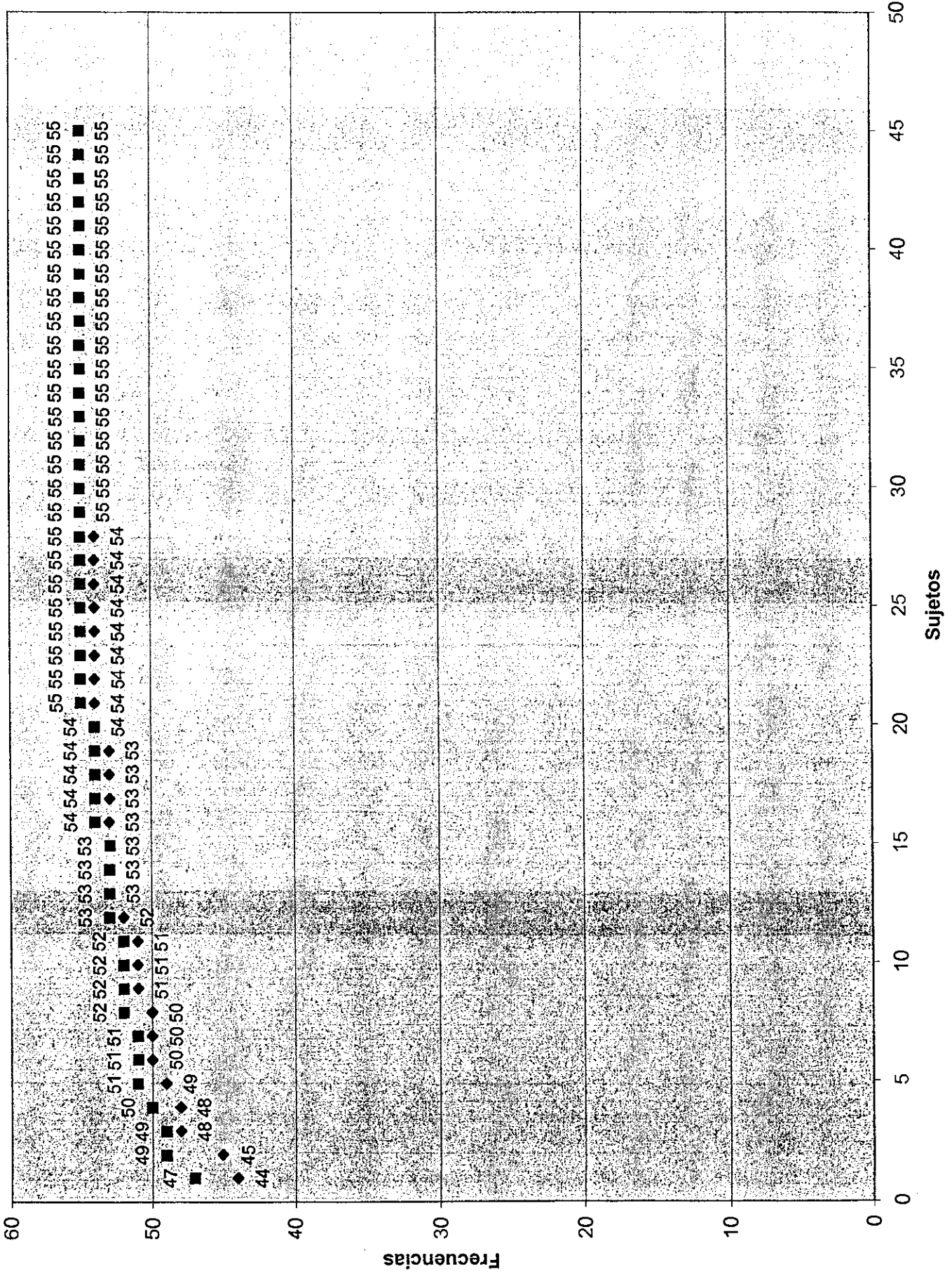
El resultado del pre y postest puede explicarse en función a la diferencia de tiempo que cada maestra tenía laborando dentro del programa hasta antes de recibir la inducción. Las maestras con más meses de trabajo podían ya haber contado con cierto conocimiento empírico, así como a través del desempeño de sus labores, sin embargo la mayoría manifestó desconocer mucha de la información que se les había proporcionado.

Para complementar la información se analizaron cada una de las preguntas del pretest y postest. Se calificó con la regresión siguiente:

Respuesta a = 5	Siempre
Respuesta b = 4	Casi siempre
Respuesta c = 3	A veces
Respuesta d = 2	Casi nunca
Respuesta e = 1	Nunca

RESULTADOS PRETEST Y POSTEST

◆ Pretest
■ Posttest



A continuación se presenta una tabla con el análisis de las preguntas del instrumento y el factor de medición de cada una y los resultados comparativos presentados en porcentajes.

<i>Pregunta</i>	<i>Factor de Medición</i>	<i>Pretest</i>	<i>Postest</i>
1	Orgullo	76 % Siempre 20 % Casi siempre 4 % A veces	80 % Siempre 20 % Casi siempre
2	Identificación con la Visión y Misión	77 % Siempre 19 % Casi siempre 4 % A veces	86 % Siempre 11 % Casi siempre 3 % A veces
3	Identificación con los objetivos del Programa	76 % Siempre 20 % Casi siempre 4 % A veces	80 % Siempre 17 % Casi siempre 3 % A veces
4	Realización en el trabajo	73 % Siempre 24 % Casi siempre 3 % A veces	80 % Siempre 17 % Casi siempre 3 % A veces
5	Identificación con la comunidad	93 % Siempre 4 % Casi siempre 3 % A veces	97 % Siempre 3 % Casi siempre
6	Identificación con el trabajo	93 % Siempre 7 % Casi siempre	100 % Siempre
7	Identificación con los niños del Programa	100 % Siempre	100 % Siempre
8	Identificación con su labor docente	93 % Siempre 7 % Casi siempre	95 % Siempre 5 % Casi siempre
9	Identificación con los objetivos del Programa	93 % Siempre 7 % Casi siempre	97 % Siempre 3 % Casi siempre
10	Identificación con su labor docente	89 % Siempre 7 % Casi siempre 4 % A veces	93 % Siempre 7 % Casi siempre
11	Conocimiento de la Jerarquía del Programa	66 % Siempre 20 % Casi siempre 11 % A veces 3 % Casi nunca	68 % Siempre 24 % Casi siempre 5 % A veces 3 % Casi nunca

Como se puede observar en la tabla anterior, sí hubo una mejoría en porcentajes comparando el pretest y el postest en todos los factores que se estudiaron a excepción

de la pregunta 7 que se mantuvo en cien por ciento tanto en el pretest como en el postest. Los cuales se desglosaron en las 11 preguntas que contenía el instrumento o cuestionario que se empleó en el trabajo.

Con relación al cuestionario de preguntas abiertas (vid.) para validar de forma cualitativa los resultados del análisis estadístico, se obtuvo textualmente la siguiente información de las seis maestras entrevistadas al azar (tres de Guatemala, dos de Chimaltenango y una Sacatepequez).

- ¿Cómo se sintió durante el programa de inducción?

“Compartir con las compañeras, es importante conocer, saber y aplicarlo, se sintió bien informada, estuvo bastante clara la exposición y participación, animada, motivada, había información que no conocía.”

- ¿Considera que obtuvo algún beneficio aplicable a su labor docente?

“Hay aspectos que no había percibido, que no haya individualismo sino trabajo en equipo, hacer conciencia de ser responsables, reflexionar para cumplir con el trabajo, aplicarlo a los niños, tener responsabilidad y saber qué hacer y qué no hacer, se dieron ideas, aplicación de técnicas, incentivar la comunicación dentro del Hogar.”

- ¿Qué piensa del programa de inducción?

“Cumplió con su cometido, se obtuvo información nueva y valiosa, llevar a cabo el trabajo en equipo, poner nuestro grano de arena cada uno y el país sería diferente, madres y maestros tenemos una obligación con el país, inculcar al niño hacia el bien, es bastante bueno han ido a otras capacitaciones y ésta tuvo bastante información, que es muy bueno y nos ubica en lo que es el Programa conocerlo y decirlo, es interesante y nos dice cómo llevar nuestro trabajo y además nos da a conocer el trabajo de la esposa del Presidente”

- ¿Considera que este tipo de actividades enriquecen el programa de hogares comunitarios?

“Si, definitivamente si, no teníamos clara cual es el fin del Programa, siempre debe estar uno capacitado, cambiar de ambiente, si porque nos hace

conocer, ser responsables, cumplir con horarios, motivar a los niños, hacer conciencia de los problemas sociales reforestación, agua, que los niños capten lo que hacemos, enriquece también ver a otras maestras, si yo creo que en actividades como esta surgen más ideas, buscar y aportar ideas al programa, si nos enriquecemos porque habemos personas que por falta de conocimiento nos portamos un poquito negativas”

- ¿Su participación en este tipo de actividades la hacen sentir más identificada con su trabajo en el Programa de Hogares Comunitarios?

“La verdad es que sí, este tipo de actividades lo ayudan a uno a entender el entorno de Guatemala, para nosotras las maestras el principio y el fin son los niños, sí saber que soy parte de un equipo, se fortalece el trabajo, mi trabajo es importante, si yo puedo, los niños también pueden, me gusta mi trabajo porque los niños me necesitan, me siento con más responsabilidades, me permite identificarme a través de estas actividades, si hay más interés, los niños me gustan, apoyo a las madres de escasos recursos, mi labor docente es importante”.

Se puede resumir que el resultado de la entrevista cualitativa coincide con los resultados obtenidos en la prueba T de Student a la vez que los confirma ya que de acuerdo a las respuestas la Inducción causó un impacto positivo en las maestras.

1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se llevó a cabo el programa de inducción y la elaboración del respectivo manual de inducción para los maestros que laboran en el Programa de Hogares Comunitarios de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente.

La hipótesis de la investigación planteada fue que:

"El proceso de inducción para maestros de Hogares Comunitarios permitirá una mejor identificación con el Programa".

Esta investigación afirma lo dicho por Véliz (1997) en cuanto que destaca que la inducción u orientación esta diseñada para ofrecer a los empleados la información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la institución u organización. Así mismo, Wherter (2001) afirma que un método común para reducir la tasa de rotación del personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción que sirve para familiarizarlos con sus funciones, la institución u organización, sus políticas, valores, normas y la relación con otros empleados.

El programa de inducción efectivamente mejora la identificación de los maestros que laboran en el Programa de Hogares Comunitarios lo cual se logró establecer al comprobar la hipótesis planteada mediante los resultados estadísticos obtenidos y la entrevista a profundidad.

La investigación teórica fue la base de información que permitió asimilar con mayor profundidad la importancia de un proceso de inducción, así mismo se logró visualizar que la inducción es parte de un proceso en el cual se encuentran entrelazados el reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo personal.

Por lo tanto se logró establecer entre otros aspectos que en el Programa de Hogares Comunitarios es necesario implementar lazos de comunicación con el Ministerio de Educación en el reclutamiento, selección y contratación de personal, para evitar en lo posible la rotación de personal, así mismo es necesario diseñar estrategias de enlace con relación al reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo personal.

Además Chiavenato (2001) afirma que se deben tomar en cuenta los siguientes puntos para crear un ambiente de trabajo receptivo y agradable:

- Planificación del proceso selectivo
- Contenido inicial de la tarea
- Grupos de trabajo
- Programa de inducción.

Es necesario que los nuevos empleados se encuentren adaptados y adecuados a su puesto de trabajo. En el caso del Programa de Hogares Comunitarios, por no contar con un proceso y manual de inducción, se realizaron. En el programa de inducción se le dio énfasis a la importancia del trabajo en equipo el cual Ulrich (1998) define como "un grupo con un objetivo común y desafiante y sus componentes se comparten de forma interdependiente".

En la inducción se les platicó sobre la importancia de la multiculturalidad que existe en el país y de toda la riqueza que representa. Con ello se espera que comprendan que es necesario que desaparezcan las barreras que impiden las interacciones efectivas con otros grupos culturales. Se resaltó que el Programa de Hogares Comunitarios funciona en todo el país, atendiendo a todas las etnias y promoviendo las relaciones multiculturales, respetando en todo momento la cultura y costumbres.

El maestro juega un papel muy importante, al respecto el MINEDUC (2001) define al educador como "un agente portador de vínculos y relaciones comunitarios que contribuyan a generar un clima cultural de amistad, comunicación, solidaridad, compromiso social y lealtad" y así lograr mejores resultados al trabajar en equipo.

Para lograr los resultados esperados es necesario retomar lo que dice Gibson (2001) "La efectividad de cualquier institución u organización está influenciada por el comportamiento humano".

Con lo cual podemos reafirmar la importancia de un programa de inducción, el cual además de buscar la adaptación e identificación del empleado busca la socialización de los maestros, así como los niños pasan por dos etapas de socialización, en las instituciones u organizaciones existen también diferentes tipos de socialización como lo menciona Chiavenato (2001) entre éstas encontramos la socialización anticipada,

la segunda sucede cuando el individuo ya está dentro de la organización y la tercera etapa es el manejo de las responsabilidades de trabajo.

Si se logra la adaptación del nuevo empleado a su puesto de trabajo, sus actitudes serán positivas, al respecto:

Keith (2000) afirma que las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento.

Finalmente los resultados reflejaron en el pretest que efectivamente las maestras se encontraban contentas con su labor docente itinerante en el de Programa de Hogares Comunitarios, sin embargo se pudo observar que no conocían a profundidad la información sobre la misión, visión, objetivos del Programa y sobre todo no tenían conocimiento de la jerarquía que existe dentro de éste (organigrama).

El programa de inducción y su respectivo manual causó un impacto positivo en las maestras itinerantes del programa y mostraron su satisfacción y expresaron su deseo de que se planificaran más actividades que les permitiera convivir y compartir sus experiencias con otras maestras, y se llegó a la conclusión de que el aporte que dan a la sociedad guatemalteca, especialmente a las madres beneficiarias del programa, así como a los niños de escasos recursos tiene un valor incalculable

Por otra parte, al efectuar el análisis estadístico se observó una diferencia significativa entre el pre y postest, lo cual ha permitido comprobar la hipótesis del trabajo "El proceso de inducción para maestros del Programa de Hogares Comunitarios, permitirá una mejor identificación"

VI. CONCLUSIONES

1. El proceso de inducción es de vital importancia para lograr la identificación del empleado, este estudio demostró la hipótesis planteada en la investigación.
2. La inducción es parte de un proceso que permite la adaptación e identificación del empleado con su organización y con su puesto de trabajo. La inducción a la organización y al puesto de trabajo son los dos últimos pasos del proceso de reclutamiento y selección ya que la inducción por sí misma no da los resultados esperados si no es parte del proceso antes mencionado.
3. La aplicación de un programa de inducción en hogares comunitarios permitió establecer los beneficios que el mismo genera en las maestras itinerantes que laboran en el programa.
4. El programa de inducción permitió dar a conocer, a las maestras, información relevante sobre Hogares Comunitarios y su labor docente dentro del programa.
5. La aplicación del programa de inducción genera beneficios tanto a título personal de las maestras y del programa en sí, así como a las madres de los niños beneficiarios del programa, beneficiando con ello al país.

VII. RECOMENDACIONES

El tratamiento aplicado consistió en un Programa de Inducción para maestras de nuevo ingreso del Programa de Hogares Comunitarios, resultó ser beneficioso. Los componentes de la inducción permiten la identificación de las maestras con sus labores docentes itinerantes.

A partir de la experiencia adquirida en este trabajo, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Sistematizar la inducción para las maestras de nuevo ingreso al programa.
2. Mantener actualizada la información del manual de inducción para que cumpla su función de herramienta de Recursos Humanos.
3. Aplicar el programa de inducción a toda la población magisterial de nuevo ingreso que se encuentra distribuida en todos los departamentos donde funcionan los hogares, tomando en cuenta su ubicación geográfica, cultura, costumbres, etc.
4. Ampliar la inducción a todo el personal que labora en el Programa (madres cuidadoras, trabajadoras sociales, jefas de departamento y demás personal administrativo) para lograr su identificación con los objetivos de éste.
5. Dar seguimiento a la inducción para conocer el impacto en el personal de nuevo ingreso, así mismo se pueden detectar debilidades que deben ir corrigiéndose para que la inducción sea efectiva.
6. Fortalecer el departamento de personal del Programa de Hogares Comunitarios para poder enfrentar los retos que se presentan día con día.
7. Establecer criterios específicos de comunicación entre el MINEDUC y el Programa de Hogares Comunitarios para el reclutamiento, selección y contratación de personal.
8. Facilitar estudios que permitan establecer estadísticas sobre el impacto y seguimiento de la educación de los niños del programa en el nivel primario.

Al lograr ejecutar el programa de inducción para las maestras y demás personal que labora dentro del programa, se logrará el fortalecimiento del Programa de Hogares

Comunitarios y esto beneficiará a las niñas y los niños de escasos recursos y lograr así que el presente y futuro de Guatemala sea mejor.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

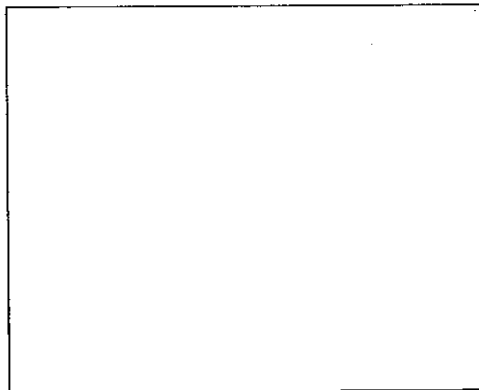
1. Achaerandi, Luis. 2001. *Iniciación a la práctica de la investigación*. 6ª.ed. Guatemala. Universidad Landívar. 194 págs.
2. Chávez, Juan José. 1998. *Elaboración de Proyectos de investigación*. Reimpresión 1998. Guatemala. XL Publicaciones. 75 págs.
3. Chiavenato, Idalberto. 2001. *Administración de Recursos Humanos*. Nota preliminar. Germán Villamizar. 5ª. Ed. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 699 págs.
4. *Diccionario Larousse ilustrado*. 2001. 7ª.Ed. Larousse. Santafé Bogotá, Colombia. 1792 págs.
5. Fuentes, Carlos. 1997. *Por un progreso incluyente*. (1a. Ed.) México. Instituto de estudios educativos y sindicales de América.. 126 págs.
6. Gibson, James; Ivancevich, James y Donnelly, James Jr. 2001. *Las organizaciones*. 10ª. Ed. Chile. McGraw-Hill/interamericana de Chile. 591 págs.
7. Guatemala 2001. Biblioteca presidencial para la paz. 2001. *Constitución Política de la República de Guatemala*. Ed. Única. Fondo de Cultura Económica de Guatemala, S:A: 285 págs.
8. Guatemala 2001. Ministerio de Educación. 2001. *Globalización, Identidades y Educación*. Edición limitada. Editorial Kamar. 69 Págs.
9. Hernández, Roberto; Collado, Carlos y Lucio Pilar. 2000. *Metodología de la investigación*. 2ª. Ed. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 591 págs.
10. Hopkins, Kenneth D; Hopkins B.R. y Glass Gene. 1997. *Estadística básica para las ciencias sociales y del comportamiento*. Nota preliminar. Ricardo Cruz Quintana. (1ª.Ed). México D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 406 págs.

11. Keith, Davis Jr. y John W. Newstrom. 2000. *Comportamiento humano en el trabajo*. 10ª.Ed. México. McGraw-Hill Interamericana S.A. 647 Págs.
12. Montessori, María. 1998. *Educación y Paz*. Nueva edición. Argentina. Errepar 188 Págs.
13. Savater, Fernando. 1997. *El valor de educar*. 1ª. Reimpresión. México. Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América. 244 págs.
14. Ulrich, Dave, *et.al.* 1998. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. (1ª.Ed.) España. Gestión 2000 edipe. 390 págs.
15. Véliz, Claudia. 1997. *La influencia de la inducción en el desarrollo integral del empleado*. Tesis Universidad del Valle de Guatemala. Guatemala. 78 págs.
16. Werther, William y David Jr. Keith. 2000. *Administración de personal y recursos humanos*. 5ª Ed. México. McGraw Hill. 582 págs.

Apéndice

- A. Cuestionario de pretest y postest.
- B. Entrevista a profundidad.
- C. Manual de Inducción.

INSTRUMENTO O CUESTIONARIO DE PRE Y POSTEST



Dibuje en el cuadro un símbolo o señal que sólo usted identifique.
Dicho símbolo o señal será útil para fines comparativos.

Instrucciones: Se le solicita leer detenidamente las siguientes preguntas y marcar con una X la respuesta que considere correcta. La información será de utilidad para fines administrativos. Agradeceremos no deje ninguna pregunta sin contestar. Agradecemos su tiempo y su disponibilidad.

1. Me siento orgullosa de trabajar en el Programa de Hogares Comunitarios.

FACTOR DE MEDICIÓN: ORGULLO.

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

2. Me identifico con la Visión y la Misión del Programa.

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN: VISIÓN Y MISIÓN.

3. Me identifico con los objetivos del Programa

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN: IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

4. Me siento realizada de trabajar en el Programa Hogares Comunitarios

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN: REALIZACIÓN EN EL TRABAJO.

5. Entiendo que el Programa existe para apoyar a hijos de madres trabajadoras

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN : IDENTIFICACIÓN CON LA COMUNIDAD.

6. Considero que mi trabajo es importante en el Programa

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN: IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO.

7. Estoy consciente que la razón de ser del Programa es la atención a niños menores de 7 años

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN: IDENTIFICACIÓN CON LAS NIÑAS Y LOS NIÑOS DEL PROGRAMA DE HOGARES COMUNITARIOS.

8. Me siento responsable de la educación de los niños que pertenecen al Programa

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN: IDENTIFICACIÓN CON SU LABOR DOCENTE.

9. Estoy convencida que mi trabajo mejorará el nivel de vida de los hijos de madres trabajadoras de escasos recursos

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN: IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA.

10. Entiendo que el programa atiende integralmente a los niños para facilitar su desarrollo

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN: IDENTIFICACIÓN CON SU LABOR DOCENTE.

11. Entiendo el organigrama del Programa como un medio para realizar efectivamente mi trabajo

a. Siempre	
b. Casi siempre	
c. A veces	
d. Casi nunca	
e. Nunca	

FACTOR DE MEDICIÓN: CONOCIMIENTO DE LA JERARQUÍA DEL PROGRAMA.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

01.- ¿Cómo se sintió durante el Programa de Inducción?

02.-¿Considera que obtuvo algún beneficio aplicable a su labor docente?

03.-¿Qué piensa del Programa de Inducción?

04.-¿Considera que este tipo de actividades enriquecen al Programa de Hogares Comunitarios?

05.-¿Su participación en este tipo de actividades la hacen sentirse más identificada con su trabajo en el Programa de Hogares Comunitarios?



**GOBIERNO DE GUATEMALA
SECRETARIA DE OBRAS SOCIALES
DE LA ESPOSA DEL PRESIDENTE
(SOSEP)**

MANUAL DE INDUCCIÓN

**PARA MAESTRAS Y MAESTROS DEL
PROGRAMA DE HOGARES
COMUNITARIOS**

Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente

SOSEP

GOBIERNO DE GUATEMALA

PRESENTACIÓN

El propósito de este manual es facilitar a la maestra o maestro de reciente ingreso, información acerca del Programa de Hogares Comunitarios, sus principios y valores que determinan el clima laboral y la cultura que se pretende implementar en el Programa. Además incluye la historia, visión, misión, organización, funciones, prestaciones, servicios, beneficios, deberes y derechos de todo colaborador como miembro del Programa de Hogares Comunitarios.

Aquí encontrará información útil y valiosa para su incorporación a la institución y a su puesto de trabajo.



Bienvenida

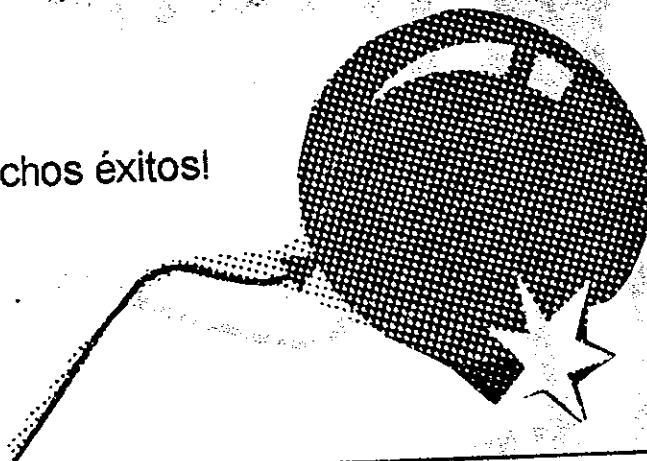
En el inicio de su relación de trabajo en la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente reciba una cordial bienvenida al Programa de Hogares Comunitarios.

A partir de hoy usted forma parte de un equipo multidisciplinario, orientado a resultados de calidad en cuanto al cuidado, alimentación, salud preventiva y educación de niñas y niños de 0 a 6 años, atendidos por madres cuidadoras a través de una alternativa de cuidado diurno, no escolarizado que persigue la formación y sano desarrollo de la niñez.

Tenemos un gran compromiso ante la sociedad, apoyando a madres trabajadoras que necesitan que sus hijas e hijos reciban una atención integral y de calidad.

Bienvenido a ser parte del sueño de trabajar con el grupo en el cual están puestas las esperanzas de las guatemaltecas y los guatemaltecos: la niñez.

¡Adelante y muchos éxitos!



CARTA A LAS MAESTRAS DEL PROGRAMA DE HOGARES COMUNITARIOS

Para el Gobierno, la SOSEP a través del Programa de Hogares Comunitarios, funcionarios y demás colaboradores, es un honor tener la oportunidad de interactuar con usted a partir de hoy, en este programa.

Usted ha sido seleccionado por su capacidad, experiencia y sus méritos profesionales para apoyar la gran tarea que tenemos diariamente con la niñez guatemalteca, en donde la búsqueda de la excelencia en cuidado, salud preventiva y educación, es permanente.

En estos momentos es indispensable la confianza plena en su capacidad y la certeza de que recibirá el respaldo necesario de nuestro programa para la eficiente ejecución de su trabajo.

Aprovechamos cualquier recurso disponible en la comunidad en pro del Hogar Comunitario y la niñez que lo habita.

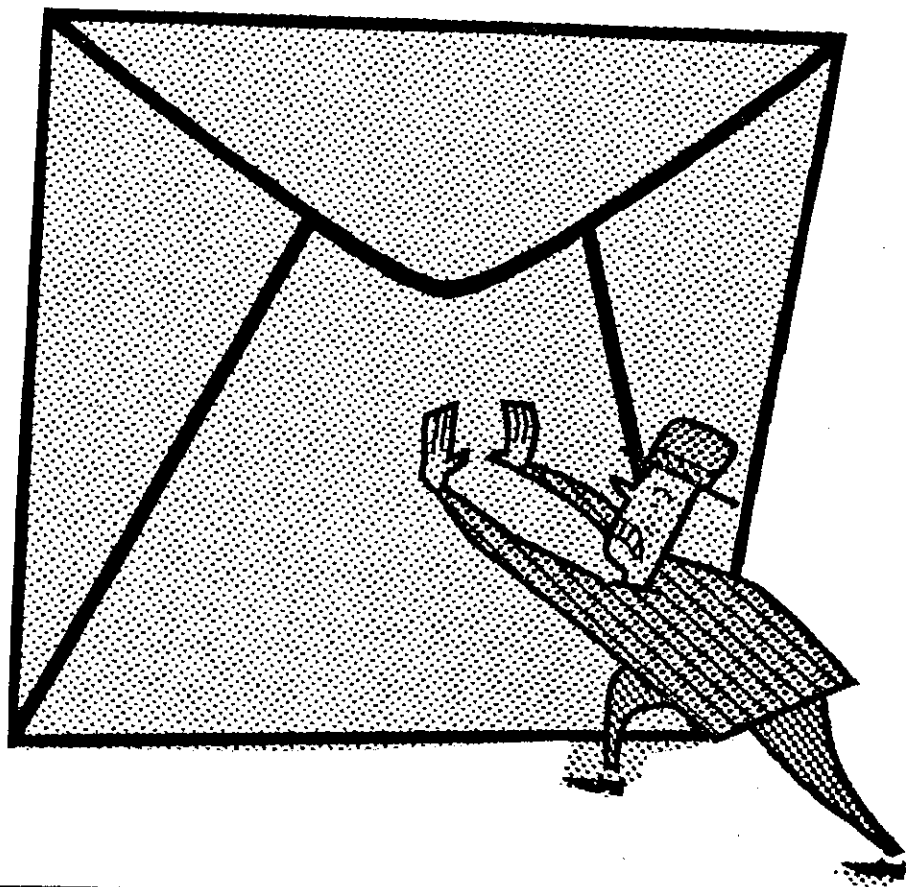
Valoramos el uso racional de los recursos pero nuestra verdadera riqueza son los recursos humanos.

Propiciamos su desarrollo haciéndoles accesibles oportunidades de crecimiento dentro del Sistema Educativo Nacional; teniendo como opción la participación en concursos de oposición para plazas permanentes.

Al seleccionarlo le hemos demostrado nuestra confianza, a la vez hacemos efectivo nuestro compromiso de contribuir a su bienestar. El Programa es determinante para el desarrollo de la niñez de Guatemala, lo cual no permite equivocarse en la contratación de su personal.

Atentamente:

Programa de Hogares
Comunitarios



COMPROMISO

El Gobierno de Guatemala comprometido con la educación de la niñez, impulsa acciones que favorecen la puesta en marcha de diferentes modalidades educativas formales y no formales, por lo que a través de alianzas estratégicas el Ministerio de Educación conjuntamente con la SOSEP establecieron el Convenio de Cooperación para ampliar la cobertura de atención del nivel infantil.

Dar educación a la niñez guatemalteca es una de las prioridades del Gobierno de la República, es así como el Ministerio de Educación a través de la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP) apoya la educación preescolar infantil del Programa de Hogares Comunitarios el cual brinda estimulación temprana, salud preventiva, educación, cuidado y alimentación a niñas y niños de 0 a 6 años, hijas e hijos de madres generalmente trabajadoras de todo el país de escasos recursos económicos.

Como apoyo educativo, al Hogar Comunitario se le ha asignado una maestra itinerante para que las niñas y los niños al salir del Hogar Comunitario cuenten con la preparación necesaria y el aprestamiento para poder ingresar a la escuela primaria.

1. MARCO LEGAL

La designación de las maestras al Programa de Hogares Comunitarios está determinada en dos documentos legales: La Resolución 669 y el Convenio de Cooperación entre el Ministerio de Educación y la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente.

A continuación se describe literalmente el contenido de estos documentos.

RESOLUCIÓN 669

El veintitrés de marzo del año dos mil, el Ministerio de Educación emitió la Resolución No. 669 que a la letra dice:

CONSIDERANDO

Que la Constitución Política de la República, en su artículo 74, establece como un derecho inalienable de los guatemaltecos, el de "recibir la educación inicial, preprimaria, primaria y básica dentro de los límites de edad que fije la Ley";

CONSIDERANDO

Que es función primordial del Estado, a través del Ministerio de Educación, normar los aspectos relacionados con los servicios educativos que prestan las distintas instituciones en beneficio de las niñas y niños del país;

CONSIDERANDO

Que el país necesita impulsar y apoyar modalidades educativas que promuevan la ampliación de cobertura, a efecto de que un mayor número de niñas y niños tengan acceso a una educación y formación integral;

CONSIDERANDO

Que el "Programa de Hogares Comunitarios", de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República, atiende a la niñez menor de 7 años, a través de una alternativa de cuidado diurno y personalizado, mediante un modelo de atención no formal, que propicia un desarrollo integral desarrollando los componentes de salud, nutrición y educación preescolar, en las áreas de psicomotricidad, aprestamiento, iniciación matemática, pre-lectura, expresión oral, civismo, hábitos de convivencia social y educación ambiental.

POR TANTO 669

En ejercicio de las facultades que le confiere el inciso "f" del artículo 194 de la Constitución Política de la República y con fundamento en el artículo 33 de la Ley de Educación Nacional, Decreto 12-91;

RESUELVE;

Ratificar y Ampliar la Resolución 166-92 de la Dirección General de Educación, de fecha 28 de octubre de 1992, en los siguientes términos:

Artículo 1º. Conceder validez técnica pedagógica de Educación Parvularia a los servicios educativos que desarrollan los Hogares Comunitarios en sus diferentes modalidades, con los niños y niñas de 5 a 7 años de edad durante cada ciclo lectivo.

Artículo 2º. Avalar los estudios realizados por los niños y niñas de 5 a 7 años de edad, beneficiarios del Programa de Hogares Comunitarios incluyéndolos en los registros correspondientes y proporcionándoles las constancias respectivas para su posterior ingreso a la Escuela Primaria.

Artículo 3º. Autorizar a los Jefes de Oficina departamentales de Hogares Comunitarios para que se puedan emitir y firmar los registros y constancias técnico-pedagógicos de los servicios educativos que brindan en el nivel de Educación Preprimaria.

Artículo 4º. Los Jefes de Oficina deberán coordinar con la autoridad Educativa distrital que corresponda sobre los procedimientos para la entrega de los cuadros finales y su inclusión en la estadística final que elabora el Ministerio de Educación.

Artículo 5º. Las Autoridades Educativas distritales tienen la obligación de apoyar esta modalidad educativa preescolar, brindando asesoría cuando así lo requieran los Jefes de las oficinas descentralizadas del Programa de Hogares Comunitarios.

Notifíquese

Firma al calce:

Ministro de Educación y la Directora Admón. Gral.

**CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN ENTRE
EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y LA
SECRETARIA DE OBRAS SOCIALES DE LA
ESPOSA DEL PRESIDENTE (SOSEP)**

El convenio se firmó el diecisiete de noviembre del año dos mil compareciendo por una parte el Ministro de Educación en calidad de representante del Ministerio de Educación, en lo sucesivo denominado "EL MINISTERIO" y por la otra parte, la Secretaria de la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente de la República.

El presente **CONVENIO DE COOPERACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES EDUCATIVAS DEL PROGRAMA HOGARES COMUNITARIOS DE LA SECRETARIA DE OBRAS SOCIALES DE LA ESPOSA DEL PRESIDENTE -SOSEP-**, conforme a las cláusulas siguientes: **PRIMERA: BASE LEGAL:** El presente convenio se suscribe con fundamento en lo que regulan los artículos 1, 2, 71, 74, y 194 literal f) de la Constitución Política de la República de Guatemala, los artículos 2, literales 1 y 10 del Decreto Legislativo 12-91, Ley de Educación Nacional, y los Acuerdos Gubernativos Nos. 171-95 y 824-97 que oficializaron el Programa Hogares Comunitarios. **SEGUNDA: ANTECEDENTES:** El Programa HOGARES COMUNITARIOS adscrito a la SOSEP surgió en el año 1991, como una estrategia de gobierno para el enfrentamiento a la pobreza y en apoyo a las madres de familia que por razones de precariedad debían incorporarse a procesos productivos o al desarrollo de actividades generadoras de ingresos económicos para el sostenimiento de sus familias.

Con base en la Resolución No. 166-92 de fecha 28 de octubre del año 1992 y ratificada mediante la Resolución No. 669 del 23 de marzo del año 2000, el Ministerio concede validez técnica pedagógica de Educación Parvularia a los servicios que desarrollan los Hogares Comunitarios en sus diferentes modalidades, con las niñas y niños de 5 a 7 años de edad durante el ciclo lectivo.

TERCERA: DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

"Hogares Comunitarios" constituye una alternativa viable y no tradicional. De bajo costo y fácil manejo, apoyado política y administrativamente por el Gobierno.-----

Para su funcionamiento el Programa se apoya en un voluntariado comunitario integrado por mujeres de las mismas comunidades a las que se capacita en áreas de atención correspondientes al desarrollo del niño y la niña. Todas las actividades desarrolladas en los Hogares Comunitarios son debidamente supervisadas y evaluadas por personal institucional, quien además verifica el cumplimiento de las normas establecidas. El Programa Hogares Comunitarios dirige sus acciones tendientes a favorecer a la niñez en los aspectos de: a) el sano crecimiento y desarrollo físico, b) desarrollo motor e intelectual, c) socio emocional, seguridad y oportunidades de interactuar con adultos y otros niños, d) prevención de los riesgos de la callejización y el peligro que implica quedarse solos en su hogar o vecindario.

CUARTA: OBJETO DEL CONVENIO: El presente Convenio tiene el propósito de apoyar, económica y materialmente la implementación de acciones que en materia educativa orienta, planifica y ejecuta el Programa Hogares Comunitarios.

QUINTA: OBLIGACION DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN:

La cooperación que el Ministerio se obliga a aportar para apoyar la implementación y ejecución de acciones educativas del Programa Hogares Comunitarios de la SOSEP, se describe a continuación: a) Contratación de docentes de nivel de Educación Preprimaria, b) Dotación de Útiles y Refección Escolar para niños y niñas atendidas por el Programa, c) Dotación de Becas para los niños y niñas que egresan del Nivel de Educación Preprimaria. La erogación que deba cubrir los servicios indicados se hará con cargo al Presupuesto de Ingresos y Egresos del Ministerio de acuerdo a la partida presupuestaria que sea asignada:

SEXTA: DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO POR PARTE DEL PROGRAMA:

Para la implementación y ejecución de acciones de atención educativa en los niveles de Educación Inicial y de Educación Preprimaria, se contempla la atención dentro de la comunidad a menores de cero a siete (0 a 7) años de edad, hijos de madres trabajadoras, favoreciendo su desarrollo cognitivo y social, así como el fortalecimiento de su seguridad personal y emocional, mediante atención personalizada, a través de los Hogares Comunitarios que funcionan en viviendas particulares de madres cuidadoras y centros infantiles comunitarios.

SÉPTIMA: OBLIGACIONES DEL PROGRAMA HOGARES COMUNITARIOS DE LA SOSEP:

El Programa de Hogares Comunitarios de la SOSEP, para ejecución de su Plan de Acción Educativa, tendrá dentro de sus obligaciones: a) Cumplir con lo establecido en el presente convenio; b) Presentar al Ministerio de Educación un Informe Técnico de Ejecución de actividades, al finalizar el ciclo escolar:

c) Colaborar con las evaluaciones, supervisiones e investigaciones que realice el Ministerio con relación al desarrollo del Programa y proporcionarla al Ministerio en el momento que se requiera; e) Presentar en la segunda quincena de noviembre de cada año las propuestas del personal docente del nivel Preprimario, que será contratado por el Ministerio para el cumplimiento de los servicios educativos del Programa.

OCTAVA: ÁMBITO DE APLICABILIDAD: Los efectos del presente convenio tendrán cobertura a nivel nacional, iniciándose conforme a las necesidades presentadas por el Programa en los departamentos de Guatemala, Suchitepéquez, Retalhuleu, Escuintla, Chimaltenango, Sacatepéquez, Totonicapán, Quetzaltenango, Petén, Zacapa y Chiquimula, pudiéndose ampliar la cobertura, según las necesidades que se detecten.

NOVENA: COORDINACIÓN, SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN: El Ministerio de educación y la Dirección del Programa Hogares Comunitarios de la SOSEP, tendrán a su cargo en forma conjunta la Coordinación, Supervisión y Evaluación de las actividades que permitan el mejor desarrollo de atención educativa del Programa para el máximo logro de los objetivos y fines establecidos en el presente Convenio.

DÉCIMA: PLAZO Y FORMAS DE TERMINACIÓN DEL CONVENIO: El presente Convenio tendrá una duración de cinco años a partir del año dos mil uno (2001), y podrá darse por terminado antes del vencimiento del plazo en los casos siguientes: a) Si se verificare el incumplimiento de los objetivos y fines establecidos en el presente Convenio; b) Si se diere uso distinto de los recursos aportados por el Ministerio, mediante el presente convenio.

DÉCIMA PRIMERA: MODIFICACIONES: Las disposiciones contenidas en el presente Convenio se podrán modificar de común acuerdo entre las partes, mediante simple cruce de cartas que pasarán a formar parte del expediente mismo.

DÉCIMA SEGUNDA: CASOS NO PREVISTOS Y CONTROVERSIAS: Las controversias surgidas de la interpretación, aplicación, cumplimiento o cualquier otra causa, serán resueltas en forma conciliatoria entre las partes signatarias; de igual forma se resolverán los aspectos no contemplados, y los acuerdos a que se lleguen se formalizarán mediante nexos, los que pasarán a integrar el expediente del presente Convenio.

DÉCIMA TERCERA: DOCUMENTOS ANEXOS: Forman parte del presente convenio los documentos siguientes: a) Acreditaciones de representación legal de las partes signatarias;

b) Los planes operativos de acción para el cumplimiento de los objetivos y fines del presente Convenio; c) Otros documentos relacionados con el mismo. **LECTURA Y ACEPTACIÓN:** En los términos y cláusulas relacionadas, las partes comparecientes aceptamos el presente convenio, el que hemos leído íntegramente, e impuestos de su contenido, objeto, validez y demás efectos legales, lo ratificamos y firmamos en cuatro hojas de papel membretado del Ministerio de Educación.

Firmas que aparecen en el Convenio

- a) Ministro de Educación
- b) Representante legal de la SOSEP
- c) Como testigo de honor Primera Dama de la Nación

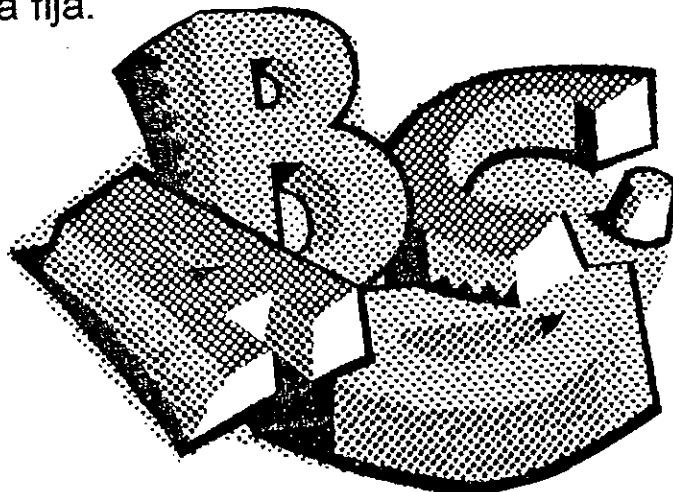
RELACIÓN LABORAL CON EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

El Ministerio de Educación utiliza el renglón 021 "Personal Supernumerario" (personal que es contratado por cualquier Ministerio en este caso el MINEDUC cuando existe mucho trabajo no mayor de un año).

Una vez cumplidos los requisitos que exige el Ministerio se procede a la entrega del contrato respectivo y ese mismo día se puede tomar posesión.

El contrato no se renueva automáticamente y la renovación depende de los informes que se presentan ante las autoridades sobre el cumplimiento de las labores para la cual ha sido asignada la persona contratada.

Se tiene opción a plaza fija cuando el Ministerio procede a sacar Convocatoria, todo el personal tiene derecho a optar a plaza fija siempre y cuando gane la Convocatoria e inmediatamente se anula el contrato 0-21 y se procede a tomar posesión de la plaza fija.



LA HISTORIA

La Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente, pertenece a la Presidencia de la República, ejecuta sus acciones en beneficio de la niñez a través del Programa de Hogares Comunitarios. Fue oficializado mediante el Acuerdo Gubernativo 171-95 de fecha 25 de Abril de 1995 y reformado con el Acuerdo Gubernativo No. 824-97 de fecha 28 de Noviembre de 1997.

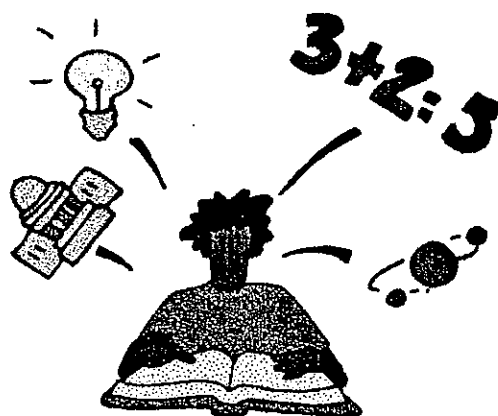
Es un programa que cuenta con objetivos dirigidos especialmente a la atención de niñas y niños menores de 7 años de edad hijas e hijos de madres que trabajan y que viven en áreas urbano marginales y rurales del país.

Surgió en 1991 como una estrategia de gobierno para el enfrentamiento a la pobreza y en apoyo a las madres de familia, que por razones de precariedad, debían incorporarse a procesos productivos o al desarrollo de actividades generadoras de ingresos económicos para el sostenimiento de sus familias.



Los efectos derivados de la guerra interna vivida en el país, también demandaron del gobierno, la creación de alternativas de atención a la niñez en situación a la pobreza y a la pobreza extrema, para apoyar a la mujer que por ausencia de su pareja, requería de la atención para sus hijas e hijos durante las horas de trabajo diurno.

El Programa se inició con la creación 20 Hogares de Cuidado Diario, brindando atención a 200 niñas y niños en comunidades de escasos recursos de la ciudad capital contando a partir de su inicio con el apoyo de cuatro administraciones de gobierno durante los 11 años que tiene de funcionamiento.



QUÉ ES EL PROGRAMA DE HOGARES COMUNITARIOS HOY EN DÍA

Es un hogar familiar en donde las niñas y los niños de una comunidad reciben atención integral, se contempla la cuidadosa planificación de la dieta alimenticia administrada a los beneficiarios, desarrollo psicomotriz, medicina preventiva, educación preescolar así mismo se mantiene la continua capacitación a las Madres Cuidadoras y la supervisión de cada uno de los hogares, así mientras las madres trabajan para generar o mejorar los ingresos familiares ellas cuentan con el apoyo del Programa de Hogares Comunitarios, el cual funciona de lunes a viernes en horario diurno, en una casa de habitación previamente seleccionada, para que las niñas y los niños de 0 a 6 años de edad sean atendidos adecuadamente

El Programa cuenta con Centros Infantiles Comunitarios, Multihogares y Hogares Comunitarios respectivamente. que funcionan en áreas o salones comunales y/o espacios físicos de familias, para atender a grupos promedio de 30 (treinta), 20 (veinte) y 10 (diez) niñas y niños respectivamente; Están a cargo de tres, dos o una madre cuidado según sea el caso.

A partir del año 2000 el Programa cuenta con una red compuesta por 1,500 Hogares Comunitarios en sus dos modalidades y Centros Infantiles de cuidado diario. Se atiende a más de 15,000 niñas y niños residentes en áreas urbano marginales y rurales del país, en situación de pobreza o exclusión. Cubre 464 comunidades de 199 municipios de los 22 departamentos del país.

VISIÓN

A cuatro años plazo (2004), el Programa de Hogares Comunitarios, ampliará la cobertura de atención integral a 17,500 niñas y niños menores de siete años, equivalente a 1,750 hogares comunitarios, multihogares y centros infantiles comunitarios localizados en comunidades urbano marginales y rurales, con la participación del recurso humano institucional y comunitario, identificado y comprometido con la problemática social.

MISIÓN

Somos un Programa de atención infantil, adscrito a la Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente, representamos una estrategia de Gobierno, implementado a nivel nacional para apoyar el combate a la pobreza y mejorar las condiciones de vida mediante la participación comunitaria y la cooperación interinstitucional.

Nuestro compromiso es la prestación de servicio integral a niñas y niños menores de siete años, hijas e hijos de madres que trabajan fuera del hogar o que necesitan capacitarse para participar en procesos productivos.

Apoyamos su desarrollo nutricional, emocional, intelectual y social, a través de la atención diurna personalizada.

Nuestros Hogares funcionan con el apoyo de madres de las comunidades previamente capacitadas, bajo la supervisión y acompañamiento de recurso humano profesional.

OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo integral de la niña y el niño de 0 a 6 años de edad, brindándole cuidados y atención diurna y personalizada, alimentación y nutrición, educación inicial, salud preventiva y formación de hábitos y valores, durante el tiempo de trabajo de las madres de familia.

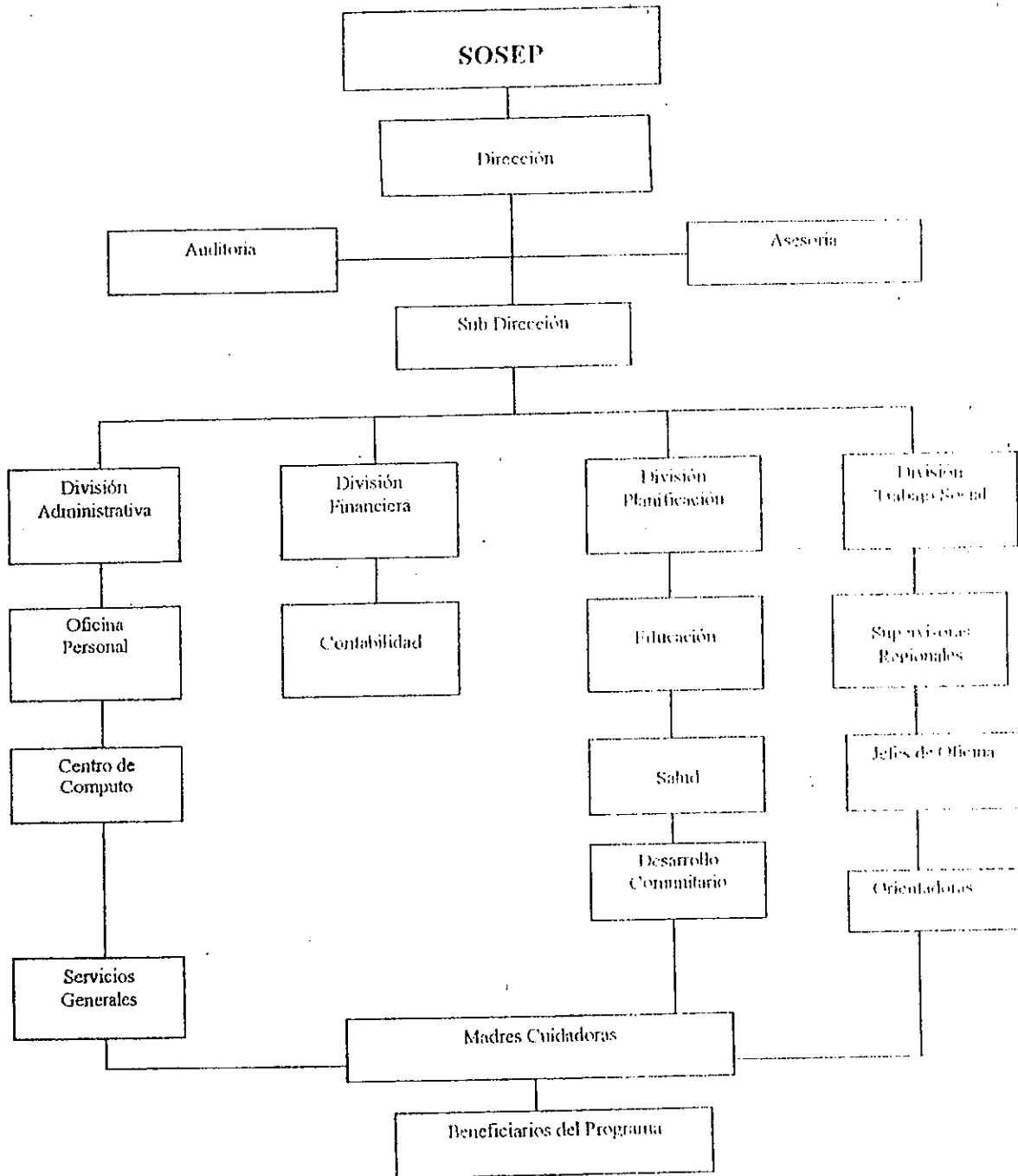
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Facilitar el sano crecimiento y desarrollo de las niñas y los niños menores de siete años, con énfasis en nutrición, aprestamiento escolar, estimulación temprana, salud preventiva, formación de valores y hábitos.

Impulsar la capacitación y promoción de la mujer para el enfrentamiento a la pobreza, apoyando a la madre trabajadora en su desempeño laboral o su incorporación en actividades generadoras de ingreso económico.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROGRAMA HOGARES COMUNITARIOS



MODALIDAD DE ATENCION DEL PROGRAMA CENTROS INFANTILES COMUNITARIOS

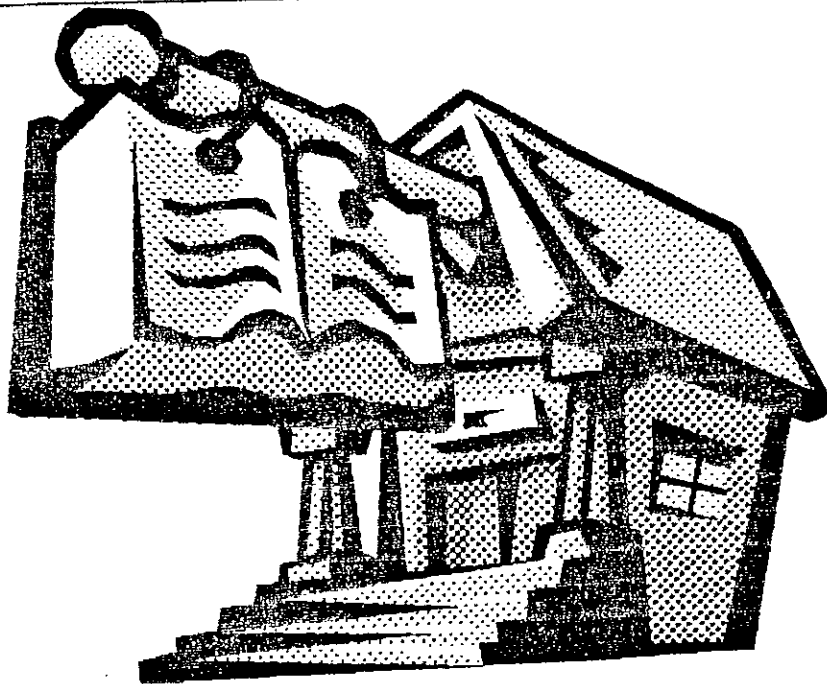
Se atienden a grupos de treinta (30) niñas y niños en áreas o salones comunales que reúnen condiciones de seguridad, ventilación e iluminación adecuadas, construidos por un Fondo de Gobierno o ayuda internacional. Están a cargo de tres (3) madres cuidadoras y una maestra de preprimaria con el objetivo de fortalecer el componente educativo, apoyándose en una planificación sistemática.



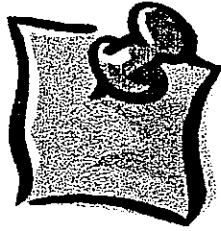
FUNCIONES QUE DEBEN CUMPLIR LAS MAESTRAS EN LOS CENTROS INFANTILES COMUNITARIOS

- ✓ Desarrollar actividades educativas, formativas y recreativas con las niñas, niños y Madres Cuidadoras diariamente.
- ✓ Decorar el área destinada a las niñas y los niños conforme a la temática mensual que corresponda, optimizando los recursos y utilizando su creatividad.
- ✓ Calendarizar reuniones informativo-formativas con beneficiarias, debiendo concederles en su oportunidad las entrevistas que sean necesarias relacionadas con sus hijas e hijos.
- ✓ Presentar la planificación mensual de actividades tomando en cuenta la temática mensual, los primeros cinco (5) días de cada mes (una copia para Coordinadora Educativa y otra para la Jefe de Oficina) debiéndose quedar con el original en caso de supervisión del Ministerio de Educación.
- ✓ Rendir a la Coordinadora Educativa los informes trimestrales de las actividades desarrolladas, mencionando dificultades y logros encontrados (con copia al Jefe de Oficina y Encargadas de Educación).
- ✓ Capacitar a las Madres Cuidadoras con temáticas que sean necesarias para reforzar el trabajo que realizan en los Centros Infantiles Comunitarios.

- ✓ Cuidar que las niñas y los niños no se expongan a situaciones que pongan en peligro su integridad física.
- ✓ Adaptar los contenidos de los cuadernos de trabajo de acuerdo a la necesidad y realidad de las niñas y los niños.
- ✓ Registrar observaciones y recomendaciones en el libro de actas del Centro Infantil en casos necesarios como abuso, maltrato, accidentes, casos clínicos, problemas de lenguaje etc.
- ✓ Brindar a las niñas y niños comodidad, seguridad y cuidados propios de su edad desarrollando actividades de estimulación temprana y aprestamiento escolar y sobre todo AMOR.
- ✓ En caso de emergencia comunicarse de inmediato con personal de Oficina Departamental y /o área de Educación en oficina central.
- ✓ No permitir el ingreso al Hogar Comunitario de personas desconocidas, ni la relación y/o contacto con las niñas y niños sin previa autorización de del Programa de Hogares Comunitarios y de la familia.
- ✓ Guardar el debido respeto al personal Institucional, a las niñas, niños, madres beneficiarias y madres cuidadoras.
- ✓ Serán supervisadas por las Coordinadoras Educativas y Encargadas de Educación del Programa de Hogares Comunitarios como del Ministerio de Educación.
- ✓ Mantener una apariencia agradable y adecuada.
- ✓ Realizar la inscripción de las niñas y los niños beneficiarios con el fin de estar registrados en la Unidad de Informática del Ministerio de Educación.



- ✓ Elaborar los cuadros de Registro General de Resultados Finales de Promoción preprimaria y entregarlos a la Dirección Departamental, debiendo adjuntar los diplomas.
- ✓ Llenar las constancias de nivel preprimario.
- ✓ Ejecutar actividades prácticas con el objetivo de que la niña y el niño desarrollen sus destrezas y habilidades en forma vivencial (no magistral).
- ✓ Dar seguimiento a las niñas y los niños becados por el Ministerio de Educación anualmente.
- ✓ Serán supervisadas por las Coordinadoras Educativas y Encargadas de Educación del Programa de Hogares Comunitarios como del Ministerio de Educación.
- ✓ Brindar apoyo a la Orientadora en la realización de actividades especiales, (día de la madre, del padre, del niño, navidad etc.).
- ✓ Lo no establecido en este documento se podrá resolver con la intervención de las partes.

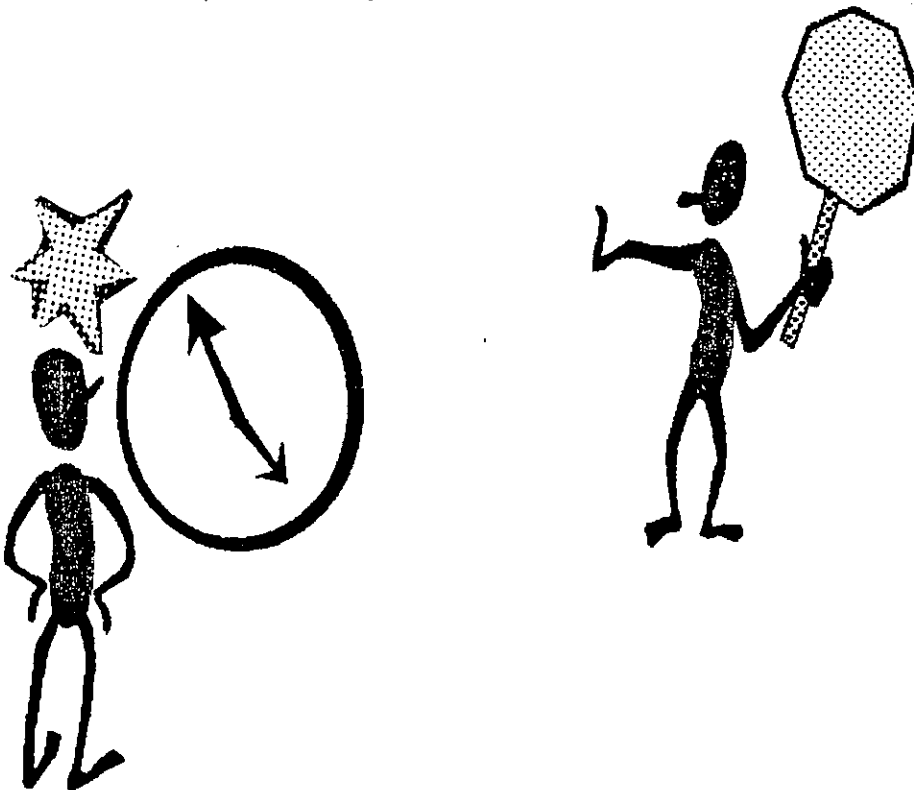


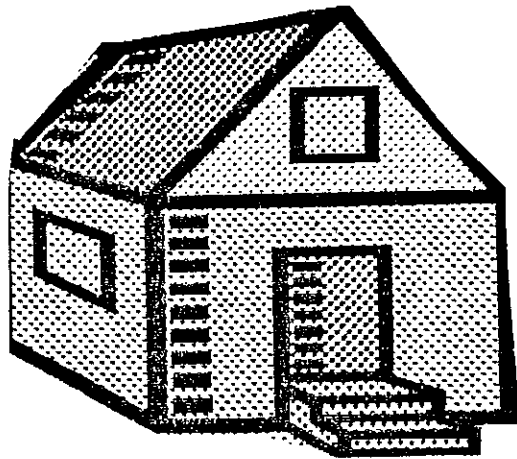
NORMAS ESTABLECIDAS POR EL PROGRAMA DE HOGARES COMUNITARIOS QUE DEBEN CUMPLIR LAS MAESTRAS EN LOS CENTROS INFANTILES COMUNITARIOS

Las maestras serán contratadas por Ministerio de Educación, están sujetas a evaluación para su recontractación, siempre y cuando cumplan con las siguientes Normas del Programa de Hogares Comunitarios.

- ✓ Cumplir el horario de trabajo de 8:00 a 15:30 horas durante el tiempo establecido por el contrato.
- ✓ Acatar las disposiciones emanadas del Programa de Hogares Comunitarios.
- ✓ Proporcionar el servicio que se presta en el Centro Infantil de la Comunidad y velar porque se mantenga el cupo completo.
- ✓ No recibir niños enfermos.
- ✓ No guardar dentro del Centro Infantil Comunitario objetos que pongan en riesgo la integridad física de las niñas y los niños.
- ✓ No permitir el ingreso al Centro Infantil Comunitario a personas desconocidas, ni la relación y/o contacto con las niñas y los niños sin previa autorización de las autoridades del Programa Hogares Comunitarios y de la familia.
- ✓ Participar en reuniones de carácter extraordinario y capacitación programadas durante el año, por el Programa de Hogares Comunitarios.

- ✓ Guardar el debido respeto al personal Institucional, a las niñas y niños, madres y padres de familia y madres cuidadoras.
- ✓ En el caso de ausencia a sus labores, tendrá que justificarlo inmediatamente por escrito a la Jefe de Oficina y copia al área de Educación Oficina Central.
- ✓ Someterse a procesos de supervisión y evaluación por parte de las Coordinadoras Educativas y Encargadas de Educación del Programa de Hogares Comunitarios, como del Ministerio de Educación.
- ✓ Las maestras dependerán jerárquicamente de las encargadas de Educación en coordinación con el Departamento de Trabajo Social.
- ✓ Reportar inmediatamente a la Orientadora o Jefe de Oficina los casos que tengan relación directa con las niñas y los niños como maltrato, abuso, abandono y cualquier otra eventualidad que se pudiera presentar.





MODALIDAD DE ATENCIÓN HOGARES DE CUIDADO DIARIO Y MULTIHOGARES

Es la modalidad concebida desde 1991 cuando se inaugura el Programa de Hogares Comunitarios para atender las necesidades de cuidado, alimentación y seguridad de la niña y niño menores de siete (7) años, el hogar de cuidado diario es un hogar familiar que designa un espacio físico del mismo para atender a diez (10) niñas y niños, hijas e hijos de la misma comunidad. A la madre de ese hogar familiar a quien se le denomina Madre Cuidadora se le capacita para asumir la responsabilidad de atenderles y brindarles seguridad.

La diferencia entre el Hogar de cuidado diario y el Multihogar es el espacio físico que proporciona un hogar familiar ya que el multihogar tiene la capacidad de cuidar a 20 (veinte) niñas y niños menores de siete (7) años al cuidado de 2 (dos) Madres Cuidadoras.

FUNCIONES QUE DEBEN CUMPLIR LAS MAESTRAS ITINERANTES EN LOS HOGARES DE HOGARES Y MULTIHOOGARES

- ✓ Desarrollar actividades educativas, formativas y recreativas con las niñas, niños y Madres Cuidadoras semanalmente.
- ✓ Decorar el área destinada a las niñas y niños conforme a la temática mensual que corresponda y elaborar material didáctico.
- ✓ Velar por el buen manejo y uso del material didáctico de los hogares (manuales, cuadernos de trabajo etc.). Así como de mobiliario y equipo.
- ✓ Adaptar los contenidos de los cuadernos de trabajo de acuerdo a la realidad y necesidad de las niñas y niños beneficiarios.
- ✓ Registrar sus observaciones y/o recomendaciones en el libro de actas los días de su permanencia en los Hogares.
- ✓ Brindar a las niñas y niños comodidad, seguridad y cuidados propios de su edad desarrollando actividades de estimulación temprana y aprestamiento escolar y sobre todo AMOR.
- ✓ En caso de emergencia comunicarse de inmediato con el personal de Oficina Departamental y/o Oficina Central del Programa Hogares Comunitarios.
- ✓ Reforzar el componente educativo en los hogares comunitarios que se le asignen como procesos de capacitación y actividades a Madres Cuidadoras y niñas y niños beneficiarios.

- ✓ Realizar reuniones con los padres beneficiarios para informar sobre el desarrollo de sus hijas e hijos en horas y días inhábiles (como mínimo una vez al mes).
- ✓ Realizar reuniones mensuales con las Jefes de Oficina, Orientadoras y Coordinadoras Educativas con el objeto de unificar criterios y tratar situaciones puntuales de cada hogar atendido.
- ✓ Coordinar permanentemente con las Madres Cuidadoras y apoyar las diferentes actividades que se realizan con las niñas y los niños de los hogares.
- ✓ Presentar la planificación mensual de actividades tomando en cuenta las temáticas mensuales los primeros cinco (5) días de cada mes (una copia para la Coordinadora Educativa y otra para la Jefa de Oficina), debiéndose quedar con la original en caso de supervisión por parte del Ministerio de Educación.
- ✓ Rendir a la Coordinadora Educativa los informes trimestrales de las actividades desarrolladas (evaluación), mencionando logros y/o dificultades encontradas con copia a la Jefe de Oficina y Encargadas de Educación.
- ✓ Orientar a Madres Cuidadoras en las actividades prácticas psicopedagógicas que debe realizar en su ausencia por visita a otros hogares.
- ✓ Reportar inmediatamente a la Orientadora o Jefe de Oficina los casos que tengan relación directa con las niñas y niños como maltrato, abuso, abandono y otras que pudieran presentarse.
- ✓ Cuidar que los niñas y niños no se expongan a situaciones que pongan en peligro su integridad física.



- ✓ Verificar la asistencia de las niñas y niños así como apoyar para que se mantenga el cupo completo.
- ✓ Participar en reuniones y capacitaciones convocadas por el personal institucional.
- ✓ Realizar la inscripción de las niñas y niños beneficiarios con el fin de estar registrados en la Unidad de Informática del Ministerio de Educación.
- ✓ Elaborar los cuadros de Registro General de Resultado Finales de promoción preprimaria y entregarlos a la Dirección Departamental; adjuntar diplomas.
- ✓ Llenar las constancias de nivel preprimario.
- ✓ Ejecutar actividades prácticas con el objeto de que la niña y el niño desarrollen sus destrezas y habilidades en forma vivencial, (no magistral).
- ✓ Dar seguimiento a la niñas y niños becados por el Ministerio de Educación anualmente.
- ✓ Serán supervisadas por las Coordinadoras Educativas y Encargadas de Educación del Programa Hogares Comunitarios así como del Ministerio de Educación.
- ✓ Brindar apoyo a las Orientadoras en la realización de actividades especiales, (día de la madre, padre, niño, navidad etc.).
- ✓ Lo no establecido en este documento podrá resolverse con la intervención de las partes.

NORMAS ESTABLECIDAS POR EL PROGRAMA DE HOGARES COMUNITARIOS QUE DEBEN CUMPLIR LAS MAESTRAS DE LOS HOGARES Y MULTIHOOGARES

Las maestras serán contratadas por el Ministerio de Educación, estando sujetas a evaluación para su contratación, siempre y cuando cumplan con las siguientes Normas del Programa de Hogares Comunitarios.

- ✓ Cumplir con el horario de trabajo de 8:00 a 15:30 Hrs. Permaneciendo en cada hogar un mínimo de tres horas.
- ✓ Firmar el acta el primer día de labores.
- ✓ Las maestras dependen jerárquicamente de las Encargadas de Educación en
- ✓ coordinación con el Departamento de Trabajo Social.
- ✓ Cubrir semanalmente los hogares asignados.
- ✓ Los días de visita a los hogares serán establecidos por la encargada del programa.
- ✓ Acatar las disposiciones del Programa de Hogares Comunitarios.
- ✓ Participar en reuniones de carácter extraordinario y capacitaciones programadas durante el año por el Programa de Hogares Comunitarios.
- ✓ Verificar que en los Hogares Comunitarios no haya objetos que pongan en peligro la integridad física de las niñas y niños beneficiarios.
- ✓ No permitir el ingreso al Hogar Comunitario de personas desconocidas ni la relación y/o el contacto con las niñas y los niños sin previa autorización de las autoridades del Programa de Hogares Comunitarios y de la familia.

- ✓ Guardar el debido respeto al personal institucional, niñas, niños, madres beneficiarias y madres cuidadoras.
- ✓ Se asignará el número de hogares que corresponda de acuerdo con la cantidad de maestras de cada Departamento tomando en cuenta la ubicación geográfica, priorizando las necesidades de los hogares en cuanto al componente educativo.
- ✓ Someterse a procesos de supervisión por parte de las Coordinadoras Educativas y Encargadas de Educación del Programa de Hogares Comunitarios como del Ministerio de Educación.
- ✓ Mantener una apariencia adecuada y agradable.
- ✓ No recibir niñas y niños enfermos.
- ✓ En caso de ausencia a sus labores, tendrá que justificarlo inmediatamente por escrito a la Jefe de Oficina y copia al Área de Educación oficina central.



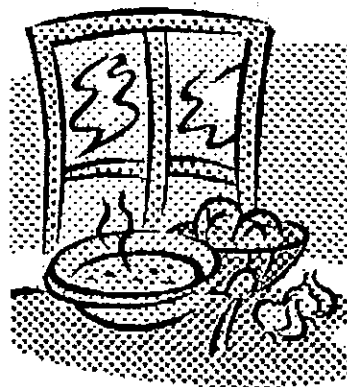
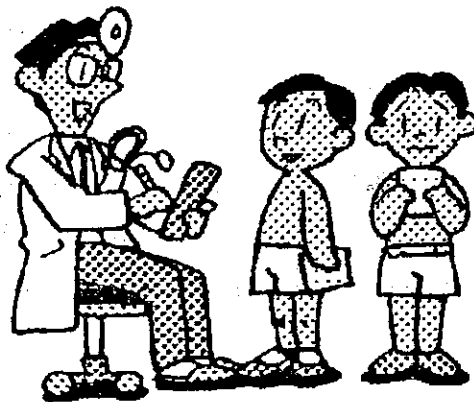
SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL PROGRAMA DE HOGARES COMUNITARIOS

El Programa de Hogares Comunitarios dirige sus acciones tendientes a favorecer a la niñez guatemalteca en los aspectos de:

- a. El sano crecimiento y desarrollo físico,
- b. Desarrollo motor e intelectual,
- c. Socio emocional, seguridad y oportunidades de interactuar con adultos y otros niños,
- d. Prevención de los riesgos de la callejización y el peligro que implica quedarse solos en su hogar o vecindario.

Cuidado y Resguardo

Las madres de familia pueden dedicarse a la realización de actividades generadoras de ingresos, con la tranquilidad de que sus hijas e hijos menores de siete años son bien atendidos, que se les proporciona cuidados propios de su edad, fortaleciendo su seguridad personal y emocional.



Alimentación y Nutrición

Se proporciona una dieta balanceada que contiene los requerimientos proteicos calóricos mínimos necesarios a sus edades, distribuidos durante los tiempos de alimentación que se sirven: desayuno, refacción matutina, almuerzo y refacción vespertina. El Programa Mundial de Alimentos apoya con productos alimenticios para completar la dieta que se sirve en los Hogares y Multihogares Comunitarios.

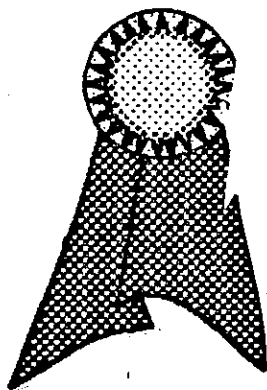
Se cuenta con menús previamente elaborados uno para cada semana, los cuales son avalados por el INCAP y son supervisados semanalmente para verificar su cumplimiento.

Salud Preventiva

El Programa establece como prioridad el desarrollo de medidas dirigidas a preservar la salud de los niños y las niñas, facilitando el control de crecimiento y desarrollo de los niños y niñas menores de siete años. El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social apoya las acciones de promoción de la Salud Materno Infantil, higiene e inmunizaciones, control de desarrollo físico a través de mediciones de peso, talla y la atención de las principales emergencias.

Desarrollo Psicopedagógico

Se realizan actividades que permiten potenciar el desarrollo integral de las niñas y niños en las áreas de psicomotricidad, cognoscitiva, del lenguaje y social afectiva, desarrolladas por Madres Cuidadoras y Maestras, responsables de las acciones y estrategias de enseñanza-aprendizaje. El Ministerio de Educación reconoce la labor educativa que desarrolla el Programa de Hogares Comunitarios a través de avalar el nivel preprimario de las niñas y los niños que egresan del Programa al cumplir siete años de edad y así poder ingresar al nivel primario, así mismo proporciona becas para facilitar la continuidad de los estudios de las niñas y niños de escasos recursos.



PERFIL DE LA MAESTRA DE HOGARES COMUNITARIOS

01. Poseer título de nivel medio, maestra de Educación Preprimaria, Primaria Urbana o Rural, Educación para el Hogar, Técnicos en Educación.
02. Sexo femenino.
03. Tener buenas relaciones humanas.
04. Alto sentido de responsabilidad.
05. Tener edad comprendida entre 18 -40 años de edad.
06. Contar con uno o dos años de experiencia.
07. Tener capacidad para trabajar en equipo.
08. Presentar buena salud.
09. Ser persona amable, entusiasta, optimista, creativa, dinámica.
10. Residir en el Departamento donde se le asigne la plaza.
11. Obtener resultados satisfactorios en las evaluaciones y entrevistas realizadas por el Programa de Hogares Comunitarios.
12. Disponibilidad de horario de 8:00 a 15:00 Hrs.
13. Posibilidad de movilizarse por su propia cuenta a las Comunidades y Hogares que se le asignen.
14. Tener disposición para involucrarse en la dinámica del Programa.
15. capacidad de coordinación con autoridades locales, líderes comunitarios, padres beneficiario, persona del Programa y Ministerio de Educación.
16. Período de dos meses mínimo.

ASPECTOS IMPORTANTES AL INICIO DE SU RELACIÓN DE TRABAJO CON EL PROGRAMA DE HOGARES COMUNITARIOS

Es necesario que al inicio de su relación de trabajo laboral o durante el proceso de inducción complete toda su papelería de ingreso:

1. CURRICULUM VITAE

Adjuntar fotocopia de la documentación de respaldo; título, constancias de seminarios, cursos, congresos, diplomas, empadronamiento, afiliación del IGSS, etc.

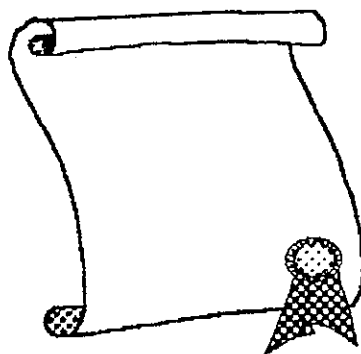
El curriculum debe contener los siguientes aspectos;

1.1 Datos generales: de la persona solicitante, anotar número de afiliación del IGSS y número de empadronamiento.

1.2 Estudios realizados: indicar el establecimiento, el año de inicio y graduación del más reciente al más antiguo.

1.3 Trabajos desempeñados: anotar del más reciente al más antiguo, nombre de la institución, fechas y una breve descripción de las funciones.

1.4 Otros estudios: En este rubro deben colocarse los datos de los estudios efectuados, que no competen a la plaza solicitada, por ejemplo cursos de cocina, taquigrafía etc.



2. **SOLICITUD DE EMPLEO:** Dirigida al Ministerio de Educación.
3. **ANTECEDENTES PENALES:** Recientes.
4. **FOTOCOPIA DE LA CÉDULA DE VECINDAD:** Legible.
5. **FOTOCOPIA DE LA CÉDULA DOCENTE:** Legible.
6. **FOTOCOPIA DE TÍTULO O ACTA DE GRADUACIÓN:** Legible.
7. **DOS FOGRAFÍAS TAMAÑO CÉDULA:** Recientes.
8. **FICHA MÉDICA DEBIDAMENTE LLENA POR MÉDICO PARTICULAR O DE CENTROS DE SALUD.** Reciente No olvide que su salud es ¡Muy importante para su familia y la Comunidad!
9. **TARJETA DE SALUD:** Reciente.
10. **EXÁMEN DE PAPANICOLAO:** Reciente. Sólo si es casada, tiene pareja o es madre de familia. No olvide que un exámen médico a tiempo ¡Puede salvar su vida!
11. **DOS CARTAS DE RECOMENDACIÓN DE AUTORIDADES LOCALES:** Extendidas recientemente.
12. **TRES CARTAS DE REFERENCIAS PERSONALES:** Extendidas recientemente.
13. **CONSTANCIAS DE LOS DOS ÚLTIMOS TRABAJOS.** Legibles.

PROCEDIMIENTOS PARA CAMBIO DE MAESTRA O MAESTRO DEL PROGRAMA DE HOGARES COMUNITARIOS

A continuación se darán los pasos a seguir para efectuar el cambio de maestra en caso de despido justificado o renuncia.

PRIMER PASO

a. POR DESPIDO

Inicialmente se debe enviar una nota dirigida al Área de Educación con copia a Trabajo Social del Programa de Hogares Comunitarios informando del despido y las causas que lo ocasionaron entre éstas se encuentra el incumplimiento de Normas y Funciones establecidas por el Programa Hogares Comunitarios o la falta de cumplimiento de alguna o algunas de las cláusulas que contempla el contrato firmado por parte del Ministerio de Educación.

La nota debe especificar:

- a. Nombre completo de la maestra.
- b. Causa del despido.
- c. Número de contrato firmado.
- d. Adjuntar fotocopia del contrato.
- e. Número de acuerdo (nómina de salario.)
- f. Fecha de inicio de labores.
- g. Fecha a partir de la cual se retira de sus labores docentes en el Programa.

b. POR RENUNCIA DE LA MAESTRA

Deberá informar por escrito al Area de Educación con copia a Trabajo Social del Programa Hogares Comunitarios con quince (15) días de anticipación como mínimo la fecha de la renuncia.

La nota debe especificar:

- a. Nombre completo de la maestra que renuncia.
- b. Causa de la renuncia.
- c. Copia del contrato firmado.
- d. Número de contrato firmado ante el Ministerio de Educación.
- e. Número de acuerdo correspondiente (nómina de salario).
- f. Fecha de inicio de labores en el Programa

SEGUNDO PASO:

Por parte de la Dirección del Programa Hogares Comunitarios se enviará la nota correspondiente a la Administración General del Ministerio de Educación, informando la causa de la renuncia o despido según sea el caso.

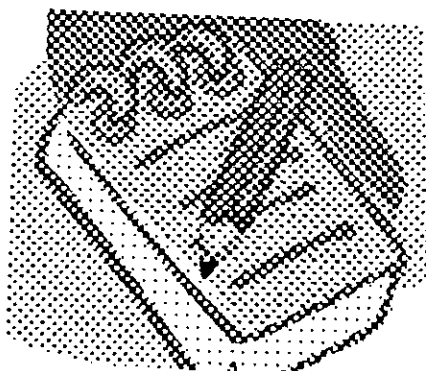
El Ministerio de Educación se encargará de los trámites legales correspondientes por ser la Institución que contrata a las maestras destinadas al Programa.

El área de Educación del Programa enviará una copia del expediente que integra la documentación del despido o renuncia de la maestra según sea el caso para que lo presente a la Dirección Departamental de Educación que corresponda.

TERCER PASO:

SUSTITUCIÓN DE LA MAESTRA QUE DEJA VACANTE LA PLAZA CORRESPONDIENTE AL PROGRAMA HOGARES COMUNITARIOS

- a. La candidata se presentará a la entrevista con su expediente.
- b. Presentarse a la Dirección Departamental de Educación correspondiente con la siguiente documentación.
Nota donde se indique la plaza que se cubrirá.
Nombre de la maestra a la que sustituye.
Fecha de iniciación de labores que por trámites administrativos será a principio o a mediados de mes (día 1ero. ó 16).
Copia de la nota presentada a la Administración General del Ministerio de Educación de despido o renuncia de la maestra a la que sustituye.
- c. Presentar copia de la documentación arriba mencionada al Area de Educación y Trabajo Social del Programa Hogares Comunitarios cuando le sean requeridos.



APUNTES IMPORTANTES

Yo _____

Empecé a trabajar en el Programa de Hogares Comunitarios el día _____

En el cargo de _____

Mi horario es _____

Mi itinerario como maestra o maestro del Programa de Hogares Comunitarios es:

Lunes _____

Martes _____

Miércoles _____

Jueves _____

Viernes _____

Mi supervisora se llama _____

Puedo localizar a mi supervisora en el teléfono

Si surge algún inconveniente, debo reportarlo a

Teléfono _____

Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente

SOSEP

GOBIERNO DE GUATEMALA