

CUALIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA  
ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL

MARIA CATALINA ORDOÑEZ KANDIA  
JULANY ANDREA OSORIO NIÑO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA  
2015

CUALIFICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA  
ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL

MARIA CATALINA ORDOÑEZ KANDIA  
JULANY ANDREA OSORIO NIÑO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
TRABAJO SOCIAL

DIRECTORA:  
SANDRA MILENA RINCÓN REMOLINA  
TRABAJADORA SOCIAL

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA  
2015

## *Dedicatorias*

*Llegar a este momento no fue fácil, fue una lucha constante, fue llenarme de perseverancia, fue caer y levantarme una y otra vez, a las personas que no creían en mí, a esas que intentaron obstruir mi camino con malos deseos, a cada vez que me decían “no lo podrá lograr”, les dedico este trabajo, porque en Uds. nació mi fuerza para demostrar que no importa los sacrificios siempre que hagamos lo que amemos y lo que de verdad queremos, conseguiremos salir adelante como ahora lo hago.*

*Dedico este éxito a mi familia, aunque somos pocos, diferentes, y no convencionales, son quienes representan la unidad que sostiene este triunfo hoy logrado.*

*A todas las personas que aunque no son de mi familia se volvieron parte de ella, a Sergio por celebrar mis logros y por estar pendiente de mí, gracias también a la señorita Jennyfer (como no nombrar a la persona que compartió conmigo la practica académica), gracias amiga, por tener la capacidad de enseñarme cada día tanta cosas, por sorprenderme con esa facilidad de entendimiento, de sabiduría, por acercarme a la vida, por valorar lo hermoso de ella y de cada pequeña cosa que Dios nos brinda, que aunque la injusticia y la falta de ética de una profesora no nos permitieron alcanzar este logro juntas, sin ti no hubiese sido posible.*

*Andreita, no te olvidé, por aguantarme estos años de estudio por adoptarme como hermana mayor, por dejarte aconsejar y regañar todo el tiempo, por enseñarme que debo confiar en mis capacidades, y que siempre en lo que haga puedo ser la mejor, te dedico este sueño compartido y por fin cumplido cada día, hablábamos de este momento y hoy se hace realidad.*

*Finalmente a la profesora Sandra Milena Rincón Remolina, que más que una directora de proyecto fue quien con su dedicación y paciencia ayudó a sacar adelante este trabajo, dando en cada asesoría todo de sí, gracias profe por esos jalones de oreja, cuando fueron necesarios, por esa angustia en las fechas de entrega y por el grandioso acompañamiento, la queremos mucho.*

***Maria Catalina Ordoñez Kandia***

***Dedico este triunfo:***

*A mis padres, porque son mi motor funcional, por el amor y apoyo incondicional que me brindaron todo el tiempo para alcanzar este sueño, esto es totalmente de ustedes.*

*A Dios, por aceptarme como su hija, darme la sabiduría necesaria para asumir cada reto y llenarme de su amor para no dejar de lado mis principios.*

*A mi abuelita que desde el cielo me cuida, por la perseverancia, hoy soy el reflejo de lo que siempre soñaste.*

*A mi familia en general, por el cariño y la confianza que depositaron en mí.*

*A mis amigas y profesores, porque desde la enseñanza, los lazos creados, se pudo culminar satisfactoriamente este proceso.*

***Julany Andrea Osorio Niño***

## *Agradecimientos*

*Es imposible no iniciar agradeciendo al creador de mi vida, Dios en ti lo puedo todo, gracias por enseñarme tanto y por mostrarme que sin importar los obstáculos dando lo mejor de mí podré alcanzar todo lo que me proponga en la vida.*

*A mis tíos Ernesto Sánchez Triana y Ana Cecilia Ordoñez quienes apostaron no una sino dos veces a mis sueños, gracias por su apoyo incondicional, por no solo financiar mis estudios por tantos años y los de mis hermanas, sino por creer en mí y en mis capacidades, por brindarme una oportunidad cuando lo necesite y por quererme más que una sobrina, no podré pagar nunca con todo el cariño por lo que han hecho.*

*A mi mami, Claudia Patricia Kandia, gracias infinitas, por darme la vida, por sus lágrimas de apoyo, sus traspasos de angustias al querer brindarnos un futuro mejor, y a sus maromas para sacarnos adelante, a ti madre de mi alma hoy este triunfo también tuyo, el tercero ya de una vida de lucha, me enseñaste a construir desde cero, y acá estoy una profesional.*

*A mi papi, Jesús Alfonso Ordoñez Mantilla, gracias por ser ejemplo de rectitud, responsabilidad, honestidad, y demás valores que me ayudaron a conseguir esta gran meta, por estar en silencio pendiente de mí y del proceso que desarrollaba todos estos años, por enseñarme que la tranquilidad del alma no la compra el dinero, que en esta vida Dios siempre nos acompaña, y que no debemos entonces temer a la verdad.*

*A mis hermanas loquillas, gracias, a Natalie que sería de mi vida sin esa mano dura, consejos vitales, historias de vida compartidas y conspiraciones brillantes, ejemplo de lucha, de constancia, de solidaridad, de inteligencia, de admiración, aprender tantas cosas buenas de ti aun estando a la distancia hicieron que mis metas cada vez sean más altas.*

*A Anita, la bananita, quien me enseñó lo hermoso de esta profesión, quien fue mi modelo a seguir, gracias por celebrar cada logro que he alcanzado, por tu forma peculiar de exigirme calidad en cada cosa que realizo, por ser una luchadora constante ante las adversidades, por mostrarme que no hay que temer a los desafíos sino que debo enfrentarlos con valor, aunque sus demostraciones de afecto son limitantes, su amor de hermana incondicional me impulsaron a luchar por mis sueños.*

*A la bebe más hermosa de la casa aunque crezca siempre será la bebe, gracias Danielita, ángel que une el hogar, gracias por ser mi mejor amiga, por conocerme tanto, por abrazarme y consentirme en mis tristezas por el grado de madurez que has alcanzado, por confiar en mí cuando a veces todos me daban la espalda, por sacarme tantas sonrisas por darme un motivo más de existencia, por ser mi todo.*

***Maria Catalina Ordoñez Kandia***

## ***Agradezco:***

*A mis padres Fabio Osorio y Marta Niño, quienes con su apoyo, confianza y dedicación, hicieron de este sueño una realidad, gracias infinitas por la formación brindada, por cada palabra, enseñanza y sobre todo por el amor que me demuestran diariamente, todo esto es el resultado de lo que soy hoy en día.*

*A mi hermana Melissa Osorio, porque nada hubiese sido igual sin su compañía, su apoyo y amor, por recordarme siempre que la familia y la pasión por lo que haces, es lo más importante, para alcanzar los sueños.*

*A mis Abuelos Zoraida y Lorenzo, quienes han puesto siempre su confianza en mí, me han aportado infinitas alegrías y un apoyo incondicional, cada paso que doy, está en función de ustedes, gracias por permitirme lograr cada uno de mis propósitos.*

*A mi novio y amigo Henry Toloza, quien nunca dudo de mis capacidades y me brindo la mano siempre, haciéndome entender que todo lo que se quiere, se lucha y al final, se obtienen resultados.*

*A mis amigas María Paula Coronel, Karen Gómez, Catalina Ordoñez y Andrea Quiñonez, porque en la diferencia, cada una me brindo y me enseñó cosas que no conocía, a entender que la vida es más bonita si se disfruta al lado de las personas que queremos.*

*A mis profesores Sandra Milena Rincón y Yesenia Oñate, por ser quienes guiaron mi proceso, fundamentaron mis conocimientos y aportaron para superar los diferentes obstáculos que se presentaron, y al final, poder alcanzar lo soñado.*

*A las demás personas, que creyeron en mí, gracias porque cada uno aportó de manera significativa mi proceso.*

*Y sobre todo Gracias a Dios, por mantener mi fe, por brindarme la fuerza necesaria que me mantuvo siempre de pie.*

*Gracias Dios Fiel, por lo que soy hoy en día*

*Trabajadora Social.*

***Julany Andrea Osorio Niño***

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 18 |
| 1. PRESENTACIÓN.....                                      | 20 |
| 1.1 APROXIMACIÓN A LA ASOCIACIÓN.....                     | 20 |
| 1.2 NATURALEZA .....                                      | 21 |
| Misión .....  | 22 |
| Visión .....  | 22 |
| Valores.....  | 23 |
| 1.3 SITUACIÓN INICIAL.....                                | 24 |
| 1.4 DESCRIPCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....                   | 26 |
| 2. JUSTIFICACIÓN.....                                     | 28 |
| 3. OBJETIVOS.....   | 30 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL .....                                | 30 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....                            | 30 |
| 4. MARCO REFERENCIAL.....                                 | 31 |
| 4.1 MARCO TEORICO .....                                   | 31 |
| LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA .....                        | 32 |
| LA PROFESIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN EL AMBITO LABORAL ..... | 35 |
| 4.2 MARCO NORMATIVO .....                                 | 37 |
| 5. METODOLOGIA .....                                      | 45 |
| DIAGNÓSTICO.....  | 46 |
| PROGRAMACIÓN .....  | 47 |
| EJECUCIÓN .....   | 50 |
| EVALUACIÓN.....   | 51 |
| 6. RESULTADOS.....  | 54 |
| 6.1 PROGRAMA TODOS SOMOS BIENESTAR ANP .....              | 72 |
| 7. CONCLUSIONES .....                                     | 82 |
| 8. RECOMENDACIONES.....                                   | 84 |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....86  
ANEXOS .....88

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1 – Distribución por áreas colaboradores de la Asociación Niños de Papel</b> .... | 26 |
| <b>Tabla 2 – División por sedes Asociación Niños de Papel</b> .....                        | 27 |
| <b>Tabla 3 – Distribución de colaboradores por Sedes</b> .....                             | 27 |
| <b>Tabla 4 – Plan Operativo 1</b> .....  | 48 |
| <b>Tabla 5 – Plan Operativo 2</b> .....  | 49 |
| <b>Tabla 6 – Plan Operativo 3</b> .....  | 50 |
| <b>Tabla 7 – Resultados categoría ESTRATEGIAS del Talento Humano</b> .....                 | 55 |
| <b>Tabla 8 – Resultados categoría PROCESOS del Talento Humano</b> .....                    | 56 |
| <b>Tabla 9 – Etapas del proceso de Selección de personal</b> .....                         | 61 |
| <b>Tabla 10- Proceso de Inducción</b> .....  | 61 |
| <b>Tabla 11 – Medios para determinar salario de Empleados</b> .....                        | 62 |
| <b>Tabla 12 – Ficha 1 (Taller calidad de Vida)</b> .....                                   | 65 |
| <b>Tabla 13 – Cronograma Taller 1</b> .....  | 66 |
| <b>Tabla 14 – Cronograma Taller 2</b> .....  | 68 |
| <b>Tabla 15 – Ficha 2 (Taller Protección Social)</b> .....                                 | 69 |
| <b>Tabla 16 – Comité veedor del Programa TODOS SOMOS BIENESTAR ANP</b> .....               | 80 |

## LISTA DE GRAFICAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Grafica 1 - La metodología como proceso</b> .....                  | 45 |
| <b>Grafica 2 – Esquema general del Diagnostico</b> .....              | 46 |
| <b>Grafica 3 – Funciones del Proceso Administrativo</b> .....         | 59 |
| <b>Grafica 4 – Procesos a cargo del Profesional Responsable</b> ..... | 60 |
| <b>Grafica 5 – Nombre y Logo Programa de Bienestar</b> .....          | 70 |
| <b>Grafica 6 . Actividad Seis Sombreros para pensar</b> .....         | 71 |

## LISTA DE ANEXOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Anexo A – Instrumento.....</b>                      | <b>88</b> |
| <b>Anexo B – Formato de Evaluación .....</b>           | <b>92</b> |
| <b>Anexo C – Certificado Programa.....</b>             | <b>93</b> |
| <b>Anexo B – Certificado Práctica Estudiantes.....</b> | <b>94</b> |

## RESUMEN

**TITULO:** Cualificación del proceso de gestión del talento humano de la Asociación Niños de Papel<sup>1</sup>.

**AUTORAS:** Maria Catalina Ordoñez Kandia  
Julany Andrea Osorio Niño<sup>2</sup>

**PALABRAS CLAVE:** Talento Humano, Clima organizacional, Integración, Motivación y Liderazgo.

### **DESCRIPCIÓN:**

La práctica empresarial desarrollada como modalidad de proyecto de grado y escrita en el presente documento bajo la línea estratégica de Responsabilidad Social, pretende analizar el programa de talento humano de la Asociación Niños de Papel, con el fin de proponer estrategias que logren el mejoramiento del área de bienestar social y la calidad de vida de quienes colaboran en la misma; teniendo como base teórica, la teoría de sistemas y a su vez, el enfoque por procesos dentro de la gestión de talento humano. La metodología a utilizar será una metodología integrada basada en las etapas metodológicas a la luz de la autora Nidia Aylwin y Colaboradores, las cuales son: diagnóstico, programación, ejecución y evaluación, éstas estarán descritas cada una y articuladas al proceso de intervención realizado en función de los objetivos planteados al inicio del mismo, todo esto a fin de conocer la esfera de gestión de talento humano, y dentro de esta, el clima organizacional, la motivación, el liderazgo y la integración.

Finalmente, este proceso da cuenta del rol del trabajador social dentro del ámbito laboral y propende diseñar herramientas que cualifiquen el programa de bienestar social dirigido a quienes colaboran en la Asociación Niños de Papel.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora. Sandra Milena Rincón Remolina.

## ABSTRACT

**TITLE:** Qualification of the talent management process human of the Association Children of Paper<sup>3</sup>

**AUTHORS:** Maria Catalina Ordoñez Kandia  
Julany Andrea Osorio Niño<sup>4</sup>

**KEYWORDS:** Human talent, organizational climate, integration, motivation and leadership.

### **DESCRIPTION:**

Business practices developed as a form of graduation project and written in the present document under the strategic line of Social responsibility aims to analyze the program of human talent of the children Association of paper, to propose strategies that achieve the improvement in the area of social welfare and the quality of life of those who collaborate in the same; having processes within talent management approach as a theoretical basis, the theory of systems and at the same time, human. The methodology used will be an integrated methodology based on the methodological stages in the light of the author Nidia Aylwin and collaborators, which are: diagnosis, planning, implementation and evaluation, they will be described each and articulated to the intervention process conducted according to the objectives set to the start of it, all this in order to know the sphere of human talent management, and within this sphere, organizational climate, motivation, leadership and integration. Finally, this process gives an account of the role of the social worker within the workplace and tends to design tools that qualify the programme of social welfare to those who collaborate in the Association children of paper.

---

<sup>3</sup> Degree work

<sup>4</sup> Faculty of Humanities. School of Social Work. Director. Sandra Milena Rincón Remolina, Social Worker.

## INTRODUCCIÓN

Los seres humanos desde que nacen, están en constante interacción con la sociedad, y por lo general, desde la infancia hasta la adultez, crean diferentes situaciones que les permite relacionarse en diversos contextos, como la familia, el colegio, los amigos de ocio o de trabajo, formando múltiples grupos tales como las organizaciones que:

...Se evidencian cuando un grupo de personas se une para que mediante la cooperación puedan alcanzar objetivos en común. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento de la organización, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de dichos objetivos. Este comportamiento se presenta debido a que la organización, existen ciertos determinantes como lo son los hábitos, creencias, valores y tradiciones, típicos de cada organización<sup>5</sup>.

El siguiente documento, da cuenta de la práctica empresarial realizada como modalidad de proyecto de grado, en la Asociación Niños de Papel, dentro del departamento de talento humano, comprendida entre octubre del 2014 a Julio del presente año, éste se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, el lector encontrará la presentación de la ubicación institucional, la cual se encuentra dividida en la naturaleza, la situación inicial y la descripción del talento humano de la Asociación Niños de Papel y a su vez, en el numeral dos, se evidencia la justificación o importancia de la realización del trabajo de grado.

---

<sup>5</sup>ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Mexico : Pearson, 2004. p. 18

Siguiendo este orden, en el capítulo dos, se muestra toda la fundamentación que se tuvo en cuenta para el desarrollo de la práctica empresarial, incluyendo dentro de la misma, los objetivos (General y específico) y el marco referencia (Teórico y normativo).

El siguiente capítulo, da cuenta de la descripción de las fases del proceso de intervención o metodología expuesta por la autora Nidia Aylwin y colaboradores, que como se mostrará más adelante, provee cuatro fases importantes como el diagnóstico, programación, ejecución y evaluación; allí el lector podrá encontrar no solo en que consiste cada una de ella, sino cómo se articuló en el proceso llevado a cabo en la Asociación Niños de Papel.

Finalmente, en el capítulo cuatro, se encuentra la ejecución y los logros alcanzados al dar cumplimiento a los objetivos propuestos al comienzo de la práctica, ésta se resume en los resultados, conclusiones y recomendaciones que se hacen a nivel general y específico según se requiere. Cabe resaltar que en la última parte, se podrán hallar los diversos anexos y referencias bibliográficas que nutrieron el presente documento.

## **1. PRESENTACIÓN**

Como se mencionó anteriormente, en este capítulo, el lector encontrará la ubicación institucional, la situación inicial y la descripción del talento humano de la Asociación Niños de Papel, brindando un panorama general del campo donde se llevó a cabo la práctica empresarial como modalidad de proyecto de grado.

### **1.1 APROXIMACIÓN A LA ASOCIACIÓN**

La Asociación Niños de Papel, es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, creada como fundación desde 1990, para generar cambios a largo plazo en niños, niñas, adolescentes y jóvenes que se encuentran en condiciones vulnerables y en exclusión social. A lo largo de sus 25 años de servicios, ha instaurado sedes en tres ciudades colombianas (Bucaramanga, Cartagena de Indias y Montería), lo que ha permitido que no solo brinden apoyo a niños(as) adolescentes y jóvenes que se encuentran en riesgo sino también atiendan a la pobreza extrema.

Los programas que se brindan desde la Asociación, están dirigidos a sus beneficiarios, con el fin de atender las necesidades, especialmente en la superación del pasado y brindando las herramientas básicas para la construcción del futuro, siendo los niños(as) adolescentes y jóvenes, creadores y transformadores de su propio proyecto de vida.

A continuación, se presenta la naturaleza y los pilares fundamentales de la Asociación Niños de Papel.

## 1.2 NATURALEZA

Frente a una creciente población de niños y jóvenes que luchaban por sobrevivir en las calles de Bucaramanga, en 1.990 el Padre Manuel Jiménez Tejerizo, fundó la Asociación Niños de Papel, como respuesta a esta lamentable situación, acompañado por un grupo de jóvenes de la Casa de la Juventud de Bucaramanga y la hermana Isabel Hervas de la Comunidad de la Doctrina Cristiana. “En 1.990 conocí una niña de siete años en unas condiciones de deterioro impresionante. Ahí, justo en ese momento, decidí entregarme a la solución de estos problemas”, analiza el Padre Jiménez entorno a la fundación de Niños de Papel.

Fue así como a través de la escucha, observación y análisis, la Asociación empezó desde aquel entonces a crear procesos de estudio de las crudas realidades de cada niño, para así diseñar estrategias y tácticas para su recuperación, partiendo de sus necesidades y respondiendo a sus problemas.

En principio, Niños de Papel, suplió las necesidades elementales de alimentación y servicios de salud básica a los niños de la calle. Al cabo de dos años, en 1.992 la Asociación, abrió su primer hogar de acogida “Emaús”, ampliando su servicio al ofrecerle a los menores, una casa y un ambiente familiar sustituto.

Los continuos procesos de investigación de las problemáticas que enfrentaban los niños y adolescentes con derechos vulnerados, evidenciaron a Niños de Papel la necesidad de soluciones integrales y no sólo de carácter asistencial. Esto llevó a la institución a asumir nuevos retos y a dar inicio al diseño e implementación de programas de atención integral, sustentados en el abordaje interdisciplinario de las problemáticas.

Dentro de esta óptica, en 1.995 Niños de Papel creó “talleres productivos” en los que los niños desarrollaban capacidades vocacionales y aprendizaje pre-laboral en

áreas como panadería, carpintería, artes gráficas, cocina, entre otras, siendo una estrategia en pro de su reintegro a la sociedad.

En 1.997, frente a una problemática creciente de adicción al consumo de sustancias psicoactivas en niños y jóvenes, Niños de Papel creó su primera *comunidad terapéutica*, para el tratamiento de rehabilitación, la cual evolucionaría con el tiempo hasta consolidar en 2.008 el programa MAREA (Manejo y Rehabilitación de adicciones) que aborda integral e interdisciplinariamente la compleja problemática de consumo en los niños, niñas y jóvenes, desde la prevención y el tratamiento especializado.

En 1.998, de cara a la violencia que se vivía en el país, “Niños de Papel inició un programa de atención para niños, niñas y jóvenes rescatados del conflicto armado, proyecto de gran aprendizaje y que contribuyó enormemente a la construcción de la filosofía de la institución, pero que debido al carácter sensible del área de trabajo quedó en manos del Gobierno Nacional en 2.002”<sup>6</sup>

### **Misión**

“Niños de papel Colombia orienta y acompaña a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo y con derechos vulnerados hacia su inclusión social a través de programas de promoción, prevención, protección y tratamiento especializado”<sup>7</sup>.

### **Visión**

“Ser la respuesta para la infancia en situación de riesgo y vulneración, comprometidos con la dinamización de nuestro modelo de atención y con alto grado de confianza en nuestra gente”<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL. Historia; Pagina web de la Asociación Niños de Papel, Disponible en: <http://ninosdepapel.org/co/index.php/2014/12/09/nuestra-historia/>

<sup>7</sup> Ibíd.

<sup>8</sup> Ibíd.

## Valores

- Eficiencia
- Transparencia
- Idoneidad
- Orientación a resultados
- Trabajo en red
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Tolerancia

A su vez, la Asociación Niños de Papel, presta los siguientes servicios:

**Promoción y Prevención:** Acciones que permiten detectar oportunamente el inicio de los procesos de deterioro de niños, niñas, jóvenes y adolescentes y sus condiciones de riesgo o problemática psicosocial como lo son: maltrato, abandono, violencia intrafamiliar, drogadicción, explotación laboral, abuso sexual, embarazo precoz, deserción escolar entre otros.

**Protección en la modalidad de internado:** Servicio suministrado a niños, niñas, jóvenes y adolescentes con derechos vulnerados, el cual garantiza la restitución de sus derechos desde una cotidianidad enmarcada en el desarrollo de un proyecto de vida libre y productivo, acorde a las expectativas del cliente y su familia.

**Tratamiento Especializado:** Servicio brindado a clientes que necesitan superar sus problemas del pasado y las herramientas para asumir decididamente el presente, para que sean agentes constructores de sociedad. Este se presta a

través de los programas: CAD MAREA y Madres gestantes y Lactantes.<sup>9</sup>

En cuanto a las poblaciones con las que intervienen, denominadas por la Asociación Niños de Papel (Clientes – Usuarios) brinda:

- Promoción y prevención, toda la población.
- Protección en la modalidad de internado para niños, niñas, jóvenes y adolescentes entre los 9 y 17 años de edad.
- Tratamiento especializado a través de los programas:
  - ❖ CAD MAREA a niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad entre los 12 y 18 años de edad.
  - ❖ Madres gestantes y lactantes en edad entre los 12 y 18 años<sup>10</sup>.

### **1.3 SITUACIÓN INICIAL**

La Asociación Niños de Papel, es consciente de la necesidad del trabajo en conjunto, para el fortalecimiento de las relaciones humanas en contextos, tales como el familiar, el social, el personal e institucional, siendo estos los agentes mediadores en los procesos de adaptación e inclusión social, en donde, reconoce la importancia de mejorar el desarrollo integral de las y los colaboradores, lo cual permite un mayor desempeño laboral.

Desde las diferentes áreas y estrategias que se manejan en la Asociación, se busca dar cumplimiento a los objetivos misionales, los cuales están direccionados tanto al ámbito externo como al ámbito interno; el primero hace referencia al compromiso con la población de intervención mencionada anteriormente y el segundo, se

---

<sup>9</sup> Asociación Niños de Papel; Manual de Calidad. Bucaramanga: ANP, 2013. p. 7.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, p.8.

relaciona con brindar condiciones laborales dignas a quienes colaboran en la Asociación.

Por otra parte, la gestión del talento humano de la Asociación, se ha enfocado en la contratación de personal de carácter administrativo y profesional, en donde se buscan perfiles que tenga formación y experiencia, lo cual garantiza la eficiencia y efectividad para atender a las exigencias requeridas para desempeñar los cargos, sin embargo, se ha presentado una alta demanda en lo que respecta a la rotación de personal que hace parte de la Asociación Niños de Papel.

Es por esto, que desde la gerencia de la Asociación Niños de Papel, existe la preocupación por evaluar y fortalecer los procesos que posibiliten una buena gestión del talento humano que se lleva a cabo en la misma; ya que aunque existen documentos que sustentan éstos procesos, solamente se responde por los que tienen relación con la selección y desvinculación de personal, que si bien son importantes, dejan a un lado las acciones que influyen directamente con el bienestar de quienes colaboran en la Asociación.

Por lo anterior, surge la necesidad en la Asociación Niños de Papel, de solicitar practicantes de Trabajo Social, con el fin de brindar apoyo en el departamento de talento humano, y fortalecer los demás procesos que se derivan de la gestión del mismo. Así, mediante la identificación de necesidades, las características de la población que labora en la Asociación y el diseño de estrategias de intervención, se encontraran diversas alternativas que brindarán solución a las problemáticas presentes en la Asociación Niños de Papel.

## 1.4 DESCRIPCIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad, la Asociación Niños de Papel, cuenta con 72 colaboradores, quienes se encuentran distribuidos en tres áreas: asistenciales, administrativos y profesionales, como se muestra a continuación:

**Tabla 1 – Distribución por áreas colaboradores de la Asociación Niños de Papel**

| Área Administrativa      | Área Profesional                     | Área Asistencial         |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| Representante Legal      | Profesional en Nutrición y dietética | Cocinero                 |
| Responsable del Servicio | Profesional en Trabajo Social        | Manipulador de Alimentos |
| Secretaria               | Profesional en Psicología            | Conductor                |
| Servicio Contable        | Profesional en Terapia Ocupacional   | Mantenimiento            |
| Revisor Fiscal           | Profesional en Pedagogía             | Servicios Generales      |
| Coordinador              | Tutores Especializados               |                          |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

Cabe resaltar que la Asociación maneja cinco sedes, donde tienen un total aproximado de 142 niños, niñas, jóvenes y adolescentes sujetos de intervención de su enfoque misional, tal como se muestra en la tabla:

**Tabla 2 – División por sedes Asociación Niños de Papel**

| SEDES               | UBICACIÓN            | POBLACIÓN                                   |
|---------------------|----------------------|---|
| SEDE MAREA          | Vía Lebrija          | Niños en consumo de sustancias psicoactivas |
| SEDE ZOE            | Barrio San Francisco | Niñas en protección y vulneración           |
| SEDE EMAUS          | Barrio el Reposo     | Niños en protección y vulneración           |
| SEDE SAN MIGUEL     | Barrio San Miguel    | Niñas en consumo de sustancias psicoactivas |
| SEDE ADMINISTRATIVA | Barrio la Concordia  | Personal Administrativo                     |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

En cada sede, se ubican diferentes colaboradores de tipo profesional y asistencial, quienes desde su rol, asumen un compromiso con las estrategias internas, respondiendo a los procesos que tiene la Asociación y de esta manera, a dar cumplimiento a los objetivos generales de la misma. Cada sede cuentan con un total diferente de empleados de acuerdo a las diferentes áreas, según como indica la tabla:

**Tabla 3 – Distribución de colaboradores por Sedes**

|                 | ZOE      | EMAUS    | SAN MIGUEL | ADMINISTRATIVA | MAREA     | TOTAL     |
|-----------------|----------|----------|------------|----------------|-----------|-----------|
| ADMINISTRATIVOS |          |          |            | 22             |           | 22        |
| PROFESIONALES   | 6        | 6        | 3          | 12             | 6         | 33        |
| ASISTENCIALES   | 1        | 3        | 2          | 5              | 6         | 17        |
| <b>TOTAL</b>    | <b>7</b> | <b>9</b> | <b>5</b>   | <b>39</b>      | <b>12</b> | <b>72</b> |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

Por lo anterior, se puede apreciar que la Asociación Niños de Papel, tiene mayor concentración de colaboradores a nivel profesional, quienes rotan semanalmente por las diferentes sedes, seguido de los administrativos, éstos permanecen en la sede principal (Administrativa) y finalmente, los asistenciales, que al igual que los profesionales, están en rotación pero dependen únicamente del horario que manejan.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La Asociación Niños de Papel en su política de calidad y dentro de sus objetivos misionales, contempla el “Desarrollar acciones investigativas sobre las necesidades... en la calidad de vida de su talento humano, el fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial y el mejoramiento continuo de sus procesos”<sup>11</sup> dando gran importancia al bienestar social de quienes colaboran dentro de la misma en el cumplimiento de sus funciones laborales.

Los procesos de cualificación, son importantes en la medida que constituyen una fuente de conocimiento, que busca que los colaboradores de la Asociación Niños de Papel, amplíen la capacidad de reflexión sobre sus acciones cotidianas y en específico, las necesidades que se presentan en los procesos de gestión de talento humano, por medio de espacios de socialización, comunicación y reflexión de las experiencias y saberes de los diferentes actores involucrados.

La práctica empresarial, realizada en la Asociación, evidenció que el proceso que se da más a menudo dentro de la gestión de talento humano es la desvinculación laboral, lo que genera gran preocupación por parte de las directivas de la Asociación, quienes al analizar que no se están creando correctamente ambientes positivos de trabajo, requieren de profesionales idóneos, que posibiliten nuevos esquemas y enfoques aportando al bienestar de quienes colaboran.

En cuanto al desarrollo de las temáticas como lo son la Responsabilidad Social Empresarial, la Teoría de Sistemas y el Enfoque por procesos, éstas ayudaron a identificar el compromiso que tiene la Asociación, no solo con la sociedad, si no con su contexto político, ambiental y económico, teniendo una mirada holística de sus grupos de interés a nivel interno y externo, también permitió un análisis de los

---

<sup>11</sup> ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL COLOMBIA. *Proceso de Atención Institucional PAI*. Bucaramanga: ANP, 2014.p.18

diferentes procesos que se llevan dentro de la Asociación y la importancia de cuidar el bienestar de los colaboradores, pilar fundamental del sistema de gestión de talento humano.

Finalmente, la importancia del proceso realizado fue cualificar el proceso de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Cualificar el proceso de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel, para el fortalecimiento de sinergias de quienes colaboran a nivel administrativo, profesional y asistencial.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar el proceso de gestión del talento humano de la Asociación Niños de Papel.
- Proponer estrategias que cualifiquen el proceso de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel.
- Establecer herramientas de control que permitan realizar seguimiento al proceso de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEORICO

La responsabilidad social empresarial (RSE), puede ser entendida como:

El compromiso de la empresa con la satisfacción de las necesidades del medio ambiente, de la sociedad y de los trabajadores, con una intensidad similar a la generación de valor para los propietarios, que se refleja tanto en las estrategias, como en las acciones de la empresa, en cuya construcción participativa activamente en el dialogo, todos los grupos de interés, es un escenario de justicia y de responsabilidad.<sup>12</sup>

Los stakeholders, están integrados por todo grupo o persona que tienen una relación directa con la organización, los cuales se encuentran involucrados en el logro de objetivos de la misma. Éstos pueden ser tanto externos como internos, siendo los externos (Proveedores, sociedad, gobierno y público de intervención) y los internos, respondiendo a (Colaboradores, accionistas y directivos).

Por lo tanto, para comprender el compromiso que tiene una organización con su grupo de interés interno desde la RSE, se debe partir desde su evolución en relación a las condiciones laborales, que se orienta a “las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, un adecuado balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.”<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> VALENZUELA, LUIS FERNANDO. Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial. Manizales, 2005. p. 239.

<sup>13</sup> FERNÁNDEZ GARCÍA, R. Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial. España: ProQuest ebrary. 2010

## LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Dentro de las organizaciones, los colaboradores se convierten en el capital activo de la misma, puesto que a partir de la estructura organizacional, la definición de cargos y la interacción constante entre personal interno y externo, se crean estrategias que permiten que todas las áreas que la conforman, funcionen en pro de lograr en su totalidad el cumplimiento de metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, es necesario tener en cuenta la teoría general de sistemas, que asume a la organización como “un sistema organizado, total y complejo, que busca fines intencionales igualmente complejos y sobre todo abierto a un entorno del cual depende”<sup>14</sup>

Un sistema es entendido como un conjunto de elementos que forman un todo organizado, desarrollando diferentes actividades para alcanzar un objetivo o propósito, basándose en información, recursos, el medio externo y el contexto en el que se desarrolla, lo que permite que dentro de un tiempo determinado, se genere información y recursos, y de esta manera, sea el resultado de los procesos internos y de la operación del sistema. En otras palabras:

Los sistemas reciben del exterior entradas (inputs) en forma, por ejemplo, de información, o de recursos físicos, o de energía. Las entradas son sometidas a procesos de transformación como consecuencia de los cuales se obtienen unos resultados o salidas (outputs). Se dice que hay realimentación o retroalimentación (Feed-back): cuando parte de las salidas de un sistema vuelven a él en forma de entrada. La realimentación es necesaria para que

---

<sup>14</sup> KAST, FREMONT. Administración en las organizaciones. México: McGraw Hill, 1980. p. 120.

cualquier sistema pueda ejercer control de sus propios procesos.<sup>15</sup>

Por lo tanto, siendo la organización, un ejemplo de sistema, ya que relaciona diversas partes, éstas deben funcionar de manera adecuada para el cumplimiento de los objetivos trazados, teniendo en cuenta la visión sistémica que en fin último, sirve como guía para la solución de problemas, en especial aquellos que surgen en la dirección o administración del mismo, existiendo una discrepancia entre lo que se tiene y lo que se desea, su problemática, sus componentes y su solución.

Como sistema social, la organización está integrada por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura, diversos procesos y dentro de un contexto al que controla parcialmente, en donde se desarrollan actividades aplicando recursos en pro de ciertos valores comunes (Misión, visión, valores y objetivos).

Ahora bien, todas las organizaciones deben identificar sus procesos y trabajar de acuerdo a ellos, los cuales como se menciona anteriormente, están interrelacionados, es decir, el producto de un proceso de salida será la base para la entrada del proceso siguiente.

Desde ISO 9000(2004), “se entiende un proceso como toda actividad que reciba elementos de entrada y los convierta en elementos de salida”<sup>16</sup>. Lo anterior, conlleva a que una organización conozca y analice el conjunto de actividades, para que de esta manera, centre mayor atención a los resultados esperados.

Desde el enfoque basado en procesos, se orienta a que una organización, tenga en cuenta las siguientes acciones:

---

<sup>15</sup> FLOREZ, PAREDES IIDA B. Influencia del Enfoque sistémico en el Trabajo Social. Universidad Nacional del Antiplano. 2008.

<sup>16</sup> SECRETARIA GENERAL ISO. Sistema de gestión de calidad. Principios fundamentales y vocabulario. Ginebra, Suiza.

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.<sup>17</sup>

De lo anterior, se infiere que el enfoque basado en procesos, influye en cómo los resultados deseados de una organización, se pueden alcanzar de manera más efectiva, si se tienen en cuenta todas las actividades agrupadas entre sí, es decir, que éstas actividades deben generar una transformación en las entradas del proceso teniendo como resultado las salidas del mismo.

Desde la gestión de talento humano, este enfoque tiene importancia, en cuanto logra una estructuración de los procesos, lo cual va en función de alcanzar los objetivos misionales de la organización, dando reconocimiento a los colaboradores, siendo éstos el capital activo y humano, que posibilita la ejecución a los diferentes procesos que se manejan dentro de la organización.

El Talento Humano, es considerado la clave del éxito de una organización, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia misma, una buena gestión del talento humano, logra crear una mejor calidad de vida en el trabajo, donde sus colaboradores estén motivados a desempeñar sus funciones, se disminuya los índices de rotación y los cambios en la fuerza de trabajo.

De esta manera, los procesos de gestión de talento humano, deben promover la consecución de metas de los colaboradores, teniendo en cuenta los conocimientos, necesidades, experiencias e intereses que cada uno tiene,

---

<sup>17</sup> GONZALEZ, HUGO. Enfoque basado en procesos como principio de gestión. Buenos Aires, Argentina. 2013

haciendo que el lugar de trabajo sea un escenario significativo, a través del diseño de estrategias y programas que velen por un bienestar integral, no solo a nivel personal sino a nivel familiar, social y laboral.

Finalmente, al hablar de la relación que existe entre los seres humanos y las organizaciones, es de resaltar que por naturaleza, son seres sociales, por lo tanto, tiende a existir la necesidad de vivir en colectivo, y al relacionar esto con el tema de las organizaciones, es primordial destacar que éstas, están cobrando importancia en la sociedad actual, es decir, en cuanto influyen en los diferentes aspectos de vida, tales como la educación, el trabajo, la salud, la vivienda, entre otros, los cuales se encuentran definidos por las acciones ejecutadas en y por las organizaciones.

## **LA PROFESIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN EL AMBITO LABORAL**

El Trabajo Social en el ámbito laboral, desde la perspectiva de los programas de bienestar,

Aspira a solucionar las causas de los problemas sociales surgidos de las condiciones inadecuadas y de las relaciones discordes en el trabajo; humanizar las condiciones de trabajo, inspirar a la empresa en un pensamiento de justicia social, suscitar una mayor cooperación y relación constructiva entre el capital y el trabajo, basado en el reconocimiento de los derechos y deberes mutuos, transformar mentalidad de los dirigentes, iniciando una reforma estructural en la que el bienestar del hombre sea el objetivo principal de toda su acción.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> TORRES DIAZ, JORGE. Historia del Trabajo Social. Barranquilla. 1985. p.45.

Ahora bien, el bienestar social laboral, se ha convertido en un campo de intervención profesional que aplica sus conocimientos, en áreas organizacionales tales como la administrativa, industrial y comercial entre otras, teniendo cabida no sólo en el sector público sino en el privado, contextualizando cada vez la naturaleza de las organizaciones, en las cuales se desenvuelve y a su vez, maximizando los objetivos y funciones de la misma.

Es por esto, que dentro de una organización el Trabajador(a) Social, se enfoca en el bienestar de las y los colaboradores, partiendo de la premisa de que si el colaborador tiene satisfechas sus necesidades básicas dentro del ámbito laboral, así mismo, su grado de eficacia, eficiencia y efectividad aumentaran.

Por lo tanto, se podría decir que el profesional de trabajo social cumple los roles de:

- Orientador organizacional: Incrementando el rendimiento laboral a través de la intervención de quienes colaboran.
- Mediador: entre la maximización de utilidades institucionales (gran preocupación de los jefes y gerentes de las organizaciones), y las necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida laboral de las y los colaboradores.
- Previsor: resolviendo y orientando los conflictos que se llegan a presentar en el clima laboral, con el fin de propiciar un ambiente agradable.
- Actor Social: acompañando y empoderando acciones de gestión de recursos económicos y sociales que aporten en el bienestar y desarrollo integral de quienes colaboran y sus familias, sin importar la función que desempeñen dentro de la organización.

Finalmente, la profesión de trabajo social dentro del área laboral, debe contar con buenos canales de comunicación con las diferentes áreas que conforman la

organización, lo cual permita el desarrollo de acciones y estrategias que estén direccionadas en la potencialización de capacidades y habilidades de quienes colaboran y a su vez, en el alcance de los objetivos organizacionales, con el fin de generar tanto un bienestar individual como colectivo, lo cual conlleve al cumplimiento de la responsabilidad social empresarial que tienen las organizaciones.

#### **4.2 MARCO NORMATIVO**

En el desarrollo de la práctica empresarial, la gerente general de la Asociación Niños de Papel, manifestó de manera puntual su interés (ver capítulo 4, apartado 6) en la creación del primer programa de bienestar social de la Asociación.

Es por esto, que por petición de la gerencia se tuvo en cuenta la normatividad que se presenta a continuación, aclarando que no fue una limitante de las estudiantes y que aunque el **Decreto de ley 752 de 1984** solo aplica para entidades públicas, en la creación del programa de bienestar social de la Asociación; no obstante, este no será de obligatorio cumplimiento sino que será utilizado como estrategia para alimentar la motivación de quienes colaboran y será una herramienta para mitigar la alta rotación de colaboradores que se presenta dentro de la misma.

A continuación, se referencian algunas leyes, normas y decretos del país, que comprenden y respaldan los derechos de los colaboradores a un bienestar integral laboral y a su vez, la importancia de la formulación de programas de bienestar social para colaboradores.

También se encontrará, la forma cómo está conformado el sistema de estímulos e incentivos para colaboradores públicos a nivel nacional y la manera en la que se

debe estructurar la creación de un programa, fundamentación, justificación, objetivos, propósitos, y finalidades del mismo.

De acuerdo con la Constitución Política de Colombia de 1991, en el **Artículo 25** el trabajo se entiende como un derecho y una obligación social que goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado, lo que quiere decir que toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas<sup>19</sup>.

Ahora bien, partiendo de este derecho fundamental en sí mismo el Estado Nacional, ha logrado reconocer otras particularidades.

En el **Artículo 52**, “se reconoce el derecho de todas las personas a la recreación, a la práctica del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre”<sup>20</sup> a fomentar estas actividades dentro de las empresas u organizaciones y demás instituciones también en el **Artículo 53** de la Constitución Política de Colombia<sup>21</sup>, se consagró que será función del Congreso Nacional la expedición del Estatuto del Trabajo, dentro del cual se deberán tener en cuenta el principio de estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios establecidos en normas laborales; garantía a la seguridad social, capacitación, adiestramiento y descanso necesario, estos principios deben ser aplicados y vigilados en su cumplimiento en las empresas por parte del área de Bienestar Laboral.

Por otra parte, en el Código Sustantivo del Trabajo, creado para la defensa de los derechos de los colaboradores, en sus **Decretos 2663 y 3743**, en el Artículo 1 explica su objeto “La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y colaboradores, dentro de un espíritu

---

<sup>19</sup> COLOMBIA. *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA*. Bogotá, D.C.:Legis, 1991. p .16.

<sup>20</sup>Ibíd., p.21.

<sup>21</sup> Ibíd., p.21.

de coordinación económica respeto mutuo, desarrollo de actividades y equilibrio social”<sup>22</sup>

Posteriormente, como producto de la reforma administrativa de 1968, se creó el Fondo Nacional de Bienestar Social, como organismo administrador de los recursos económicos y financieros, para la ejecución de programas de bienestar social para los empleados, éstos estarían reflejados en el **Decreto 3129**<sup>23</sup> del mismo año, el cual explica el objeto de elevar el nivel de vida de los trabajadores y buscar el mejoramiento social y cultural de él y sus familias.

Los diferentes decretos expedidos por el Congreso de la República, están enfocados a la creación y reglamentación de los programas de bienestar social, los cuales son acogidos por las Organizaciones, para brindar una mejor calidad de vida y un desarrollo integral a sus colaboradores.

Por medio del **Decreto Ley 3057 de 1968**<sup>24</sup> se reestructuran las funciones del Fondo Nacional de Bienestar Social, las cuales están orientadas a coordinar con las entidades la elaboración de sus planes de Bienestar y administrar los recursos económicos y financieros destinados a la ejecución de los Programas de Bienestar Social.

Con la creación extraordinaria del **Decreto 3129 de 1968**<sup>25</sup> se establece el Régimen de Bienestar Social para las y los colaboradores, el cual ordenó el establecimiento de esquemas de bienestar social relativos a la vivienda, la educación, la salud y la

---

<sup>22</sup> COLOMBIA. *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá,D.C.:Union, 1950. p.62.

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p.104.

<sup>24</sup> *Ibíd.*, p.107.

<sup>25</sup>.COLOMBIA. *Sistema deEstímulos,LineamientosdePolítica*.Bogotá,D.C.: Nacional,2007.p.11

recreación, con el objeto de elevar su nivel de vida y de propender a su mejoramiento social y cultural.

Finalmente, se crea el **Decreto 752 de 1984**<sup>26</sup> que está orientado a reglamentar los programas de capacitación y bienestar social y en concordancia con el **Decreto 3129 de 1968**<sup>27</sup>, se estableció que los organismos y entidades de la administración pública debían establecer para los servidores públicos y sus familias.

En la **Ley 50 de 1990**, el Estado reforma el Código Sustantivo del Trabajo, y determina en el **Artículo 21** que: “En las empresas con más de 50 trabajadores que laboren 48 horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos horas de dicha jornada, por cuenta del empleado, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación”<sup>28</sup>.

Con respecto a la disposición anteriormente mencionada y a la creación de programas de bienestar social dirigido a los colaboradores en el **Decreto 1127 de 1991** se estipula que: “El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con el Artículo 21 de la Ley 50. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de las actividades en menciona, incluyendo en éstas las relativas a la salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales”<sup>29</sup>. Así mismo, establece que para la ejecución de estos programas se deberán hacer vinculaciones con el SENA, con Cajas de Compensación Familiar, con centros culturales de estudio incluyendo Universidades entre otros.

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*, p.11.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p.11.

<sup>28</sup> COLOMBIA. *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá,D.C.: Union,1950. p. 240.

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p.241.

La Ley 100 de 1993, trata sobre la Seguridad Social Integral, y aporta a una de las áreas de intervención a las que hace alusión el **Decreto 1567 de 1998**, el área de Protección y Servicios Sociales. Esta ley, tiene como preámbulo la definición de seguridad social integral:

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad<sup>30</sup>

El decreto mencionado anteriormente, regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los programas de incentivos se definen los programas de Bienestar Social como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora”<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> COLOMBIA, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Ley 100 (23, Diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.* Bogotá, D.C.: El Ministerio, 1993. p.85.

<sup>31</sup> COLOMBIA. Departamento Administrativo de la Función Pública. *Sistemas de Estímulos, Lineamientos de Política.* Bogotá, D.C.: Nacional, 2007. p.89.

A su vez dentro de este Decreto, se encuentran definidas en el capítulo tres (III) las áreas que deben contener los programas de bienestar de la siguiente manera:

Área de Protección y Servicios Sociales: En esta área se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación. Los programas de esta área serán atendidos en forma solidaria y participativa por los organismos especializados de seguridad y previsión social o por personas naturales o jurídicas, así como por los empleados, con el apoyo y la coordinación de cada entidad<sup>32</sup>.

A su vez, para reglamentar las categorías que deben definirse dentro del área de protección y servicios sociales para las y los colaboradores, se va hacer énfasis en el **Artículo 70 del Decreto 1227 de 2005:**

Programas Recreativo – Deportivo: Debe actuar como instrumento de equilibrio para la vida del trabajador propiciando el reconocimiento de unas capacidades de expresión, imaginación y recreación, conducentes a lograr su participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo.

Programa Artístico y Cultural: Con la realización de actividades de tipo social, se

---

<sup>32</sup> Ibíd. p. 86.

pretende rescatar la historia, valores y creencias, tanto a nivel individual como colectivo, ya que se comparte un mismo espacio, pero se interactúa con personas que tienen formas diferentes de comunicación y de relacionarse.

Programas de Seguridad Social (Promoción y Prevención de la Salud): La Seguridad Social Integral, es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes, buscando un bienestar individual y la integración de una comunidad.

Capacitación No Formal en convenio con otras entidades: Los programas, buscan apoyar a los empleados mediante capacitación orientada por los establecimientos educativos aprobados en una frecuencia regular de ciclos lectivos, guiados por pautas curriculares progresivos o conducentes a grados y títulos. Los programas de educación formal e informal, estarán dirigidos a los empleados públicos y

a sus familias, si existen recursos dentro del presupuesto.

Los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de educación formal o no formal, ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p.30.

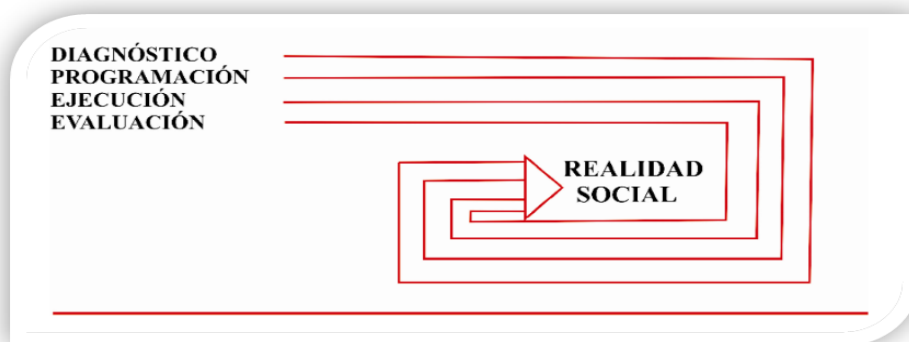
## 5. METODOLOGIA

La metodología que se utilizó durante la práctica empresarial en la Asociación Niños de Papel, fue una metodología integrada a la luz de la autora Nidia Aylwin y colaboradores.

Esta metodología, se desarrolló como un proceso en cuatro (4) fases, las cuales están definidas como diagnóstico, programación, ejecución y evaluación. Cabe resaltar que como lo menciona la autora en su libro, en un enfoque operativo de la metodología de trabajo social “El orden de los pasos, no expresa una secuencia lineal ni un orden rígido en la forma como el método se da en la práctica, pretende solamente describir en forma abstracta el orden lógico de los procedimientos”<sup>34</sup>

Como se presenta en la siguiente **Grafica 1**, la metodología integrada permite acercarse a la realidad brindando un conocimiento profundo del objeto de intervención, con miras a realizar una intervención transformadora.

**Grafica 1 - La metodología como proceso**



A continuación, se describen cada una de las fases que nutrieron el proceso de intervención dentro de la Asociación Niños de Papel:

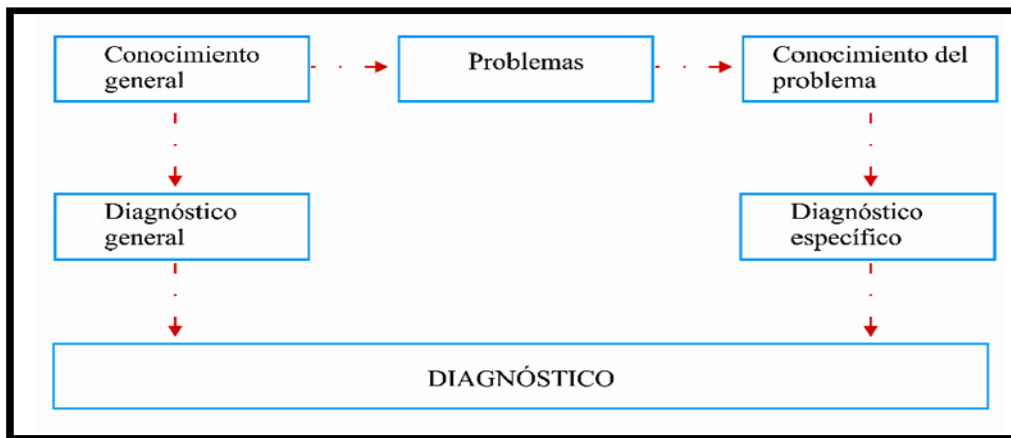
<sup>34</sup> AYLWIN, Nidia, JIMÉNEZ, Mónica, y QUESADA, Margarita. *Un Enfoque Operativo De La Metodología Del Trabajo Social*. Segunda Edición. Chile: Hvmánitas, 1976.p.19.

## DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se entiende como “proceso de medición e interpretación que ayuda a identificar situaciones, problemas y sus factores causales en individuos y grupos”<sup>35</sup>. En esta etapa, se logra obtener el acercamiento a la realidad del objeto de intervención; en el caso del proceso de práctica empresarial desempeñado por las estudiantes en la Asociación Niños de Papel, esta fase, en un primer momento, se dio entre interlocuciones con la Gerente General en su preocupación por evaluar el desempeño del área de gestión del talento humano para poder entender cuáles de los procesos que se llevan normalmente a cabo necesitan un fortalecimiento y cuales no se están cumpliendo a cabalidad.

En la siguiente gráfica, se ilustran los elementos que se pueden conocer a partir de la fase del diagnóstico:

**Grafica 2 – Esquema general del Diagnostico**



<sup>35</sup> SACHS ADAMS. Georgia. *Medición y Evaluación en Educación, Psicología y "Guidance"*. Barcelona: Editorial Herder, 1970, citado por AYLWIN, Nidia, JIMÉNEZ, Mónica, y QUESADA, Margarita. *Un Enfoque Operativo De La Metodología Del Trabajo Social*. Segunda Edición. Chile: Hvmánitas, 1976.p.22.

Como se puede observar, la realización de un diagnóstico como fase primordial, busca un acercamiento y conocimiento tanto general como específico del objeto de intervención, es por esto que es necesario tener en cuenta el contexto en el que se desenvuelve, esto permitirá una mejor interacción y mejor comprensión de la realidad.

Por lo anterior, en el desarrollo de la práctica empresarial para analizar el proceso de gestión del talento humano, por parte de las estudiantes, se aplicó un instrumento (**Anexo A**), el cual se dividió en tres categorías, buscando analizar las estrategias, los procesos y los subprocesos de gestión del talento humano, lo que permitió el acercamiento a la realidad de la situación inicial. Al finalizar esta fase, se realizó un diagnóstico en el que se logró identificar la problemática a intervenir.(ver capítulo 4, apartado 6)

## **PROGRAMACIÓN**

Programar se puede definir como un proceso en el que se fijan objetivos, se escogen alternativas, y se crean proyectos; en otras palabras, hace referencia a “estructurar racionalmente una acción futura, configurándola en programas específicos”<sup>36</sup>.

Debido a los tiempos que se plantean para la realización de la práctica empresarial, las estudiantes con la intervención de los participantes del diagnóstico y la gerente general, realizaron para el cumplimiento de esta fase, una programación a corto y mediano plazo, planificando actividades, por medio de un cronograma dividido por planes operativos, los cuales se presentan a continuación, donde se especifican tiempo, espacios y temáticas.

---

<sup>36</sup> AYLWIN. Nidia, JIMÉNEZ. Mónica, y QUESADA. Margarita. *Un Enfoque Operativo De La Metodología Del Trabajo Social*. (Segunda edición ed.). Chile: HVMANITAS, 1976.p.51

Como objetivo de intervención, se planteó la creación del primer programa de bienestar social de la Asociación Niños de Papel, y a su vez se buscó dejar una herramienta para el cumplimiento y control del mismo. (Ver capítulo 4, apartado 6).

**Tabla 4 – Plan Operativo 1**

**Objetivo Específico:** Analizar el proceso de talento humano de la asociación niños de papel.

| ACTIVIDADES  | PROPÓSITOS   | TAREAS  | RECURSOS   | TÉCNICAS                    |
|--|--|---|--|-----------------------------|
| <p>-Realización de un diagnóstico para conocer el estado en el que se encuentra el proceso de conservación del Talento Humano de la Asociación Niños de Papel.</p> <p>-Analizar la recolección de la información obtenida en el diagnóstico realizado a los Directivos del Departamento de Talento Humano de la Asociación Niños de Papel.</p> | <p>Conocer el estado en el que se encuentra el proceso de Conservación del Departamento de Talento Humano de la Asociación Niños de Papel.</p> | <p>Contextualización del instrumento base. Analizar a la luz de la teoría utilizada en el marco referencial, el proceso de conservación de Talento Humano de la Asociación Niños de Papel y evidenciar cuales son las problemáticas que se dan en el mismo.</p> | <p><u>Humanos:</u><br/>Directivos del Departamento de Talento Humano.</p> <p><u>Físico:</u> Instrumento tipo encuesta contextualizado a las características del Dpto. de Talento Humano de la Asociación Niños de Papel.</p> | <p>Observación Encuesta</p> |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

**Tabla 5 – Plan Operativo 2**

**Objetivo Específico:** Proponer estrategias que cualifiquen el proceso de conservación de talento humano de la Asociación Niños de Papel.

| ACTIVIDADES   | PROPÓSITOS  | TAREAS  | RECURSOS  | TÉCNICAS  |
|---|---|---|---|---|
| <p>-Presentación de análisis de Resultados obtenidos del diagnóstico, realizado a los directivos del departamento de Talento Humano de la Asociación.</p> <p>-Realización de encuentros participativos para colaboradores de la Asociación Niños de Papel por medio de actividades lúdicas y recreativas, para el fortalecimiento de temáticas que influyen en el clima laboral, tales como el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación.</p> <p>-Incentivar a los colaboradores de la Asociación, a la creación del programa de Bienestar Social del departamento de Talento Humano, como estrategia base para la conservación de Talento Humano de la misma.</p> | <p>Crear el Programa de Bienestar Social de Manera participativa a la luz de las y los colaboradores de la Asociación Niños de Papel.</p> | <p>Preparación de actividades lúdicas-recreativas acorde a las temáticas del clima laboral como sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, liderazgo y la comunicación.</p> <p>Coordinar la rotación en las diferentes sedes de la Asociación Niños de Papel, para la realización de actividades propuestas anteriormente.</p> <p>Acompañar el proceso participativo de creación del programa de Bienestar social de la Asociación Niños de papel.</p> | <p><u>Humanos:</u><br/>Coordinador del Departamento de Talento Humano. Colaboradores de la Asociación Niños de Papel.</p> <p><u>Físicos:</u><br/>Informe de análisis del Diagnóstico. Material didáctico para ejecución de actividades lúdicas y recreativas.</p> | <p>Técnicas participativas para la Educación Popular.</p> |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

**Tabla 6 – Plan Operativo 3**

**Objetivo Específico:** Establecer herramientas de control que permitan realizar procesos de seguimiento al proceso de conservación de talento humano de la Asociación Niños de Papel.

| ACTIVIDADES   | PROPÓSITOS   | TAREAS  | RECURSOS  | TÉCNICAS           |
|---|--|---|---|--------------------|
| Creación de un Comité Veedor al programa de Bienestar Social, integrado al menos por un Líder de cada Sede de la Asociación Niños de Papel. | Creado el programa de Bienestar Social, se espera ejecución, seguimiento y evaluación a cargo del Coordinador del Departamento de Talento Humano, el Comité veedor y los Estudiantes que se encuentre en Práctica de Trabajo social. | Realizar elección de Integrantes del Comité Veedor al programa de Bienestar Social, en cabeza del Coordinador del Departamento de Talento Humano de la Asociación Niños de Papel. | <p><u>Humanos:</u> Coordinador del Departamento de Talento Humano. Colaboradores de la Asociación Niños de Papel.</p> <p><u>Físico:</u> Asociación Niños de Papel y diferentes sedes de la Misma (Lugar de Ejecución de Actividades). Materiales pertinentes.</p> | Grupos de Trabajo. |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

Finalmente, después de concluir esta fase, se procedió a la ejecución.

## EJECUCIÓN

A la luz de la autora Nidia Aylwin y colaboradores “esta etapa es de fundamental importancia en toda práctica, pues justifica y da sentido a todas las anteriores fases metodológicas. El diagnóstico y la programación están directamente orientados a dar mayor eficacia a la acción. En la medida que se hayan realizado adecuadamente dichas etapas, estaremos en las mejores condiciones posibles para iniciar la ejecución”<sup>37</sup>

En la ejecución, se corre la mayoría de riesgos y se plantean desafíos de la intervención de trabajo social, con respecto a la práctica empresarial realizada en la

<sup>37</sup> AYLWIN. Nidia, JIMÉNEZ. Mónica, y QUESADA. Margarita. Un Enfoque Operativo De La Metodología Del Trabajo Social. (Segunda edición ed.). Chile: HVMANITAS, 1976. p. 83.

Asociación, el riesgo estuvo en lograr el nivel de participación propuesto en la programación.

Cabe resaltar que la ejecución, se cumplió en su totalidad, no solo efectuando los tiempos programados y las actividades, si no que se contó con una participación del 90%. Los 10 encuentros realizados, se almacenaron en medios magnéticos con consentimiento de los participantes, los cuales se utilizaron para el análisis exclusivo de las estudiantes.

Ahora bien, en el desarrollo de la ejecución, se observó que los participantes se sintieron muy cómodos con los diferentes encuentros, y se alegraban de contar con espacios diferentes, donde pudieron debatir sus opiniones con respecto al nivel del clima laboral que enfrentan a diario y cuales son las situaciones que afectan su desempeño laboral, al momento de proponer el contenido del programa de bienestar, fueron muy receptivos y demandantes, teniendo en cuenta que tipo de acciones eran o no viables de desarrollar.(ver capítulo 4, apartado 6).

## **EVALUACIÓN**

En esta fase, la autora Nidia Aylwin y colaboradores en su libro Un Enfoque Operativo de la Metodología de Trabajo Social, la define como “el proceso de medición del grado de éxito o fracaso en el logro de los objetivos”<sup>38</sup> . Aquí interesa no solo considerar los efectos previstos sino también aquellos no previstos o no buscados.

Es por esto, que al finalizar la fase de ejecución se realizó un formato de evaluación que se presentó a los colaboradores que fueron partícipes de las actividades programadas (**Anexo B**). Es así como el 100 % contestó que los temas trabajados en los talleres aportaron de manera positiva para su desarrollo personal, y que a su

---

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p.108.

vez, las temáticas se trabajaron por parte de las estudiantes de manera clara, comprensible y dinámica, lo que fue satisfactorio en el aprovechamiento del tiempo, ya que fueron muy útiles para el contexto laboral.

Para el 100% de los participantes, el desarrollo de las actividades fue pertinente para reflexionar sobre las temáticas de los talleres; las responsables de las actividades, tuvieron un manejo adecuado del grupo, mostrándose atentas a las necesidades del mismo y escuchando todo lo que tenían por decir.

Al evaluar el componente motivacional, los participantes en un 100% respondieron que fue un momento positivo para el grupo y participaron del mismo activamente.

Cada taller, fue calificado en un 100% como bueno, entre una escala de bueno, regular y malo, el principal aporte que vieron los participantes de los talleres, fue la posibilidad de hacer parte de la construcción del primer programa de bienestar, en donde pudieron ser escuchadas sus necesidades e ideas, lo que más les llamó la atención fue las dinámicas utilizadas y la capacidad del manejo del grupo que tuvieron las estudiantes, quienes a pesar de no ser profesionales, manejaban los conceptos teóricos de manera apropiada y se complementaron con el grupo y la Asociación.

Las sugerencias y recomendaciones realizadas por los participantes hacia las estudiantes, fue que se propendiera por gestionar más espacios dinámicos de grupo donde se ejecute el programa de bienestar y también se brinden espacios de esparcimiento y bienestar laboral.

Con respecto a los objetivos planteados a principio del proceso de práctica empresarial, cada fase de la metodología desarrollada, dio cumplimiento a los mismos de la siguiente manera.

La fase de diagnóstico, permitió analizar los procesos de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel, la fase de programación, cumplió con el segundo objetivo específico trazado al inicio de la intervención, por medio de la fase de ejecución, con el diseño del programa de bienestar social de la Asociación, y con la

creación de un comité veedor del programa de bienestar de los colaboradores, se alcanzó a establecer herramientas de control que permitirán realizar seguimiento al mismo a mediano y largo plazo.

En la profesión de Trabajo Social, la fase de evaluación es fundamental y no menos importante que las anteriores, ya que “hace posible establecer un proceso de retroalimentación, que perfecciona el diagnóstico, la programación y la acción futura, permitiendo así el perfeccionamiento de la acción profesional por aproximaciones sucesivas”<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p.112.

## 6. RESULTADOS

A continuación, se dará a conocer los resultados de acuerdo a los planes operativos mencionados en la fase de programación.

Dando cumplimiento al Objetivo específico 1, el cual hace referencia a analizar el proceso de gestión del talento humano de la Asociación Niños de Papel, se realizó un diagnóstico.

La unidad de análisis que se tuvo en cuenta fueron dos colaboradores de la Asociación, quienes se encuentran relacionados directamente con el departamento de talento Humano, los cuales son:

- Gestora de Salud - Ex Coordinadora del Departamento de Talento Humano y Calidad
- Coordinador del Departamento de Talento Humano

De ahora en adelante, se hará referencia a participante 1 y participante 2, respectivamente. Una vez definidos los participantes, se aplicó el instrumento, el cual estaba dividido en tres categorías:

1. Categoría Estrategias del Talento Humano
2. Categoría Procesos del Talento Humano
3. Categoría Subprocesos del Talento Humano

Cabe resaltar que los participantes contribuyeron activamente con la información proporcionada. Los resultados, se muestran en las siguientes tablas, las cuales están relacionadas con las categorías 1 y 2 (Estrategias y Procesos del talento humano), ya que éstas manejaban preguntas con respuestas dicotómicas; y la categoría 3 (subprocesos del talento humano), respondía a preguntas de selección múltiple, por lo cual los resultados, se presentan por medio de graficas o tablas según sea el caso, lo anterior, permitió identificar información necesaria para

elaborar un análisis pertinente que dé cuenta de los factores que interrumpen el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores de la Asociación.

A continuación, se muestra el análisis del instrumento aplicado:

**Análisis de la pregunta 1 a la pregunta 3, correspondiente a la categoría estrategia del departamento de talento humano:**

**Tabla 7 – Resultados categoría ESTRATEGIAS del Talento Humano**

| De la Pregunta 1 a la 3, corresponde a la categoría CATEGORIAS del Talento Humano           |        |                |                |
|---|--------|----------------|----------------|
| PREGUNTA  | OPCIÓN | PARTICIPANTE 1 | PARTICIPANTE 2 |
| ¿Cuenta el Departamento de Talento Humano con una estrategia Definida?                      | SI     | X              | X              |
|   | NO     |                |                |
| ¿Esa estrategia tiene definido su nivel de contribución con la estrategia de la Asociación? | SI     | X              | X              |
|   | NO     |                |                |
| ¿Los objetivos de Talento Humano aportan a los objetivos organizacionales?                  | SI     | X              | X              |
|   | NO     |                |                |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

Los participantes afirman que el departamento de Talento Humano cuenta con una estrategia propia y bien definida, al indagar por la misma, contestaron que está determinada en contratar y mantener personal competente en el desarrollo de los procesos, con el fin de asegurar la eficacia, en la prestación de los servicios de la asociación y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo de todos sus trabajadores.

Así mismo, aseguran que la gestión del talento humano realizada dentro de la Asociación aporta a los objetivos organizacionales mediante el cumplimiento de la acción enmarcada en suministrar el personal idóneo para cada uno de los cargos definido en la política de calidad de la Asociación de la siguiente manera “La

Asociación Niños de Papel debe contratar y mantener personal competente para el logro de los objetivos de la institución”<sup>40</sup>.

**Análisis de la Pregunta 4 a la pregunta 11, correspondiente a la categoría de los procesos que se realizan dentro del departamento de Talento Humano de la Asociación Niños de Papel.**

**Tabla 8 – Resultados categoría PROCESOS del Talento Humano**

| De la Pregunta 4 a la 11, corresponde a la categoría PROCESOS del Talento Humano                           |        |                |                |
|--|--------|----------------|----------------|
| PREGUNTA   | OPCIÓN | PARTICIPANTE 1 | PARTICIPANTE 2 |
| ¿El departamento de Talento Humano tiene definido su proceso estratégico dado en Misión, Visión y valores? | SI     |                |                |
|  | NO     | X              | X              |
| ¿El proceso que se da dentro del departamento de Talento Humano está claramente definido?                  | SI     | X              | X              |
|  | NO     |                |                |
| ¿La estructura de Talento Humano se definió de manera consecuente con la estrategia?                       | SI     | X              | X              |
|  | NO     |                |                |
| ¿Está definida la cadena de valor de la Asociación Niños de Papel?   | SI     | X              | X              |
|  | NO     |                |                |
| ¿Están definidas las políticas y lineamiento del Departamento de Talento Humano?                           | SI     | X              | X              |
|  | NO     |                |                |
| ¿Están definidas las políticas de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de Talento Humano?  | SI     | X              | X              |
|  | NO     |                |                |
| ¿Cada proceso tiene definido y documentado los procedimientos?   | SI     | X              | X              |
|  | NO     |                |                |
| ¿Existe un modelo que soporte la práctica de Talento Humano?   | SI     |                |                |
|  | NO     |                |                |
|  | NS/NR  | X              | X              |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

<sup>40</sup>ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL. PROCESO DE ATENCION INSTITUCIONAL PAI, Proyecto CAD Marea. Bucaramanga: ANP, 2014.36p.

La Asociación Niños de Papel, cuenta con una definición del proceso estratégico, establecido en misión, Visión y Valores, es así como el departamento de Talento Humano se apoya en esta definición para delimitar sus propios Procesos.

El proceso que se da dentro del Dpto. Talento Humano está claramente definido (términos textuales utilizados por la Asociación) en una relación directa entre cliente, proveedor, insumo y resultado.

La estructura es consecuente con la estrategia definida, en la medida en que se presenta a través del coordinador de talento humano y calidad, bajo supervisión del gestor administrativo y gerencia regional, así mismo, se rigen por las siguientes áreas de la cadena de valor<sup>41</sup>:

- Mantenimiento de Instalación y Equipo
- Dotación Básica/Aseo/personal y Escolar
- Servicios de Alimentos

Los participantes reconocen la existencia de unas políticas y lineamientos del Departamento de Talento Humano, pero a su vez, no existe documento que los sustente, a diferencia de las políticas que se encuentran definidas de la siguiente manera<sup>42</sup>:

- Selección de Personal: Cada uno de los profesionales ubicados dentro del proceso de atención, son preseleccionados por hoja de vida, teniendo en cuenta capacitaciones en áreas afines al perfil de los usuarios,
- Inducción: se brinda al nuevo empleado la información sobre los aspectos organizacionales, legales, de calidad, de comunicaciones, de Mercadeo

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p 37.

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p.35.

Social; el conocimiento de sus funciones y las requeridas para el logro de los objetivos propuestos.

- Reinducción: anualmente se realice reinducción al personal respecto los cambios generados dentro de la organización.
- Capacitación y Desarrollo de Personal: De acuerdo a los procedimientos de planeación estratégica institucional se trazan los cronogramas de capacitación del personal en los componentes administrativos y operativos.
- Desvinculación de Personal: Se da en tres procesos (Retiro, Paz y salvo, Retiro de la Nómina y Examen médico de Egreso)<sup>43</sup>.

Con referencia a la existencia de un modelo que soporte la acción de la gestión de talento humano dentro de la Asociación el participante 1, cree que existe y además soporta la parte de competencias y predictores a diferencia del participante 2, quien resuelve por la confusión no contestar la pregunta.

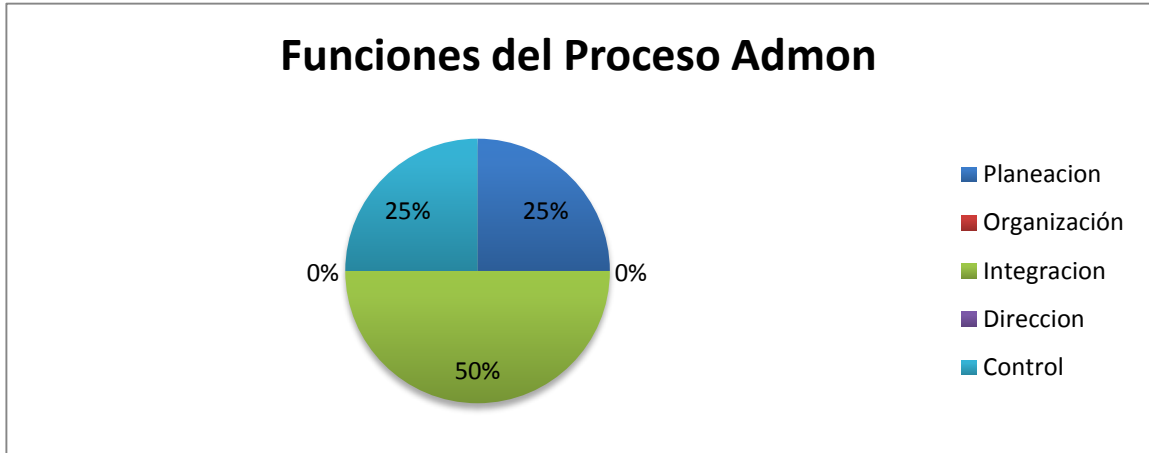
**De la Pregunta 12 a la pregunta 18, corresponde a la categoría SUBPROCESOS del Talento Humano.**

**12.** Las funciones del proceso administrativo que se aplican en el Área Profesional responsable del Programa (Operador de contrato), implican la siguiente distribución del tiempo:

---

<sup>43</sup> *Ibíd.*, p 48.

**Grafica 3 – Funciones del Proceso Administrativo**

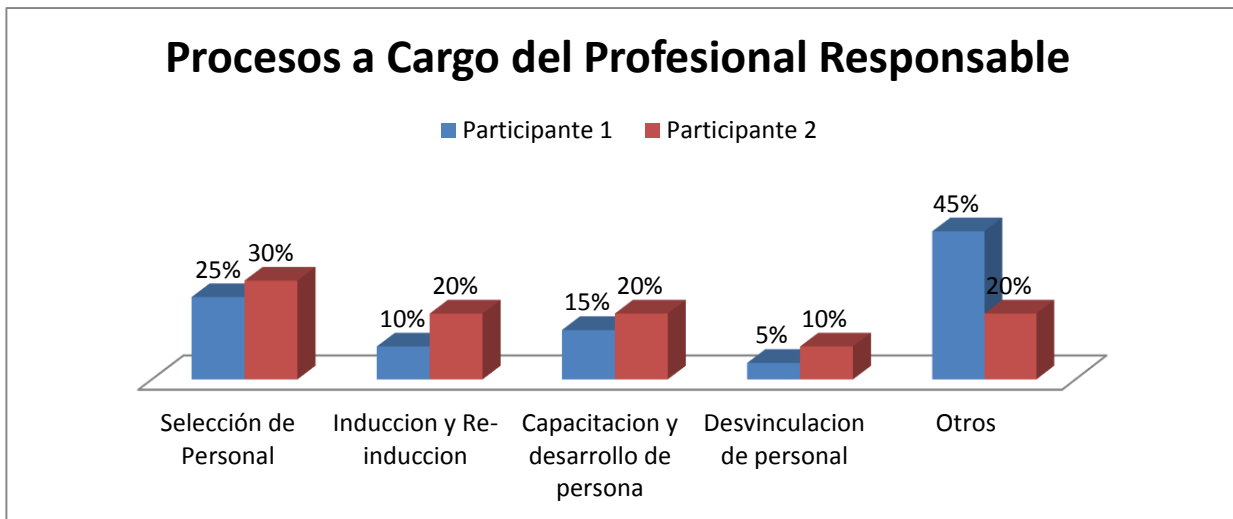


*Fuente: Autoras del Proyecto*

Para el participante 1, fue fácil asignar por medio de porcentajes una distribución a las funciones del proceso administrativo, y a su vez lo define con las siglas P.H.C.A. (Planeación, Hacer, Control y Actuar), es por esto que no le da porcentaje a la Organización quien para este se encuentra en la misma planeación, ni a la dirección que se encuentra en el control, a su vez, la integración la pondera con el 50% que se reúne en el Hacer y en el Actuar. A diferencia del Participante 2, quien no contesto a la pregunta argumentando desconocimiento del tema.

**13.** De los siguientes procesos, marque los que están cargo del Área profesional responsable (Operador de Contrato) y pondere la importancia que concede a cada una:

**Grafica 4 – Procesos a cargo del Profesional Responsable**



*Fuente: Autoras del Proyecto*

La coordinación de la gestión del talento humano de la Asociación Niños de Papel, según los participantes, está a cargo de los siguientes procesos:

- Asesorías
- Selección de personal
- Inducción, reinducción y capacitación de personal
- Descargos
- Evaluación de Desempeño
- Desvinculación de personal

Así mismo, el participante 1, le da menor valor porcentual a la desvinculación de personal, ya que manifiesta que este es el proceso que menos espera que se dé dentro de la Asociación a diferencia del resto a los que les dio un 25% a la selección de personal y finalmente, un 10% y un 15%, a inducción re-inducción y capacitación de personal, respectivamente.

Por otra parte, el participante 2, dio mayor valor porcentual al de selección de personal, argumentando que es lo que más se presenta dentro de la Asociación a causa de la alta rotación en los cargos profesionales que se dan a diario, a su vez,

da el menor valor porcentual al proceso de desvinculación de personal que aunque se presenta con mayor frecuencia es de menos importancia para la asociación.

14. De las siguientes etapas del proceso de Selección de personal, señale y pondere la importancia que se confiere a cada una:

**Tabla 9 – Etapas del proceso de Selección de personal**

| <b>Etapas</b>               | <b>Participante 1</b> | <b>Participante 2</b> |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Entrevistas                 | X                     | X                     |
| Mesa Redonda                | X                     |                       |
| Pruebas de Aptitud          |                       | X                     |
| Pruebas de Temperamento     |                       |                       |
| Pruebas de Personalidad     | X                     | X                     |
| Investigaciones Privadas    |                       |                       |
| Resultado del examen medico |                       | X                     |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

Con respecto al proceso de selección de personal, se puede analizar que las respuestas de ambos participantes difieren en la medida en que cada uno de ellos los realiza de manera diferente, teniendo en cuenta que actualmente se sigue la metodología del participante 2, quien es el que está coordinando el departamento de Talento Humano, hace tres meses.

15. La inducción se hace por un medio

**Tabla 10- Proceso de Inducción**

| <b>Medios</b>  | <b>Participante 1</b> | <b>Participante 2</b> |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| Escrito        | X                     |                       |
| Oral           |                       |                       |
| Escrito y Oral |                       | X                     |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

El proceso de inducción, para ambos participantes se da, de manera diferente, predominando el modo escrito, ya que para el participante 2 quien es el que ahora está a cargo del proceso, el medio oral es interdependiente del escrito, de esta

manera, manifiesta que puede evaluar el tipo de comunicación no verbal, de cada aspirante a los cargos requeridos dentro de la asociación.

**16.** A cargo de quien está la capacitación del personal

La capacitación del personal, según testimonio de ambos participantes debe estar a cargo del responsable del área organizacional solicitante.

**17.** Para determinar el salario de los empleados se utilizan:

**Tabla 11 – Medios para determinar salario de Empleados**

| <b>Medios</b>                 | <b>Participante 1</b> | <b>Participante 2</b> |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Estudios de Salarios          |                       |                       |
| Convenciones Colectivas       |                       |                       |
| Convenciones con el sindicato |                       |                       |
| Convenios Individual          | X                     |                       |
| Otros                         |                       |                       |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

Para describir de qué manera se determina el salario de los colaboradores de la Asociación Niños de Papel, el participante 1 contestó que el salario se determina en un convenio respetando las necesidades individuales y llegando a un consenso final, sin embargo, el participante 2, no quiso contestar, ya que en su percepción manifiesta que uno de los principales motivos de la alta rotación que se da en la Asociación, se debe a monto salarial y en la demora de los pagos del mismo.

**18.** Considera que la Asociación funciona adecuadamente

Al momento de considerar la opinión de cada participante sobre si la Asociación funciona adecuadamente ninguno de los participantes quiso responder y decidieron no dar explicación de esta decisión, por medio de la observación de la comunicación no verbal, lo que se puede analizar es que no está funcionando de la mejor manera y por lo tanto no están autorizados para revelar este tipo de información a personal ajeno a la Asociación.

Del análisis del diagnóstico realizado por las estudiantes y socializado a la gerencia general y al equipo coordinador del departamento de gestión del talento humano de la Asociación Niños de Papel, se concluyó:

- El participante 2, de todos los procesos y subprocesos, sólo se enfoca actualmente en el de selección y contratación de personal, manifestando que desde que ingresó a la Asociación Niños de Papel, debido al número de rotación del personal profesional, no ha podido dedicarle más tiempo al resto de procesos.

También manifiesta a lo largo de la encuesta, el desconocimiento del documento base P.A.I. (Programa de Atención Institucional) y lo justifica diciendo que lleva muy poco desempeñado el cargo de coordinador de talento humano, para el cual no tuvo ningún tipo de capacitación sino unos días de acompañamiento por parte de la Gestora de Salud, quien a diferencia de este participante, si se encuentra al tanto de todo el funcionamiento del departamento de talento humano, por los años que tuvo de experiencia en el cargo de coordinadora.

- Dentro de los procesos de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel, no existe ningún programa de bienestar dirigido a los 72 colaboradores que desempeñan sus funciones en este lugar, divididos de la siguiente manera 22 colaboradores administrativos, 33 profesionales y 17 asistenciales, por lo cual después de socializar el análisis del diagnóstico con los participantes y la gerente general, quienes a modo de propuesta para mitigar la alta rotación de personal, se hace pertinente la creación de un programa de bienestar social para colaboradores, que este dirigido a generar mejoramiento en las condiciones laborales y la calidad de vida de quienes colaboran de la Asociación.

Dando cumplimiento al Objetivo 2, el cual hace referencia a proponer estrategias que cualifiquen el proceso de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel, se realizaron tres actividades:

1. Presentación de análisis de resultados obtenidos en el diagnóstico.

Para la presentación de resultados, se llevó a cabo una reunión formal en las instalaciones de la Asociación Niños de Papel, contando con la presencia de los participantes, la Gerente General y la asistente administrativa, quienes por medio de un diálogo fluido, reconocieron los resultados arrojados en el análisis del diagnóstico y a su vez, se generaron ideas para poder mitigar las problemáticas que están presentes, principalmente en los procesos de gestión del talento humano de la Asociación Niños de Papel. A partir de la reunión, se aprobaron los planes operativos, los cuales dieron paso a las siguientes actividades.

2. Realización de encuentros participativos con las y los colaboradores de la Asociación Niños de Papel.

Teniendo en cuenta que las y los colaboradores, deben ser parte fundamental de todo proceso, es decir, desde la formulación de un programa hasta la evaluación del mismo; se llevaron a cabo 10 encuentros, los cuales respondieron a dos áreas temáticas, el área de calidad de vida y el área de protección social, con el fin de identificar las necesidades, las temáticas y actividades de mayor interés por partes de las y los colaboradores, como también, los aspectos del clima laboral que más influyen, para ser mejorados a partir de actividades que promuevan la calidad de vida y el desarrollo integral, tal como se presenta en las siguientes fichas:

**Tabla 12 – Ficha 1 (Taller calidad de Vida)**

| FICHA 1 - TALLER CALIDAD DE VIDA   |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| <p><b>OBJETIVO</b><br/>Fortalecer las temáticas que influyen en el clima laboral, tales como: el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.</p>   |   |  |   |   |
| <p><b>TEMATICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida</li> <li>• Calidad de vida laboral</li> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>  |   |  |   |   |
| PARTICIPANTES  |   |  |   |   |
| ADMINISTRATIVOS  | EMAUS   | ZOE  | MAREA   | SAN MIGUEL  |
| Aux. Enfermería<br>Secretaria Gerencia<br>Aux. Logística<br>Asistente Admón.<br>Ejecutiva de línea<br>Lavandería<br>Practicante Derecho<br>Aux. Administrativa<br>Alimentos<br>Ejecutiva de línea<br>Aux. Servicios Gen.<br>Admisioncita<br>Alimentos<br>Contadora   | Operadora<br>Operadora<br>Pedagoga<br>Trabajadora Social<br>Tutor<br>Psicóloga<br>Tutor | Nutricionista<br>Terapeuta<br>Trabajadora Social<br>Pedagoga<br>Psicóloga<br>Operadora | Aux. Mantenimiento<br>Tutor<br>Conductor<br>Pedagoga<br>Trabajadora Social<br>Formador Noc.<br>Terapeuta<br>Psicóloga | Hicieron parte del taller realizado en la Sede Administrativa |
| <p><b>RESULTADOS ESPERADOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores de la Asociación Niños de Papel, para mejorar el clima laboral.</li> <li>✓ Reflexionar sobre la importancia de la comunicación asertiva, y ver como la información se distorsiona a partir de la interpretación que cada quien le da al mensaje.</li> </ul> |   |  |   |   |

|  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalecer el trabajo en equipo por medio de una actividad de resistencia física</li> <li>✓ Identificar de manera lúdica los tipos de líderes que se encuentran dentro de cada una de las sedes de la Asociación Niños de Papel.</li> </ul> |
| <p><b>TECNICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición técnica Magistral sobre la Temática</li> <li>• Dinámica Grupal</li> </ul>  |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

De acuerdo a la tabla anterior, se presenta la actividad que se llevó a cabo en los primeros cinco encuentros en cada sede, teniendo en cuenta el siguiente cronograma:

**Tabla 13 – Cronograma Taller 1**

| <b>Sede</b>     | <b>Fecha / Hora</b>      | <b>Actividad</b> |
|-----------------|--------------------------|------------------|
| MAREA           | 11 de mayo / mañana 8 -9 | Taller uno       |
| EMAUS           | 12 de mayo / tarde 2-3   | Taller uno       |
| SAN MIGUEL      | 13 de mayo / tarde 2-3   | Taller uno       |
| ZOE             | 14 de mayo / tarde 2-3   | Taller uno       |
| ADMINISTRATIVOS | 15 de mayo / tarde 2-3   | Taller uno       |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

Ahora bien, respecto a los resultados obtenidos en el Taller 1, se evidenció el interés y la participación activa de las y los colaboradores en el desarrollo de todas las actividades lúdico- recreativas.

Se dio inicio con la presentación de las estudiantes en práctica, luego, se realizó una presentación referente a la temática: la calidad de vida y la importancia que tiene en el ámbito laboral, seguido de esto, se explicó el orden de las actividades programadas.

Con el fin de fomentar el sentido de pertenencia, se realizó un concurso, que tenía como objetivo diseñar el programa de Bienestar social de manera participativa, en donde cada colaborador tenía que conseguir una pareja y pensarse un nombre

dinámico para el programa, el cual tenía que ser sustentado en el siguiente encuentro.

Después, se llevó a cabo una actividad relacionada con la comunicación denominada “El rumor”, donde cada colaborador se enumeraba, siendo el número uno, la persona a la cual se le iba a transmitir un mensaje y ésta, tenía que decírsela a la persona siguiente, y así sucesivamente, la última persona, tenía que escribir en un papelógrafo el mensaje transmitido.

En todas las sedes, se evidenció la falta de comunicación siendo uno de los principales factores que afecta al grupo de colaboradores, sin embargo, comprendieron la importancia de fortalecer continuamente las relaciones entre el equipo de trabajo, ya que se pudo ver cómo la información se distorsiona a partir de la interpretación que cada quien le da a un determinado mensaje. A su vez, lograron identificar en que momentos de su vida laboral se presentaban estos tipos de conflictos y reflexionaron sobre las alternativas de solución como el dialogo, la confrontación pacífica, la verificación de fuentes de emisión, la tolerancia, el respeto y la eficacia de comunicar a tiempo los mensajes, funciones, indicaciones, instrucciones y demás.

En cuanto al tema de trabajo en equipo, se realizó una actividad de resistencia física (Hacer lo imposible posible), en donde cada colaborador tenía que formar un círculo en el centro del salón, cada uno debía tener una silla a su disposición (preferiblemente sin brazos), seguido de esto, debían inclinar su espalda en las piernas del compañero de atrás, así la practicante que estuviese liderando la actividad, empezaba a retirar las sillas, por lo cual, los colaboradores debían tener confianza en el compañero de atrás para poder darle continuidad a la actividad, al final se retiraban todas las sillas, quedando sostenidos en sí mismos.

Esta actividad, fue muy impactante para los participantes quienes en medio del desarrollo de la actividad comprendieron la importancia del buen trabajo en equipo, la interdependencia que a veces no se cree tener unos con otros, la confianza en el

compañero de trabajo y la confrontación a los miedos y presiones del ámbito laboral. Cabe resaltar que en todas las sedes la actividad se desarrolló satisfactoriamente, ya que a pesar de que algunos participantes padecían de impedimentos físicos para la actividad realizaron el análisis y la reflexión del ejercicio por medio de la observación crítica.

Finalmente, la actividad relacionada con el tema liderazgo (Cazando animales), consistía en que cada colaborador a partir de unas imágenes de animales (León, abeja y perro) las cuales respondían a un tipo de líder, tenían que asemejar qué características pertenecía a cada imagen y a su vez, identificar qué tipo de líder era el más predominante en cada sede, de acuerdo a las y los colaboradores que laboran en la misma. Por otro lado, la actividad tenía el objetivo de seleccionar un líder, el cual fuese el representante de la sede, para estar presente en las diferentes reuniones que se tenían pensadas para el programa.

En esta actividad, la mayoría de colaboradores de todas las sedes, coincidieron en que el tipo de líder que representa a los colaboradores, es un(a) líder liberal representado por la abeja, sus características son: Participación mínima del líder, toma de decisiones grupales, comunicación continua, brinda información constantemente y es abierto al diálogo continuo.

Para los cinco encuentros restantes, se llevó a cabo un cronograma y su respectiva programación de la siguiente manera:

**Tabla 14 – Cronograma Taller 2**

| <b>Sede</b>     | <b>Fecha / Hora</b>     | <b>Actividad</b> |
|-----------------|-------------------------|------------------|
| ADMINISTRATIVOS | 19 de mayo / tarde 2-3  | Taller dos       |
| EMAUS           | 20 de mayo / tarde 2-3  | Taller dos       |
| SAN MIGUEL      | 21 de mayo / tarde 2-3  | Taller dos       |
| ZOE             | 22 de mayo / tarde 2-3  | Taller dos       |
| MAREA           | 25 de mayo / mañana 8-9 | Taller dos       |

*Fuente: Autoras del Proyecto*

**Tabla 15 – Ficha 2 (Taller Protección Social)**

| FICHA 2 - TALLER PROTECCIÓN SOCIAL   |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| <b>OBJETIVO:</b><br>Fomentar y estimular la participación de los asistentes, mediante el análisis en multiperspectiva de una situación específica.   |   |  |   |   |
| <b>TEMATICAS:</b>  |   |  |   |   |
| <b>CALIDAD DE VIDA</b>   |   | <b>PROTECCIÓN SOCIAL</b>   |   |   |
| Clima Laboral<br>Adaptación al cambio<br>Desvinculación laboral asistida<br>Identificación del Clima laboral   |   | Recreación y deporte<br>Arte y cultura<br>Seguridad Social<br>Capacitación no formal   |   |   |
| <b>PARTICIPANTES</b>   |   |  |   |   |
| <b>ADMINISTRATIVOS</b>   | <b>EMAUS</b>  | <b>ZOE</b>   | <b>MAREA</b>  | <b>SAN MIGUEL</b>   |
| Aux. Enfermería<br>Secretaria Gerencia<br>Aux. Logística<br>Asistente Admón.<br>Ejecutiva de línea<br>Lavandería<br>Practicante Derecho<br>Aux. Administrativa<br>Alimentos<br>Ejecutiva de línea<br>Aux. Servicios Gen.<br>Admisioncita<br>Alimentos<br>Contadora | Operadora<br>Operadora<br>Pedagoga<br>Trabajadora Social<br>Tutor<br>Psicóloga<br>Tutor<br>Alimentos<br>Tutor | Nutricionista<br>Terapeuta<br>Trabajadora Social<br>Pedagoga<br>Psicóloga<br>Operadora | Aux.<br>Mantenimiento<br>Tutor<br>Conductor<br>Pedagoga<br>Trabajadora Social<br>Formador Noc.<br>Terapeuta<br>Psicóloga<br>Tutor<br>Formador<br>Trabajadora social | Hicieron parte del taller realizado en la Sede Administrativa |
| <b>RESULTADOS ESPERADOS:</b>   |   |  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lograr por medio del taller, diferentes perspectivas a las actividades presentadas por los colaboradores.</li> <li>✓ Definir las actividades con los colaboradores, para cada área trabajada.</li> </ul>                  |   |  |   |   |
| <b>TECNICAS:</b>   |   |  |   |   |

- Exposición técnica Magistral sobre las temáticas
- Dinámica Grupal

*Fuente: Autoras del Proyecto*

Para iniciar el taller, se les recordó a los colaboradores sobre el concurso, el cual estaba diseñado para trabajar en parejas, pero éstos lo hicieron en grupo presentando un nombre competidor por sede.

Al finalizar la convocatoria de los nombres, se procedió a la etapa de selección realizada por el Comité de Talento Humano y Calidad, en el cual se hizo una evaluación de las propuestas elaboradas por las diferentes sedes, en donde se eligió: El logo de la Sede Marea, el nombre y eslogan propuesto por la Sede Administrativa y finalmente, las esferas base del programa de la sede Emaús (Personal, Familiar y Laboral), teniendo como resultado:

**Grafica 5 – Nombre y Logo Programa de Bienestar**



*Fuente: Autoras del Proyecto*

Seguido de la presentación de los nombres del programa de las y los colaboradores de cada sede, se hizo una introducción sobre las temáticas a trabajar, en este caso, sobre los componentes de las dos áreas (Calidad de vida y Protección social) que conforman un programa de Bienestar, con el fin de que quienes colaboran, tuviesen claro de que trataba cada área y sus respectivos componentes.

Seguido de esto, se dio paso a la explicación de la actividad denominada “seis sombreros para pensar”, en donde, se realizó una lluvia de ideas de las actividades que los colaboradores, creían convenientes para cada componente de las áreas mencionadas. Luego, se les repartió unos sombreros, los cuales tenían un rol tal como lo indica la gráfica:

**Grafica 6 . Actividad Seis Sombreros para pensar**



*Fuente: Seis sombreros para pensar, De Bono, Edwar.*

A partir de la explicación de la función de cada sombrero, se empezó a analizar cada propuesta, teniendo en cuenta el rol de los mismos, a fin de que al terminar el taller, se tuviesen las acciones más significativas para cada componente del programa.

Esta dinámica, tuvo como objetivo fomentar y estimular la participación de los asistentes, mediante el análisis en multiperspectiva de una situación específica, en este caso que los dinámicos son pertinentes dentro del programa de bienestar que se estaba creando para la Asociación Niños de Papel.

Por lo que al finalizar los encuentros, se realizó un análisis de los resultados obtenidos en cada sede, teniendo como propuesta final, la información que va a nutrir el programa de Bienestar social, denominado, **TODOS SOMOS BIENESTAR ANP**, como se presenta a continuación:

## **6.1 PROGRAMA TODOS SOMOS BIENESTAR ANP**

Este programa se crea como estrategia para mitigar las problemáticas encontradas en el departamento de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel. A su vez, debe estar relacionado con “el estado de satisfacción que logra los colaboradores en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social”<sup>44</sup>

### **Área de calidad de vida laboral**

En esta área el bienestar apunta a la calidad de vida personal y familiar de los funcionarios potenciando sus fortalezas y brindando herramientas que le permitan aportar efectivamente en sus equipos de trabajo y en sus diferentes niveles de interacción contribuyendo a una mayor ejecución de objetivos misionales<sup>45</sup>.

### **Clima Laboral**

Hace referencia “a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente en el mismo medio y tienen repercusiones en el comportamiento laboral, ya que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual”, entre las variables a medir, están: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección

---

<sup>44</sup> ARENAS. Beatriz., LÓPEZ. Julie., ORDOÑEZ K.. Maria., y OSORIO N. Julany. Todos Somos Bienestar A.N.P. Programa de Bienestar Social Asociación Niños de Papel. Bucaramanga: ANP, 2015.2p.

<sup>45</sup> COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. *Decreto 1567 y Decreto 1227. Por el cual Reglamenta Parcialmente la Ley 909 de 2004* . Bogotá, D.C.: Legis,1998, 2005

comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico<sup>46</sup>.

**Actividades propuestas:** las y los colaboradores en su análisis del concepto propusieron las siguientes acciones:

- **Medición del Clima Laboral.** Esta etapa debe ser constante, es decir, que se realice al menos una vez por semestre, con el fin de lograr un mejoramiento del clima organizacional
- **Fortalecimiento del trabajo en equipo.** Generando crecimiento y desarrollo personal a las y los colaboradores, ya que este incide en la calidad de vida laboral, permite que exista verdadero compañerismo, produce entusiasmo y satisfacción en las tareas asignadas, logrando el cumplimiento de un objetivo común.
- **Fortalecimiento de la comunicación entre quienes colaboran.** Para que la información fluya de manera adecuada y asertiva, evitando la creación de conflictos y malos entendidos, y propiciando el respeto entre todos.
- **Capacitaciones.** Se propone que por medio de actividades o talleres dinámicos se trabaje la temática sobre cómo llevar buenas relaciones laborales esto con el fin de mejorar la tolerancia entre compañeros de trabajo.

### **Adaptación al cambio**

El cambio organizacional es la transición entre una situación presente a otra deseada y percibida como mejor que la actual<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> *Ibíd.*, p.90.

<sup>47</sup> *Ibíd.*

**Actividades propuestas:** las y los colaboradores en su análisis del concepto propusieron las siguientes acciones:

- **Evaluación de la adaptación al cambio organizacional.** Para mejorar el proceso de rotación de cargos y sedes, remplazos o asignación de nuevas funciones.
- **Inducción de cargo.** Para el caso de nuevos colaboradores que se vinculan por primera vez, y reinducción a los que reingresan a trabajar dentro de la Asociación.
- **Fortalecimiento de la resiliencia en el ámbito laboral.** Teniendo un par idóneo o un coordinador que realice acompañamiento constante a las labores a desempeñar.

### **Desvinculación laboral asistida**

Busca “Ayudar a las personas que se desvinculan de la entidad, a superar el golpe producido por la pérdida del empleo, a mantener las riendas de su vida y a favorecer el clima organizacional<sup>48</sup>”.

**Actividades propuestas:** los colaboradores en su análisis del concepto propusieron las siguientes acciones:

- **Desvinculación laboral asistida.** Por medio de acompañamiento del área psicosocial entendiendo que el proceso no siempre genera las mismas reacciones en las y los colaboradores por lo que se hace pertinente atención personalizada.

---

<sup>48</sup> *Ibíd.*, p.115.

- **Orientación especializada.** Que ayuden a quienes colaboran a buscar nuevas alternativas laborales y que se adjunte de ser posible una recomendación laboral, para facilitar el proceso.
- **Capacitación sobre los recursos disponibles.** Teniendo en cuenta el estado financiero en el que se encuentre la o el colaborador, donde se le den herramientas para el buen manejo de sus finanzas y solventar adecuadamente el tiempo fuera del ámbito laboral.
- **Facilitar el proceso de entrega del cargo** y requerimientos que se exigen al momento de acceder a la liquidación laboral para que se realice en el menor tiempo posible.

### **Identificación de la Cultura Organizacional**

Se entiende como “Conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización y que hacen de ella su forma de comportamiento. Cada entidad tiene un “algo” especial que la diferencia de otras, algo que hace fácil o difícil la puesta en práctica de determinadas políticas o la adaptación de algunas personas<sup>49</sup>.”

**Actividades propuestas:** los colaboradores en su análisis del concepto propusieron las siguientes acciones:

- **Organización y ejecución de actividades de integración.** Sociales y culturales en todas las sedes sin excepciones, tales como: día de la mujer, día de la Secretaria, día de la Madre, día del Padre, día del Trabajo, reconocimiento en los diferentes días por profesiones, Aniversario

---

<sup>49</sup> COLOMBIA, Departamento Nacional de Trabajo.. *Sistemas de Estímulos, Lineamientos de Política*. Bogotá, D.C.: Nacional, 2007.p 57

Institucional y organización de eventos, almuerzos y celebraciones de ceremonias que son importantes para la Institución.

- **Salidas de integración.** Tales como visitas a parques naturales o lugares interactivos como cinemas.
- **Programas navideños y clases maestras alusivas a fechas festivas.** Que propicien la integración de los diferentes equipos de trabajo.
- **Generar espacio de discusión y análisis.** Donde quienes colaboran puedan exponer sus dudas y sugerencias sobre las funciones establecidas, todo en pro del mejoramiento en el desempeño de las mismas.

### **Área de protección y servicios sociales**

En esta área se atienden necesidades de ocio, identidad y aprendizaje del empleado.

### **Recreación y Deporte**

**Actividades propuestas:** las y los colaboradores en su análisis del concepto propusieron las siguientes acciones:

- **Organizar y ejecutar actividades deportivas.** Tales como: campeonatos de fútbol u otros deportes en categorías femenina masculina y mixtas dentro de la asociación, y también participar de los campeonatos inter-empresas, que realizan las cajas de compensación.
- **Recreación Interna.** Una vez al mes dentro de una hora laboral (al finalizar la jornada) poder acceder a cursos de bailo terapia, aeróbicos, yoga o relajación.

- **Organizar jornadas recreativas y lúdicas.** Que permitan el esparcimiento y la disminución de la carga laboral, integrar en estas actividades a las familias de los colaboradores en días festivos.

## **Arte y Cultura**

**Actividades propuestas:** las y los colaboradores en su análisis del concepto propusieron las siguientes acciones:

- **Salidas grupales artísticas.** Que quienes colaboran puedan tener el tiempo una vez al mes, de vislumbrar diferentes actividades artísticas como obras de teatro, conciertos instrumentales o demás espacios dedicados al arte nacional e internacional.
- **Jornadas culturales ANP.** Que por medio de una cartelera informativa se promuevan actividades dinámicas sobre el cuidado del medio ambiente, se promueva el empleado del mes de cada sede, y se den a conocer las fechas de cumpleaños de los demás compañeros de la institución.
- **Valor Mensual:** Que cada mes se promueva un valor para trabajar dentro de los equipos de trabajo de las diferentes sedes y con base al mismo, se realicen jornadas de decoración en los espacios de trabajo que ayuden a reflexionar sobre el valor trabajado.

## **Seguridad Social (Promoción y prevención de la Salud)**

**Actividades propuestas:** Para darle cumplimiento a esta línea del programa las actividades estarán a cargo del departamento de Salud Ocupacional y de la coordinadora de salud ocupacional, que dentro de sus objetivos pretende proteger y mantener la salud física y mental de las y los colaboradores, en los puestos de

trabajo y la asociación en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar malestares físicos, mentales y accidentes laborales.

## **Capacitación No Formal**

**Actividades propuestas:** las y los colaboradores en su análisis del concepto propusieron las siguientes acciones:

- **Capacitaciones no Formales.** Estas pensadas dentro de la institución y que sean de temas acordes con las funciones que deben desempeñar quienes colaboran de la Asociación niños de Papel.
- **Capacitaciones Formales y cursos externos.** En el caso de que se pueda acceder a capacitaciones, cursos, especializaciones, maestrías o carreras profesionales, se otorgue flexibilidad en los horarios para poder acceder a los mismos, acordándolos con tiempo entre la persona a cargo y el colaborador.
- **Fortalecimiento en meditación trascendental.** Enfocado a los educadores de la Asociación brindándoles nuevas herramientas que los nutran a la hora de desempeñar su rol y trabajo con los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.
- **Propuestas anuales.** Que una vez al año se recojan de cada sede los posibles temas de interés para la planeación de cursos y capacitaciones para quienes colaboran dentro de la Asociación Niños de Papel.

3. Incentivar a quienes colaboran en la Asociación, a la creación del Programa de Bienestar social.

Teniendo en cuenta, las actividades realizadas en los encuentros, se pudo apreciar una participación del 56%, donde se contó con 14 colaboradores pertenecientes al área profesional, 13 colaboradores asistenciales y finalmente, 13 colaboradores administrativo, dando un total de 40 colaboradores de los 72 que actualmente laboran en la Asociación. Cabe resaltar que la ausencia del 44% de colaboradores, se dio ya que su cargo les impedía abandonar en esos horarios la ejecución de sus funciones (atención en urgencias de niños, niñas y adolescentes, en crisis de sobredosis).

No obstante, los colaboradores que estuvieron en los encuentros, mostraron gran interés y participaron activamente, lo cual dio resultado al programa (**TODOS SOMOS BIENESTAR ANP**) que se presentó anteriormente.

Respondiendo a la continuidad del proceso, y después de la ejecución y creación del programa de bienestar “Todos somos bienestar A.N.P.”<sup>50</sup>, es de gran importancia, como lo delimita el objetivo 3, establecer herramientas de control que permita realizar seguimiento al proceso de gestión del talento humano de la Asociación Niños de Papel.

En esta fase, los participantes se vieron inmersos dentro de la programación, la cual era crear un comité veedor del proceso de gestión de talento humano y en mayor medida de la ejecución y seguimiento del programa antes mencionado.

Por lo anterior, dentro de la ejecución una de las actividades se realizó por sede de la siguiente manera: después de trabajar la parte teórica referente a la temática de liderazgo, cada grupo debió reconocer dentro de su ámbito laboral los diferentes

---

<sup>50</sup> ARENAS. Beatriz., LOPEZ. Julie., ORDOÑEZ K. Maria., y OSORIO N. Julany. *Todos Somos Binestar A.N.P. Programa de Bienestar Social Asociación Niños de Papel*. Bucaramanga: ANP, 2015.2p.

tipos de líder, con los que se identificaban personalmente, y luego hacían una reflexión sobre el contexto laboral y cuál de estos tipos respondía mejor a las necesidades de los colaboradores.

Cabe resaltar que en todas las sedes escogieron el mismo tipo de líder el cual fue el líder liberal, representado por una abeja y que tiene como características la participación mínima del líder y más del equipo de trabajo, toma de decisiones grupales, comunicación continua, información constante, y abierto al dialogo.

Es así, como observando quienes se habían situado en este lugar, se procedió a escoger por votación un representante de las abejas para ser parte del comité veedor.

Dentro de cada grupo fue unánime la votación y se observó que todos los líderes fueron mujeres y dos de cuatro tenían el cargo de Trabajadoras Sociales.

Al indagar por este resultado el grupo respondió que ellas eran las personas más idóneas para ésta representación ya que eran conciliadoras, trabajaban en equipo y luchaban por la defensa de los derechos de los colaboradores, teniendo como resultado:

**Tabla 16 – Comité veedor del Programa TODOS SOMOS BIENESTAR ANP**

| <b>SEDE</b>             | <b>CARGO</b>             |
|-------------------------|--------------------------|
| <b>Marea</b>            | Trabajadora Social       |
| <b>Emaús</b>            | Trabajadora Social       |
| <b>Zoe y San Miguel</b> | Pedagoga                 |
| <b>Administrativos</b>  | Asistente Administrativa |

Este comité tendrá como funciones específicas velar por el debido cumplimiento de los procesos de gestión del talento humano de la Asociación Niños de Papel, propender por mejorar las condiciones laborales de quienes colaboran por medio de propuestas asertivas y viables presentadas en reunión a la gerencia general y presidencia.

También, deberán programar reuniones semestrales donde evaluarán las actividades realizadas del programa todos somos bienestar A.N.P., y propondrán mejoras al mismo cuando sea pertinente, agregando o modificando las diferentes áreas.

Finalmente, y no menos importante anualmente, se escogerán nuevos líderes por sede, lo que les permitirá rotar los responsables del comité y hacerlo más dinámico. Cabe mencionar que estas acciones se llevaran a cabo bajo la coordinación de la gerencia general y los responsables del departamento de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel.

## 7. CONCLUSIONES

Por medio del proceso de práctica empresarial las estudiantes lograron cualificar el proceso de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel, como se mostró en el capítulo anterior, fortaleciendo las sinergias de quienes colaboran a nivel administrativo, profesional y asistencial.

Es así que a continuación se presentan las siguientes conclusiones:

- a) Analizar el proceso de gestión del talento humano de la Asociación Niños de Papel, a través del diagnóstico, logró entrever las diferentes causas de la alta rotación de los colaboradores, la cual se ha convertido en preocupación esencial de la gerencia general y la coordinación del departamento de gestión de talento humano y se estipuló como problemática constante dentro de la misma.
  
- b) Se determinó que al proponer la creación del programa de bienestar social como estrategia para cualificar el proceso de gestión de talento humano de la Asociación Niños de Papel, se logró fortalecer el sentido de pertenencia de los participantes.

Es por esto que al ejecutar la propuesta y al crear el programa “Todos Somos Bienestar A.N.P.”, se contó con la participación de los empleados convocados en cada actividad programada y a su vez, al ejecutar la programación se introdujo una fuente de motivación en los participantes, mejorando las condiciones laborales y gestionando más espacios como los que se dieron durante del proceso.

- c) Al establecer herramientas de control como la creación del comité veedor de la Asociación Niños de Papel, no solo se brindó una estrategia para la defensa de los derechos laborales de quienes colaboran, si no que a largo plazo permitirá realizar seguimiento al proceso de gestión de talento humano y dar cumplimiento a la actividades propuestas en el programa todos somos bienestar A.N.P.

Finalmente, dentro de proceso de práctica empresarial de la Asociación Niños de Papel, las estudiantes lograron reconocer los diferentes roles del trabajo social como el propender por mejorar la calidad de vida de quienes colaboran, garantizar el respeto y defensa de los derechos de las y los colaboradores, asistir las problemáticas que se den dentro del clima laboral ayudando a alcanzar los objetivos misionales desde el desarrollo integral del capital humano y promover la participación de los colaboradores.

## 8. RECOMENDACIONES

- A la Universidad Industrial de Santander, que apoye más los trámites y recursos que se brindan para este tipo de modalidades de grado, en la Escuela de Trabajo Social, ya que es importante y necesaria la intervención de esta profesión en los contextos empresariales y organizativos de cualquier tipo de institución regional, que busca el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.
- A la escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander, que se vinculen y realicen convenios con entidades que estén interesadas en recibir un acompañamiento en la modalidad de práctica empresarial de parte de estudiantes que estén en disposición de realizar su trabajo de grado para optar al título profesional.
- A la Asociación Niños de Papel Bucaramanga, que brinden más espacios en el área organizacional y de responsabilidad social empresarial a las estudiantes que ingresan a realizar su práctica académica, para que así tengan elección del área a la que quieren apuntar en su intervención, sin alejarse de los objetivos de la misma.
- Al igual que sigan el proceso de ejecución del programa de bienestar social “TODOS SOMOS BIENESTAR ANP” que fue resultado e insumo final de esta práctica empresarial, y que así mismo, no se quede solo en la adopción y lectura de este, sino que trascienda a acciones concretas, comenzando por el comité veedor del programa que se dejó establecido y que está a cargo de los líderes de cada sede, quienes en próximas fechas deben reunirse y planificar el cronograma de actividades para el periodo de agosto del 2015 a julio del 2016, y así sucesivamente.

- Finalmente, a las próximas estudiantes que decidan asumir el reto de realizar como modalidad de grado práctica empresarial dentro de la Asociación Niños de papel, para que sigan trabajando en pro de quienes forman parte de la misma, sin importar su clasificación de colaboradores asistenciales, profesionales o administrativos, realizando un acompañamiento al proceso de ejecución del programa mencionado anteriormente y fortaleciendo el capital social de la asociación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENAS, B., LOPEZ, J., ORDOÑEZ K., M., & OSORIO N., J. (2015). *Todos Somos Binestar A.N.P. Programa de Bienestar Social Asociación Niños de Papel*. Bucaramanga: ANP.

Asociación Niños de Papel . (2013). *Manual de Calidad* . Bucaramanga : ANP.

Asociación Niños de Papel . (12 de Septiembre de 2014). *Asociación Niños de Papel* . Obtenido de Historia : <http://ninosdepapel.org/co/index.php/2014/12/09/nuestra-historia/>

Aylwin, N., Jiménez, M., & Quesada, M. (1976). *Un enfoque operativo de la metodología del Trabajo Social* (Segunda edición ed.). Chile: HVMANITAS.

COLOMBIA, ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá, D.C.: Legis.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. *Decreto 1567 y Decreto 1227. Por el cual Reglamenta Parcialmente la Ley 909 de 2004* . Bogotá, D.C. 1998. Legis.

COLOMBIA, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. 2007. *Sistemas de Estímulos, Lineamientos de Política*. Bogotá, D.C.: Nacional.

COLOMBIA, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Ley 100 (23, Diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, D.C. 1993. El Ministerio.

COLOMBIA, SECRETARIA GENERAL DE LA ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ. *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá, D.C. 1950. Union .

Congreso de Colombia . (05 de Diciembre de 2008). *Ley 1258 del 2008. Sociedades por acciones simplificadas* . Bogota .

- FERNÁNDEZ GARCÍA, R. (2010). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. . España: ProQuest ebrary.
- FLOREZ PAREDES, L. ( 2008). *Influencia del Enfoque sistémico en el Trabajo Social*. Peru: Universidad Nacional del Antiplano.
- GONZALEZ, H. (2013). *Enfoque basado en procesos como principio de gestión*. . Buenos Aires, Argentina.
- KAST, F. (1980). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Ordoñez Kandia , M. C., & Osorio Niño, J. A. (2015). *Programa de Bienestar Social (Todos somos Bienestar ANP)*. Bucaramanga: Asociación Niños de Papel .
- Sachs Adams, G. (1970). *Medición y Evaluación en Educación, Psicología y "Guidance"*. Barcelona: Editorial Herder.
- SECRETARIA GENERAL ISO. (2004). *Sistema de gestión de calidad. Principios fundamentales y vocabulario*. . Ginebra, Suiza. .
- TORRES DIAZ, J. (1985). *Historia del Trabajo Social*. Barranquilla .
- VALENZUELA, L. F. (2005). *Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial*. Manizales,.

## ANEXOS

### ANEXO A – INSTRUMENTO

#### ESTRATEGIA

|   |
|---|
| <b>ENCUESTA PRELIMINAR DE ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL</b> |
|---|

1. ¿Cuenta el Dpto. de Talento humano con una estrategia definida? SI \_\_\_ NO \_\_\_
2. ¿Esa estrategia tiene definido su nivel de contribución con la estrategia de la Asociación? SI \_\_\_ NO \_\_\_
3. Los objetivos de Talento Humano aportan a los objetivos organizacionales SI \_\_\_ NO \_\_\_

#### PROCESO

4. El Dpto de Talento Humano tiene definido su proceso estratégico? SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - Misión SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - Visión SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - Valores SI \_\_\_ NO \_\_\_
5. El proceso que se da dentro del Dpto. Talento Humano está claramente definido? SI \_\_\_ NO \_\_\_
6. La estructura de Talento Humano se definió de manera consecuente Con la estrategia? SI \_\_\_ NO \_\_\_
7. Está definida la cadena de valor de la Asociación? SI \_\_\_ NO \_\_\_
8. Están definidas las políticas y lineamientos del dpto. Talento Humano? SI \_\_\_ NO \_\_\_
9. Están definidas la políticas de los procesos de:
  - Selección de personal SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - Inducción y re-inducción SI \_\_\_ NO \_\_\_
  - Capacitación y desarrollo de personal SI \_\_\_ NO \_\_\_

- Desvinculación de personal SI \_\_\_ NO \_\_\_
- Otras (Cuales) SI \_\_\_ NO \_\_\_

**10.** Cada proceso tiene definido y documentado los procedimientos?  
(Manual de Procedimientos) SI \_\_\_ NO \_\_\_  
Si la respuesta es negativa indique cuales están documentados

**11.** Están definidos los roles y responsabilidades en cada proceso? SI \_\_\_ NO \_\_\_

### SUBPROCESOS

**12.** Las funciones del proceso administrativo que se aplican en el Área Profesional responsable del Programa (Operador de contrato), implican la siguiente distribución del tiempo:

- Planeación \_\_\_ %
- Organización \_\_\_ %
- Integración \_\_\_ %
- Dirección \_\_\_ %
- Control \_\_\_ %
- TOTAL

**13.** De los siguientes procesos, marque los que están cargo del Área profesional responsable(Operador de Contrato) y pondere la importancia que concede a cada una:

- Selección de personal \_\_\_ %
- Inducción y re-inducción \_\_\_ %
- Capacitación y desarrollo de personal \_\_\_ %
- Desvinculación de personal \_\_\_ %
- Otras (Cuales) \_\_\_ %

**14.** De las siguientes etapas del proceso de Selección de personal, señale y pondere la importancia que se confiere a cada una:

Entrevistas \_\_\_  
Mesas redondas \_\_\_

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| Pruebas de aptitud           | ___ |
| Pruebas de temperamento      | ___ |
| Pruebas de personalidad      | ___ |
| Investigaciones privadas     | ___ |
| Resultados del examen medico | ___ |

15. La inducción se hace por un medio

- Escrito \_\_\_
- Oral \_\_\_
- Escrito y Oral \_\_\_
- No se sabe \_\_\_

16. A cargo de quien está la capacitación del personal

17. Para determinar el salario de los empleados se utilizan:

- Estudios de Salarios \_\_\_
- Convenciones colectivas \_\_\_
- Convenciones con el sindicato \_\_\_
- Convenios Individuales \_\_\_
- Otros \_\_\_

18. Indique el orden de importancia (1 más importante, 7 menos importante) que concede a los recursos que son propiedad o están relacionados con la Asociación:

- Personal Administrativo \_\_\_
- Área profesional \_\_\_
- Servicios Generales \_\_\_
- Personal de Staff \_\_\_
- Profesional responsable del programa(Operador de contrato) \_\_\_
- Beneficiarios \_\_\_
- Comunidad en general \_\_\_

19. Considera que la Asociación funciona adecuadamente? SI \_\_\_ NO \_\_\_

En caso de afirmativo a que se debe el buen Funcionamiento?

- Controles existentes \_\_\_
- Motivación de personal \_\_\_
- Disciplina coercitiva aplicada \_\_\_

- Programas de desarrollo de personal disponibles \_\_\_\_\_
- Participación del personal \_\_\_\_\_
- Otros (Cuales) \_\_\_\_\_

## ANEXO B – FORMATO DE EVALUACIÓN

Fecha del Taller:

Tema Trabajado:

Responsables:

POR FAVOR MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA CON LA QUE MAS SE IDENTIFIQUE. SU COLABORACIÓN SERA MUY IMPORTANTE PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE NUESTRO PROCESO.

| ITEM              | COMPONENTE DE EVALUACIÓN  | SI | NO | NS/NR |
|-------------------|---|----|----|-------|
| <b>TEMA</b>       | El tema apporto de manera positiva para mi desarrollo personal.   |    |    |       |
|                   | El tema fue trabajado de forma clara, comprensible y dinámica.  |    |    |       |
|                   | El tema desarrollado es útil para mi contexto laboral.  |    |    |       |
| <b>DESARROLLO</b> | Las actividades desarrolladas fueron pertinentes para reflexionar sobre el tema del taller.                         |    |    |       |
|                   | Los responsables del Taller se mostraron atentos al Grupo.  |    |    |       |
|                   | Los responsables del Taller, tuvieron un manejo adecuado del Grupo.   |    |    |       |
| <b>MOTIVACIÓN</b> | Los responsables del Taller, motivaron la participación de los Asistentes durante el desarrollo de las actividades. |    |    |       |
|                   | El taller realizado fue recibido positivamente por el grupo.  |    |    |       |
|                   | El grupo participo activamente en el taller.  |    |    |       |

1. Califica la sesión como (Subrayar las respuestas que crea más adecuada):

Buena

Regular

Mala

2. El principal aporte dado por el Taller fue:

3. Lo que más me llamo la atención del taller fue:

4. Sugerencias y Recomendaciones.

## ANEXO C – CERTIFICACIÓN PROGRAMA

[www.ninosdepapel.org](http://www.ninosdepapel.org)

LA ASOCIACION NIÑOS DE PAPEL

NIT 800.099.778 – 9

### CERTIFICA

Que a partir de la fecha se adoptará y ejecutará el programa de Bienestar social “TODOS SOMOS BIENESTAR ANP” elaborado por JULANY ANDREA OSORIO NIÑO identificada con cedula de ciudadanía N° 1.098.741.809 de Bucaramanga y MARIA CATALINA ORDOÑEZ KANDIA identificada con cedula de ciudadanía N° 1.095.796.383 de Floridablanca, Estudiantes de Trabajo social de la Universidad industrial de Santander, quienes realizaron su proyecto de grado en modalidad de práctica empresarial desde Octubre de 2014 a Julio de 2015.

En Constancia de lo anterior, se firma en Bucaramanga a los 15 días del mes de Julio de 2015.



**BEATRIZ ARENAS VILLAMIL**  
Gerente Regional  
ASOCIACION NIÑOS DE PAPEL

Proyectado: Jessica G



**Asociación Niños de Papel**

BUCARAMANGA: Calle 48 No. 18-79 La Concordia / PBX: (7) 6851636 - 6851633  
6851444 / FAX: 6703931 / [bucaramanga@ninosdepapel.org](mailto:bucaramanga@ninosdepapel.org)  
CARTAGENA: Calle 59A No. 16 - 44. Ganapote. Sector La Rosa / PBX: (5) 6580640  
6582606 - 6663832 / FAX: 6580640 / [cartagena@ninosdepapel.org](mailto:cartagena@ninosdepapel.org)  
MONTERÍA: Calle 22D No. 22C - 08. Urbanización Villa Jardín / PBX: (4) 7897173  
[monteria@ninosdepapel.org](mailto:monteria@ninosdepapel.org) / [www.ninosdepapel.org](http://www.ninosdepapel.org)

## ANEXO D – CERTIFICACIÓN ESTUDIANTES PRÁCTICA

www.ninosdepapel.org

ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL  
NIT. 800.099.778-9

### CERTIFICA QUE:

La Estudiante **MARIA CATALINA ORDOÑEZ KANDIA**, identificada con Documento de Identidad No. 1095.796.383 expedida en Floridablanca (Santander) y Código Estudiantil 2062822, realizo Practica Empresarial para optar al Título de Trabajadora Social, durante el periodo comprendido de Octubre de 2014 a Julio de 2015.

Se expide en Bucaramanga a los Dos (02) días del mes de Julio de 2015, a solicitud de la interesada.

Cordialmente,



**BEATRIZ ELENA ARENAS VILLAMIL**  
Gerente Regional

Proyectado por: Julie L.



**ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL**

BUCARAMANGA: Calle 48 No. 18-79 / PBX: 6851636 - 6851444 - 6851633 / FAX: 6703391 / bucaramanga@ninosdepapel.org  
CARTAGENA: Calle 59A No. 15-11 Cananote Sector 1 a Risa / PBX: 6587606 - 6580640 / FAX: 6587606 / A.A. 1513 / cartagena@ninosdepapel.org

ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL  
NIT. 800.099.778-9

**CERTIFICA QUE:**

La Estudiante **JULANY ANDREA OSORIO NIÑO**, identificada con Documento de Identidad No. 1098.741.809 expedida en Bucaramanga (Santander) y Código Estudiantil 2102630, realizo Practica Empresarial para optar al Título de Trabajadora Social, durante el periodo comprendido de Octubre de 2014 a Julio de 2015.

Se expide en Bucaramanga a los Dos (02) días del mes de Julio de 2015, a solicitud de la interesada.

Cordialmente,



**BEATRIZ ELENA ARENAS VILLAMIL**  
Gerente Regional

Proyectado por: Julie L.



**ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL**

BUCARAMANGA: Calle 48 No. 18-79 / PBX: 6851636 - 6851444 - 6851633 / FAX: 6703991 / bucamamanga@ninosdepapel.org  
CARTAGENA: Calle 59A No. 15-11 Cananote Sector La Rosa / PBX: 6587606 - 6580640 / FAX: 6587606 / A. A. 1513 / cartagena@ninosdepapel.org