

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN DE FORMACIÓN PARA FORTALECER EL CRECIMIENTO  
PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN NO  
GUBERNAMENTAL: FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y  
VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL)”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

KARLA MARÍA JIMÉNEZ AYALA  
RAQUEL YAMILETH PÉREZ  
LOINDA DAMARI QUIJADA VIDES

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO DE 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector Interino : Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria General Interina : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice Decano : Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

### **TRIBUNAL CALIFICADOR:**

Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez (Docente Asesor)

Mayo de 2016

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por permitirme disfrutar de este triunfo, por llevarme de su mano a pelear mis batallas y ahora regalarme un logro más que es resultado de su ayuda, gracias por brindarme tan enriquecedora experiencia en el transcurso de mi carrera y por encontrarme con personas que me han ayudado a forjarme como profesional.

A mis padres y hermana por todo el apoyo que me han brindado, con su paciencia, amor y esmero me han ayudado a seguir adelante desde el primer día de estudios.

A todas aquellas personas que estuvieron presentes durante la realización del trabajo de investigación aportando su granito de arena.

**Karla María Jiménez Ayala**

A Dios de quien fluye toda bendición, por darme la victoria por medio de Jesucristo y su Espíritu Santo quien me guía a crecer en conocimiento y madurar espiritualmente, al mostrarme el camino de la vida me concederá la alegría de su presencia y el placer de vivir con él para siempre. Gracias a mi madre quien sentó las bases de responsabilidad y deseos de superación, en ella me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarla cada día más al mostrarme como vivir y educarme con amor en disciplina y amonestación del Señor, no me olvidaré de sus palabras.

De todo corazón a mis hermanos y mejores amigos quienes me hacen feliz, y todos los que brindaron apoyo en la culminación de mi carrera universitaria, nunca me cansaré de agradecer.

**Raquel Yamileth Pérez**

Agradezco a Dios que con su infinita sabiduría ha guiado mi vida y me ha permitido afrontar las dificultades de la vida; a mis padres y hermanos por apoyarme y confiar en mí en todo momento, ustedes son mi fortaleza para seguir adelante; a la familia Ortega Gavarrete por protegerme, aconsejarme y mostrarme el mejor camino a seguir; a mis amigos por brindarme su sincera amistad y sobre todo por ese apoyo incondicional que recibí en todo momento. Gracias a todas las personas que hicieron posible terminar una de las grandes metas de mi vida.

**Loinda Damari Quijada Vides**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii

### CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, PLAN DE FORMACIÓN (DESARROLLO HUMANO) .....	1
A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES .....	1
1. Definición de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG`s) .....	2
2. Características de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG`s).....	3
3. Antecedentes .....	3
4. Historia de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador .....	4
B. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEDICADAS A LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS EN EL SALVADOR.....	6
1. Techo El Salvador .....	6
2. Hábitat para la Humanidad .....	7
C. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL).....	7
1. Reseña Histórica.....	7
2. Beneficios que ofrece Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) .....	11
a. Viviendas.....	11
b. Casas comunales .....	11
c. Proyectos de agua potable .....	12
d. Calles de concreto .....	12
e. Letrinas aboneras.....	12
f. Cocinas ecológicas .....	12
g. Parques .....	13
3. Marco Legal .....	13
a. Constitución de la República de El Salvador .....	13
b. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro .....	13
c. Código de Trabajo.....	14

d.	Ley del Seguro Social.....	14
e.	Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social .....	14
f.	Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones .....	15
g.	Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios .....	15
h.	Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	16
4.	Estructura Organizativa .....	16
a.	Descripción de las funciones de las unidades y departamentos .....	16
b.	Organigrama General .....	22
5.	Misión y Visión .....	23
a.	Misión .....	23
b.	Misión .....	23
D.	PLAN DE DESARROLLO HUMANO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL .....	23
1.	Plan.....	23
a.	Definición.....	23
b.	Clasificación de los planes .....	25
2.	Desarrollo humano .....	27
a.	Definición.....	28
b.	Elementos fundamentales del desarrollo humano .....	30
3.	Crecimiento profesional .....	31
4.	Elementos a considerar para elaborar el Plan de Desarrollo Humano para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) .....	32
a.	Valuación de puestos.....	32
b.	Equidad interna .....	35
c.	Política salarial .....	36
d.	Prestaciones.....	37
e.	Ascenso .....	38
f.	Aumento de salario.....	39
g.	Reconocimiento al personal .....	39
h.	Reconocimiento monetario.....	40
i.	Personal preparado académicamente.....	40
j.	Personal en formación académica .....	41
k.	Capacitación .....	41

5. Esquema de un Plan de Desarrollo Humano .....	42
--	----

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESARROLLO HUMANO Y PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL) ... 43

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
1. General .....	43
2. Específicos.....	43
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	44
1. Método.....	44
a. Analítico.....	45
b. Sintético.....	45
2. Tipo de investigación .....	45
3. Diseño de Investigación .....	46
4. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	47
a. Técnicas.....	47
b. Instrumentos .....	49
5. Fuentes de información .....	50
a. Primaria .....	50
b. Secundaria.....	50
6. Ámbito de la investigación.....	51
7. Unidades de análisis .....	51
8. Determinación del universo y muestra .....	51
a. Universo .....	51
b. Muestra.....	52
c. Censo.....	54
9. Procesamiento de la Información .....	54
a. Tabulación.....	54
b. Análisis e interpretación de resultados.....	55

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS DE LA FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL) .....	89
1. Preparación académica y expectativas de los empleados de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) .....	89
a. Personal preparado académicamente.....	89
b. Personal en formación académica .....	90
c. Capacitación.....	90
2. Percepción de los empleados ante la situación actual de la gestión de salarios en la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) .....	92
a. Valuación de puestos.....	92
b. Política salarial .....	92
c. Equidad interna .....	93
d. Prestaciones.....	93
e. Compensaciones.....	94
f. Ascenso .....	94
g. Aumento de salario.....	94
3. Análisis de la administración de salarios de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) .....	95
4. Análisis de la administración de salarios: Ministerio de Trabajo y otras Organizaciones No Gubernamentales .....	97
a. Techo El Salvador .....	97
b. Hábitat para la Humanidad.....	99
c. Consejo Nacional del Salario Mínimo del Ministerio de Trabajo.....	99
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
1. Conclusiones .....	102
2. Recomendaciones.....	103
F. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	104
1. Alcances .....	104
2. Limitaciones .....	104

### CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO HUMANO PARA FORTALECER EL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL) .....	105
A. IMPORTANCIA .....	105
B. OBJETIVOS .....	105
1. General: .....	105
2. Específicos: .....	106
C. VALUACIÓN DE PUESTOS .....	107
1. Metodología de la valuación de puestos: grados predeterminados.....	107
a. Manual del método grados predeterminados.....	107
b. Comité valuador .....	108
c. Documentación.....	108
d. Realización de valuación de puestos .....	109
D. NIVELACIÓN SALARIAL INTERNA .....	113
1. Análisis de salarios por puestos.....	113
2. Ajuste salarial .....	116
E. POLÍTICAS.....	122
F. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	130
G. PERFIL DE PUESTO “ENCARGADO DE CAPACITACIONES” .....	138
H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	144
1. Recursos humanos .....	144
2. Recursos técnicos y materiales .....	145
3. Recursos financieros.....	147
4. Fuente de Financiamiento.....	148
5. Cronograma .....	150
I. BIBLIOGRAFÍA .....	151
ANEXOS .....	156



## RESUMEN

El origen del tema de investigación, radica en que el recurso humano es un pilar fundamental para el logro de objetivos y metas dentro de las organizaciones, por lo que es necesario que se trabaje en el desarrollo humano de los empleados, para fomentar el crecimiento profesional que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada persona, así mismo crear identidad en los empleados hacia las empresas; por tanto el desarrollo humano se asocia directamente con la mejora de las condiciones de vida y el bienestar humano. Para llevar a cabo el Plan de Formación para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados, se ha seleccionado a la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima, conocida por sus siglas FUNDASAL, orientados por el Padre Antonio Fernández Ibáñez, de la Compañía de Jesús, iniciando con su primer proyecto el 1 de Septiembre de 1968, y a partir de entonces la Fundación comenzó su labor social realizando proyectos en beneficio de la comunidad más vulnerable.

El objetivo principal de la investigación es beneficiar a la Institución y a los empleados, de manera que la primera pueda contar con una base establecida que se refleje en una mayor organización en la actualización de la administración de salarios, proporcionando una estructura definida que equilibre la remuneración con respecto a las funciones que realizan los empleados, con relación a la preparación académica como una forma de motivación; además, se ha desarrollado con el propósito de brindar una propuesta sobre los principales elementos que encaminen a los empleados hacia el crecimiento profesional, con la finalidad de desempeñar mejor su trabajo.

Para obtener la información necesaria se aplicó una metodología de investigación en la cual se utilizaron los métodos analítico y sintético en la recolección de datos, estos fueron tabulados y presentados en gráficos en los cuales se refleja la información obtenida lo que permitió tener una mejor representación de la situación actual de los empleados y se realizaron sus respectivo análisis e interpretación de resultados que se

obtuvieron de las entrevistas efectuadas, para determinar las necesidades que tiene el personal.

Por medio de los resultado obtenidos se concluyó que los empleados necesitan reforzar conocimientos orientados al buen desempeño de su trabajo y no se han realizado valuaciones de puestos de forma estructurada; consecuentemente se recomienda que la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) debe crear programas de capacitación a corto plazo que permitan inculcar valores organizacionales y humanos que correspondan con los objetivos institucionales; además, realizar una valuación de puestos aplicando el método más adecuado que sirva como herramienta administrativa, para brindar beneficios tanto a los empleados como a la Institución.

Como resultado se brinda una propuesta que establece una estructura de compensación en el que se determinan los salarios de acuerdo al puesto y nivel jerárquico, apoyándose de políticas salariales que brinden respaldo a dichas acciones y capacitaciones al personal que favorezcan su formación con el propósito de preparar al empleado y proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en el cargo actual sino también para otras funciones en las cuales la persona puede ser considerada.

## INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones No Gubernamentales reconocen al personal como el recurso más importante, siendo considerado como el motor fundamental para que éstas funcionen; por lo tanto, es conveniente crear planes que estén en función del fortalecimiento de sus capacidades, habilidades y conocimientos que contribuyan al crecimiento de los empleados dentro de las instituciones y de esta forma mejorar su calidad de vida.

Para ayudar a cumplir con este objetivo, se realizó una investigación en la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), orientada a fortalecer los elementos más importantes que influyen en el desarrollo humano; para ello se desarrollaron tres capítulos.

El capítulo uno contiene el marco teórico y de referencia sobre las generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales. Así también, se identifican las fundaciones dedicadas a la construcción de viviendas en El Salvador; dentro de las cuales se encuentra la Institución donde se ha realizado la investigación, describiendo su reseña histórica, beneficios que ofrece y el marco legal. Además se presenta una base teórica sobre Plan de Formación, concepto que para efectos del presente trabajo se entenderá por Plan de Desarrollo Humano; el cual comprende la definición, clasificación y elementos principales que permitirán fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la Fundación.

El capítulo dos comprende el diagnóstico de la situación actual de los empleados, en los temas de desarrollo humano y administración de salarios, para lo cual se ha utilizado una metodología de investigación incluyendo los métodos analítico y sintético, además de técnicas e instrumentos con el fin de recolectar la información necesaria de parte de los empleados, jefes administrativos de la Fundación y otros organismos tomados como unidades de análisis; para el procesamiento de la información se presentan los resultados por medio de la tabulación, facilitando el análisis e interpretación. De esta manera se

plantean una serie de conclusiones y recomendaciones que dan lugar a la presentación de una propuesta aportando soluciones que faciliten y fortalezcan la administración de la Institución.

El capítulo tres presenta la propuesta del trabajo de investigación que es un Plan de Desarrollo Humano que tiene como objetivo principal fortalecer el crecimiento profesional en la Fundación; donde se desarrollan cinco elementos principales. El primero es la valuación de puestos, comprendida por una metodología que se basa en la selección del método que mejor se adapte a las características propias de la Fundación; el segundo elemento es la nivelación salarial interna, incluye los análisis de salarios por puestos y el ajuste salarial; en el tercero se formulan políticas enfocadas a establecer lineamientos en cuanto a la realización de valuación de puestos, aplicación de salarios y de formación; el cuarto comprende un programa de capacitación donde se desarrollan cinco módulos que integran temas enfocados al buen desempeño del trabajo; y como quinto elemento esta la presentación del perfil de un nuevo puesto de trabajo que tendrá como función primordial la ejecución del programa propuesto.

Por último se ha integrado un Plan de Implementación, el cual describe la forma en que se debe desarrollar la propuesta, detallando los recursos humanos, técnicos y materiales, así como financieros a utilizar, por último se presenta un cronograma de actividades relacionadas con el tiempo en que se recomienda ejecutar el Plan de Desarrollo Humano por la Fundación.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO Y DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, PLAN DE FORMACIÓN (DESARROLLO HUMANO)

#### A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Las Organizaciones No Gubernamentales, son inspiradas en una labor concreta y dirigidas por personas unidas por un interés común, desempeñan una gran variedad de funciones humanitarias y servicios, transmiten a los gobiernos las inquietudes de los ciudadanos, defienden y observan determinadas políticas y mediante la información que proporcionan, fomentan la participación política.

Algunas están organizadas en torno a temas específicos como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud. Ofrecen su capacidad de análisis y experiencia, desempeñan la función de mecanismos de aviso temprano y contribuyen a cumplir y llevar a la práctica los acuerdos internacionales.

Estas son “organizaciones propias de la sociedad civil desligadas, como su nombre lo indica, de los órganos del Estado. Se caracterizan por ser su fin público en contrapuesto con lo privado. En general, no buscan el lucro o el beneficio económico para sus integrantes sino un fin altruista. Su radio de acción puede ser nacional o internacional. Dentro de un país hay Organizaciones No Gubernamentales que cubren todo el territorio y otras que localizan su trabajo a una comunidad en especial como un municipio o una parte del mismo”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> González, Víctor. “Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s), Una nueva Expresión de la Sociedad Civil Salvadoreña”.

## 1. Definición de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG`s)

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No Gubernamental es: “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”. Es así como estas organizaciones llevan a cabo servicios humanitarios, sirven como mecanismo de alerta y apoyan la participación política a nivel de comunidad.

Técnicamente las Organizaciones No Gubernamentales son entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social, tienen trabajo voluntario y reinvierten sus excedentes en su objeto social. Estas organizaciones son entidades autónomas, sin injerencia estatal o gubernamental en sus decisiones, aunque sus trabajos siempre se desarrollen en campos donde el Estado tiene responsabilidades.

“Los beneficiarios de sus programas son personas diferentes a los miembros de la institución y esta característica las hace diferentes de las organizaciones de base, que son aquellas formas de organización de un grupo de personas para dar solución a sus propias necesidades particulares. También las diferencia la inclusión de saldos pedagógicos en las actividades que desarrollan con las comunidades, en las cuales están siempre presentes la promoción de valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, participación y solidaridad”.<sup>2</sup>

El equipo de investigación las define de la siguiente manera: son instituciones formadas por personas particulares interesadas en realizar actividades altruistas sin obtener provecho económico propio, sino que sean encaminadas a resolver problemas de la sociedad más vulnerable.

---

<sup>2</sup> <http://nacionesunidas.org.co/>

## 2. Características de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)

Las principales características son:

- Tener objetivos como toda organización.
- Son organizaciones de personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general alcanzar un fin de beneficio público.
- Poseen libre ingreso y retiro de sus miembros, ya que existe libertad de elegir y pertenecer a estas instituciones.
- Protegen la neutralidad política, racial y religiosa.
- Fomentan la solidaridad social y económica.
- Luchan por la integración local, regional e internacional.
- Son organismos privados.
- Son organismos desligados del aparato estatal, tanto en dependencia como en su administración.

## 3. Antecedentes

Las Organizaciones No Gubernamentales “surgieron durante la etapa conocida en las relaciones internacionales como el sistema internacional de transición, que comprendió desde 1789 hasta 1945. Estas nacieron como una composición de grupos privados de individuos o entidades que comparten a través de las fronteras nacionales y sobre bases regionales y globales los mismos intereses”.<sup>3</sup>

Estas organizaciones “se convierten en un fenómeno masivo en el continente americano a partir de 1970 y aunque han existido a lo largo de los años, sin ningún reconocimiento legal, muchas ya se legalizaron. En el pasado no parecía urgente obtener

---

<sup>3</sup>Pearson, Frederick y Rochester, Martin. “Relaciones Internacionales: Situación Global en el siglo XXI”. Editorial McGraw-Hill, Colombia, 2000.

personalidad jurídica, al contrario, este era un indicador de que no se gozaba del favor gubernamental y por lo tanto era una estrategia para obtener algún financiamiento internacional. Sin embargo, ha habido cambios aceleradamente, y muchas organizaciones regularizan su situación”.<sup>4</sup>

Tener personalidad jurídica ahora, contrariamente a tiempos pasados, facilita el acceso al financiamiento internacional y su espacio social está más garantizado.

#### **4. Historia de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador**

El Salvador siempre ha tenido carencias en cuanto a la implementación de planes de parte del gobierno que tengan como fin la solución de problemas de la sociedad, ya sea en el área económica, social, ambiental, educativa y habitacional; es por ello que las Organizaciones No Gubernamentales siendo entidades con iniciativa social y con fines humanitarios forman un rol muy esencial en el desarrollo de la comunidad salvadoreña, debido a que han contribuido a solucionar diferentes problemas sociales por los que atraviesa la población.

Las primeras asociaciones y fundaciones en Centroamérica “surgieron como una necesidad de descentralizaciones estatales y además impulsadas por un sentimiento de caridad a favor de los sectores más desposeídos de la sociedad.

Entre los años de 1940 a 1970 el crecimiento de las iniciativas de las instituciones sin fines de lucro, mostró un incremento poco relevante, ya que el Ministerio de Gobernación a finales del año de 1970 reflejaba en sus registros 168 instituciones.

---

<sup>4</sup><http://www.vrijmetselaarsgilde.eu/Maconnieke%20Encyclopedie/FMAP~1/REFORM/reform3/cap41.ht>



Desde el año de 1975, se observa un incremento de instituciones sin fines de lucro en El Salvador, siendo instituciones asociadas a la sociedad civil, que en el país han desempeñado un rol efectivo en varios temas de desarrollo.

Cabe destacar el trabajo que han realizado en el campo de la ecología, derechos humanos, participación ciudadana, y otros campos relacionados con aspectos sociales. Fue desde 1980 que surgieron un gran número de instituciones sin fines de lucro, como producto de la búsqueda de alternativas para asegurar el rumbo de las transacciones hacia una democracia amplia y duradera, un marco de seguridad ciudadana, respecto a los derecho humanos y mejores condiciones para combatir la pobreza y encontrar mejoras para un desarrollo humano más digno y sustentable.

Las instituciones sin fines de lucro salvadoreñas han desarrollado una experiencia administrativa y una capacidad de operaciones considerable, a lo largo de este proceso. Para ello han contado con el apoyo de organizaciones internacionales, así como a través de la ayuda bilateral o multilateral. Este apoyo ha sido extremadamente importante para el desarrollo de dichas instituciones, independientemente de las convicciones políticas de donantes y receptores.

La existencia de dichas organizaciones sociales, es la manifestación de la energía, la creatividad y la capacidad organizativa y de negociación desarrollada por los pobres, y que además permite destacar la importancia en el desarrollo económico y social del país”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup><http://www.taiia.gob.sv/portal/page/portal/TAIIA/Temas/Estudios%20Jur%EDdicos/LAS%20ORGANIZACIONES%20SIN%20FINES%20DE%20LUCRO%20SU%20TRATAMIENTO%20TRIBUTARIO.pdf>

## B. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEDICADAS A LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS EN EL SALVADOR

En El Salvador existen diversas Organizaciones No Gubernamentales que se formaron con el objetivo de contrarrestar los problemas de viviendas en la población salvadoreña, entre ellas se pueden mencionar:

### 1. Techo El Salvador

Antes llamada Un techo para El Salvador, tiene sus inicios en el año 2001, después que dos terremotos sacudieran a la nación. Es así como “la necesidad de proporcionarles viviendas a las familias damnificadas hizo que un joven salvadoreño llamado Javier Guzmán, estudiante de la Universidad Católica de Chile y voluntario de Techo Chile, exportara la idea de construir casas temporales y fue así como propuso ayudar a El Salvador”.<sup>6</sup>

Esta institución se inclina a “crear sociedad justa y sin pobreza, donde todas las personas tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades y puedan ejercer y gozar plenamente sus derechos. Impulsada a trabajar sin descanso en los asentamientos precarios para superar la pobreza, a través de la formación y la acción conjunta de sus pobladores y jóvenes voluntarios, promoviendo el desarrollo comunitario, denunciando la situación en la que viven las comunidades más excluidas e incidiendo junto a otros en política”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.techo.org/paises/elsalvador/>

<sup>7</sup> Ídem.

## 2. Hábitat para la Humanidad

“Se fundó en 1992 en El Salvador y cuenta con más de 40 años de experiencia a nivel mundial. Durante los 24 años de servicio local, ha ido expandiendo, mejorando e innovando los programas para atender las diversas necesidades de vivienda que los salvadoreños de escasos recursos tienen”.<sup>8</sup>

### C. GENERALIDADES DE LA FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL)

Constituida como “Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima”, conocida por las siglas de FUNDASAL, es una institución privada y sin fines de lucro. Se encuentra ubicada geográficamente en Reparto Santa Alegría, Calle L-B, N° 7, Ciudad Delgado, San Salvador, El Salvador, Centroamérica. (Ver anexo N° 1)

El modelo de trabajo de la Fundación parte del hecho de que “es posible, por medio de diferentes programas, contribuir significativamente a la erradicación de algunas manifestaciones directas de la pobreza. Por ello, a través de su visión, misión y objetivos apoya a los sectores populares en la solución de sus problemas de viviendas y en la respuesta a otras necesidades básicas”.<sup>9</sup>

#### 1. Reseña Histórica

La Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) “inició sus actividades el 1 de septiembre de 1968, a consecuencia de una catástrofe natural que arrasó con las viviendas de un grupo de pobladores de los suburbios del oriente, en la comunidad La Chacra, en el municipio de San Salvador. El acontecimiento fue el detonante para que un grupo de personas con inspiración cristiana y profunda

<sup>8</sup> <http://www.habitatsalvador.org.sv/acerca-de-nosotros/un-modelo-exitoso>

<sup>9</sup> P. Leal, A. Membreño; M. Quijano y S. Vásquez. “Punto y Aparte”. Editorial UCA, El Salvador, 2015.

sensibilidad social, orientados por el Padre Antonio Fernández Ibáñez, de la Compañía de Jesús, se unieron para darle respuesta inmediata al problema, ese proyecto fue denominado: Plan Piloto, Colonia 1º de Septiembre; y a partir de entonces la Fundación comenzó su labor social.

Dos años más tarde, en 1970, luego de haber concluido exitosamente dos proyectos habitacionales, obtuvo su personalidad jurídica. Desde entonces, han pasado 45 años y su compromiso con la población empobrecida y excluida en El Salvador se ha mantenido, ejecutando proyectos que potencian las destrezas y habilidades de las personas a partir de la inclusión de los grupos vulnerables para que transformen sus entornos en espacios con condiciones aptas para el desarrollo social y comunitario, impulsando la vivienda como un derecho humano fundamental.

Después de los Acuerdos de Paz el tema de vivienda de interés social entró en una etapa pasiva en la cual el Gobierno bajo un rol facilitador se limita a la planeación y reformación de leyes de viviendas de parte del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU), y entrega de financiamientos por parte del Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO).

Dentro de los Acuerdos de Paz se incluyó la realización de viviendas, sin embargo estas serían dirigidas únicamente a ex-combatientes y ex-militares y la reconstrucción del país se vio únicamente desde el ángulo de la infraestructura vial y edificios públicos dañados.

En 1992 ingresó al país la primera Organización No Gubernamental de origen extranjero, Hábitat para la Humanidad y junto con Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), se ocuparon del problema que ni el Gobierno ni la empresa privada eran capaces de solventar. Conjuntamente con ellas ingresa “Un Techo para mi País”, en el año 2001 como una de las respuestas a los afectados por los

terremotos del 13 de Enero y Febrero de ese mismo año. Las familias que no logran optar a una vivienda por medio de créditos nacionales se ven en la necesidad de buscar otras alternativas, en este caso las Organizaciones No Gubernamentales anteriormente mencionadas.

El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano (VMVDU), realiza esfuerzos con otras entidades gubernamentales para poder crear proyectos sólidos y duraderos que ayuden a aportar a la solución del déficit habitacional dicho esfuerzo se ve reflejado en los proyectos de modelo de desarrollo de comunidades o mejoramiento de asentamientos urbanos precarios, el cual es similar al mejoramiento de barrios que realizaba la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), basándose principalmente en el desarrollo de la ayuda mutua y el desarrollo de cooperativas que puedan ser auto sostenibles y en la búsqueda de financiamiento internacional.

La historia de la Fundación se ha dividido principalmente en cuatro etapas, comenzando el primer periodo de la ayuda social en el año de 1968 con la ejecución del representativo Plan Piloto, Colonia 1° de Septiembre. Con el éxito logrado en este primer proyecto y considerando la realidad que se vivía en El Salvador en esa época el Padre Antonio Ibáñez y sus colaboradores consideraron necesario replicar su obra, buscando financiamiento nacional y extranjero. Después de obtener contribución financiera se organizó un Plan Quinquenal en busca de dar solución habitacional.

En la segunda etapa, comprendida entre los años de 1974 y 1980, se realiza el primer proyecto rural nacional denominado La Joyita, en el departamento de San Miguel; se desarrolla el primer proyecto de Rehabilitación de Mesón en el municipio de Mejicanos en San Salvador. Además se logra una expansión hacia otras zonas del país, consolidándose y fortaleciéndose la capacidad de gestión en los proyectos por medio de los resultados del Plan Quinquenal.

La tercera etapa de la Fundación se encuentra en el conflicto armado comprendido entre los años 1981 y 1991 en donde se muestra una época de reestructuración y fortalecimiento interno, sin que por ello se dejen de lado los proyectos de ayuda es así como la Institución sigue recibiendo financiamiento, realizando más de cincuenta proyectos de rehabilitación por ayuda mutua en este periodo, siendo el más emblemático el Repoblamiento de la Villa de Tenancingo, logrando que en 1986 comiencen a retornar las primeras familias.

La cuarta etapa representa a la Fundación como prototipo de instituciones, la cual constituye la apertura e inclusión de nuevos conceptos y líneas de acción, llevados a cabo entre los años de 1992 y 2013. Como parte del plan de reconstrucción nacional, el Gobierno solicitó a la Institución a desarrollar un programa de viviendas para ex-combatientes del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional que se denominó Obsidiana.

En 1997 se desarrolla el primer proyecto de rehabilitación urbana en Latinoamérica, el proyecto Las Palmas, en San Salvador. Otra gran obra fue la reconstrucción del hábitat post-terremoto en el departamento de La Paz, que se denominó Techando La Paz. En 2004 el proyecto Héroe de Piedra Rojas se convierte en el primer proyecto de cooperativa por ayuda mutua en El Salvador, donde por primera vez la Fundación dejó la administración del proyecto en manos de los cooperativistas, debido a esta línea que promueve la autogestión y se asesora desde una segunda línea, apoyando con asistencia técnica y asesoría social. Debido al éxito de este proyecto se realizó en zona urbana el denominado Mesón San Esteban, transformándolo en complejo habitacional en el 2009, ubicado en las cercanías del centro histórico”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> P. Leal, A. Membreño; M. Quijano y S. Vásquez. “Punto y Aparte”. Editorial UCA, El Salvador, 2015.

## **2. Beneficios que ofrece Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL)**

Para la organización, todo proyecto tiene el objetivo de transformar favorablemente las condiciones de las personas, las familias y comunidades socialmente excluidas en El Salvador; por lo que desde 47 años de trabajo responsable, solidario y apegado a los intereses de la gente.

La Fundación desarrolla diversos proyectos entre los que se pueden mencionar:

### **a. Viviendas**

La Fundación ha construido más de 44,000 viviendas a través de la ejecución de varios proyectos, de tal forma que ha mejorado las condiciones de vida de muchas familias. Y según el modelo de trabajo de la Fundación salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), los proyectos habitacionales se desarrollan mediante un proceso que consta de tres etapas constructivas: la primera, es la que realiza el contratista de la urbanización; la segunda, es la realizada por los grupos organizados de ayuda mutua; y la tercera es la que realiza la familia beneficiaria por esfuerzo propio.

### **b. Casas comunales**

La casa comunal consiste en una edificación grande y sin habitaciones que sirve para el uso comunitario; en ella se pueden realizar reuniones colectivas, impartir talleres de preparación, cursos, actos culturales y otros eventos.

c. Proyectos de agua potable

Con el fin de garantizar el acceso de agua potable a las comunidades que carecen de este líquido tan vital, la Fundación lleva a cabo proyectos de instalación que comprende obras de captación, conducción, almacenamiento, desinfección y distribución.

d. Calles de concreto

Este proyecto consiste en el revestimiento de las calles de tierra con concreto hidráulico, a fin de resolver los problemas de transporte y comunicación de la población comunitaria.

e. Letrinas aboneras

Estas se construyen con el fin de reducir la contaminación, ahorrar agua y generar un producto útil que sirva de abono para las plantas.

f. Cocinas ecológicas

Producto dedicado a la gente de bajos recursos que les permite cocinar ahorrando en la compra del gas licuado y en la adquisición de leña, consecuentemente ayudar al cuidado del medio ambiente, además permite evitar problemas de salud con su práctica chimenea al exterior.



g. Parques

Espacio destinado al esparcimiento y recreación de los pobladores de una comunidad; el parque incluye árboles, jardines, áreas para la práctica deportiva, bancas para sentarse y juegos infantiles.

Y otros proyectos como: mejoramiento de escuelas, mercados, instalación de energía eléctrica, obras de mitigación y procesos educativos.

### **3. Marco Legal**

Las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador están regidas y amparadas por un marco legal que comprende:

a. Constitución de la República de El Salvador

Con Decreto Constituyente N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, el 16 de diciembre de 1983, Tomo N° 281. Establece en el artículo 7 que los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito.

b. Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro

Establecida mediante Decreto Administrativo N° 894, del 21 de noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 238, el 17 de diciembre de 1996 y Tomo N° 333. Hace referencia en el artículo 1 que se tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro; y según el artículo 7

estas podrán ser declaradas de utilidad pública, con previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

c. Código de Trabajo

Según Decreto Laboral N° 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, el 31 de julio de 1972 y Tomo N° 236. Según el artículo 2 es aplicado en las relaciones entre empleados y patronos de la organización y además en lo concerniente a las prestaciones sociales establecidas por dicho código.

d. Ley del Seguro Social

Con Decreto Constitucional N° 1263, del 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, el 11 de diciembre de 1953 y Tomo N° 161. Tiene por objeto realizar los fines de seguridad social y de acuerdo al artículo 3 el régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración.

e. Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social

Creada por medio del Decreto Ejecutivo N° 37, del 10 de mayo de 1954, publicado en el Diario Oficial N° 88, el 12 de mayo de 1954 y Tomo N° 163. El artículo 7 establece que los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tiene obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por el Instituto. Por lo tanto, las Organizaciones No Gubernamentales no están excluidas de brindar estas prestaciones a sus empleados.

f. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

Constituido el Decreto Administrativo N° 927, del 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, el 23 de diciembre de 1996 y Tomo N° 333. El artículo 6 establece que para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipales, instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales, quienes están obligados a realizar estas prestaciones a todos sus empleados. Y según el artículo 19, el empleador o patrono es quien actúa como Agente de Retención, ya que es el que realiza la respectiva retención de la cotización a cada afiliado según el ingreso base de cotización, realizándose al momento de su pago, dicha suma deberá ser trasladada junto con su aporte correspondiente, a las Instituciones Administradoras respectivas.

g. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

Según Decreto Tributario o Fiscal N° 296, del 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, el 31 de julio de 1992 y Tomo N° 316. El artículo 46, literal b, establece que se excluye de la calidad de contribuyente los servicios de arrendamiento, subarrendamiento o cesión del uso o goce temporal de inmuebles destinados a vivienda para la habitación; y según el artículo 20 es sujeto pasivo de este impuesto por obtener la característica de persona jurídica, al momento de adquirir bienes o servicios de consumo o destinados para la producción.

#### h. Ley de Impuesto Sobre la Renta

Con el Decreto Tributario o Fiscal N° 134, del 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, el 21 de diciembre de 1991 y Tomo N° 313. Excluye del pago de impuestos a las corporaciones y fundaciones de utilidad pública de acuerdo al artículo 6 literal c de esta misma Ley; sin embargo, no las exime de las demás obligaciones formales como la retención de una parte de las rentas que paga a los empleados y de remitir el informe anual.

### **4. Estructura Organizativa**

#### a. Descripción de las funciones de las unidades y departamentos

La Fundación se encuentra organizada de la siguiente manera:

#### i. Asamblea General

Máxima autoridad institucional, la cual tiene la atribución de elegir por votación nominal a los socios<sup>11</sup> que integrarán la junta directiva. Desarrolla las actividades de aprobación de la memoria de labores, los estados financieros de la Fundación y el presupuesto anual; además de nombrar el auditor externo, resolver asuntos de sumo interés para el funcionamiento organizativo, interpretar en todo caso de duda, los estatutos establecidos y definir el monto de la cuota anual a cancelar por los donantes.

---

<sup>11</sup> La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro establece en el artículo 28 numeral 6 que las Fundaciones por medio de sus Estatutos determinarán la modalidad de afiliación de sus miembros; ver detalle de los Estatutos de la Fundación en anexo 2.

## ii. Junta Directiva

Responsable de la planificación, conducción y resultados económicos y sociales de la institución. Tiene entre sus atribuciones y obligaciones el celebrar sesiones ordinarias cada mes y extraordinariamente cuando amerite, acordar la adquisición y enajenación de inmuebles y la celebración de contratos, elaborar una memoria de los actos realizados por la Fundación en cada ejercicio anual, y presentarla para su aprobación, junto con los estados financieros y anexos respectivos, a la asamblea general en su sesión anual ordinaria, nombrar al director ejecutivo para que ejerza la administración directa, cuando sea necesario podrá nombrar un subdirector ejecutivo. Elabora y propone a la asamblea general cualquier modificación a los estatutos que estime conveniente, el presupuesto anual de la Fundación, además define y modifica el monto de la cuota anual a cancelar.

## iii. Dirección Ejecutiva

Tiene la responsabilidad de supervisar el buen funcionamiento de la Organización para el logro de los objetivos. Algunas de sus funciones continuas son supervisar y coordinar el trabajo del personal, procurando que éste cumpla con las finalidades de la Fundación, cultivar las relaciones con las instancias cooperantes, representar a la Institución en eventos especiales y ante organismos internacionales. Gestionar el recurso para el sostenimiento y el buen funcionamiento de los programas, buscar permanentemente la solvencia económica de la Fundación, promover nuevas políticas o revisión de las ya existentes.

## iv. Subdirección Ejecutiva

Coordina, supervisa y controla las actividades que realizan los departamentos y unidades administrativas y ejecutoras de proyectos, brinda apoyo sobre tareas o asuntos

a las jefaturas de departamento y unidades. Esta Subdirección participa en reuniones de seguimiento a proyectos, supervisa el seguimiento de actividades y tareas, revisa informes de avances sobre ejecución de proyectos y visita proyectos en ejecución,

v. Unidad Jurídica

Asesora jurídicamente a la alta dirección y a las demás instancias de la Institución así como preparar escrituras y contratos. Algunas de sus funciones que realiza de forma continua son legalizar los contratos de obra, finiquitos, mutuos, donaciones, ventas, revisar fianzas y seguros, así como tramitar juicios.

vi. Unidad de Planificación y Estudio

Le corresponde coordinar los procesos de planificación, formulación, monitoreo, evaluación y sistematización de los proyectos incluyendo los procesos de investigación, considerando los documentos de la unidad, para monitorear las actividades que se estén ejecutando y dar asistencia a reuniones de planificación y seguimiento.

vii. Unidad de Proyecto y Desarrollo

Esta unidad tiene a su cargo la organización, planificación, supervisión y evaluación de los proyectos que desarrolla la Institución. Atiende las observaciones que dicta la dirección ejecutiva de forma directa, solicita transferencias de las inversiones, supervisa los gastos efectuados y la administración de cuentas bancarias de cada proyecto. Así también tiene a su custodia los inventarios físicos con los que se trabaja, autoriza informes de trabajos técnicos, da seguimiento y evalúa al personal de cada proyecto.

#### viii. Unidad de Auditoria Interna

Planifica, ejecuta, dirige y evalúa el plan anual de auditoría, elabora los informes a presentar, manteniendo actualizada a la Fundación en materia de evaluaciones de control interno, toma parte en las reuniones de los programas de apoyo institucional conservando relaciones de colaboración con otras unidades.

#### ix. Unidad de Relaciones Públicas

Tiene la finalidad de proyectar la obra institucional a nivel nacional e internacional mediante el uso de diferentes herramientas de comunicación, consolidando las relaciones de la Fundación con socios, benefactores y donantes. En esta unidad además se administra el material audiovisual, se identifica donantes potenciales para generar contactos y así favorecer al crecimiento de contribuciones, así también coordina eventos sociales culturales y el montaje de exposiciones fotográficas.

#### x. Unidad de Informática

Cumple con los procesos de impulsar proyectos de modernización con usos apropiados de la tecnología, elaborar y monitorear plan de contingencia para seguridad de la información verificando los controles necesarios de seguridad, como accesos, políticas de claves y respaldos. Así también esta instancia garantiza que el mantenimiento de hardware, software e instalaciones diversas reúnan los niveles de calidad que permitan dar un servicio continuo a las actividades cotidianas que realiza la Fundación.

#### xi. Departamento de Construcción

Se encarga de las actividades de diseño, ejecución y supervisión de las obras por contrato que se desarrollan en el menor tiempo posible, autorización de pagos, presentación de informes a comités de licitaciones, y prestar atención a beneficiarios de proyectos.

También tiene el compromiso de formular proyectos para ser presentados a agencias internacionales, auxiliándose de la colaboración de las siguientes divisiones:

- Sección Supervisión
- Sección Ayuda Mutua
- Sección Diseño

#### xii. Departamento de Promoción Social

Tiene la responsabilidad de orientar, coordinar y supervisar la coherencia del trabajo de los distintos equipos de proyectos, el orden administrativo institucional y las necesidades de las comunidades y familias participantes en los proyectos urbanos. Además planifica el trabajo de los equipos en las actividades de campo, como reuniones, que orienten el trabajo y dar soluciones oportunas a través de capacitación.

De esta manera el departamento define y orienta el trabajo social que realiza la Fundación administrando los recursos humanos, materiales y financieros asignados al departamento a través de las siguientes secciones:

- Sección Desarrollo Urbano
- Sección Desarrollo Rural



### xiii. Departamento Financiero

Administra eficientemente los recursos financieros de la Institución manteniendo vigente las relaciones con las instituciones del sistema bancario, garantizando disponibilidad de fondos, el pago a proveedores, transferencias y liquidación de planillas; así mismo se encarga de la preparación de informes sobre las variaciones presupuestarias a cooperantes y directivos.

El Departamento Financiero atiende las siguientes dependencias:

- Sección Créditos y Cobros
- Sección Tesorería
- Sección Contabilidad

### xiv. Departamento Administrativo

Gestiona los procesos de recursos humanos, por lo tanto de la asignación de sueldos al personal, inventarios y activo fijo, es en donde se autorizan órdenes de compra, requisiciones de vehículos y de papelería de todas las instancias. Además presta atención a las actividades de logística, estrategias de funcionamiento de la Fundación con enfoque de pensamiento sistemático y de la planificación y evaluación anual de los planes institucionales.

Coordina conjuntamente actividades de las secciones que de ella se desprenden, las cuales son:

- Sección Proveeduría
- Sección Recursos Humanos
- Sección Servicios Generales
- Sección Inventarios

## b. Organigrama General

**FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA  
(FUNDASAL)<sup>12</sup>**



<sup>12</sup> [http://www.fundasal.org.sv/?page\\_id=92](http://www.fundasal.org.sv/?page_id=92)

## **5. Misión y Visión**

### a. Misión

“Fortalecer la producción social del hábitat con sustentabilidad medioambiental y contribuir al desarrollo humano sostenible para que la población más vulnerable y empobrecida mejore sus condiciones de vida por medio del conocimiento crítico de la realidad, su participación protagónica, equitativa, organizada y la incidencia en políticas públicas”.<sup>13</sup>

### b. Misión

“Ser una Institución innovadora, propositiva, sostenible, transparente, solidaria y comprometida con las transformaciones sociopolíticas que contribuyan a superar la vulnerabilidad y exclusión, para el desarrollo humano de los sectores empobrecidos”.<sup>14</sup>

## **D. PLAN DE DESARROLLO HUMANO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL**

### **1. Plan**

#### a. Definición

Andrés E. Miguel lo define como “un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo

---

<sup>13</sup> [http://www.fundasal.org.sv/?page\\_id=89](http://www.fundasal.org.sv/?page_id=89)

<sup>14</sup> Ídem

determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas”.<sup>15</sup>

Principalmente se deberá definir el significado de la palabra planeación, como la primera etapa del proceso administrativo, según diferentes autores relacionados con la administración:

Según Agustín Reyes Ponce la planeación: consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Josseph L. Massie, lo define como: método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

El Autor Koontz O'donnell, considera la planeación como: una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa. Planear es entonces decidir anticipadamente que hacer cuando, como, quien, porque si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.

Ernest Dale, se refiere al tema cuando expone que la planeación es la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

---

<sup>15</sup> <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1c.htm>

Y por último, Idalberto Chiavenato describe a la planeación como: la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

El equipo investigador define el término plan de la siguiente manera: documento administrativo en el cual se plantean anticipadamente los cursos de acción que se deberán tomar para cumplir con un objetivo establecido por una persona, organización u otros.

#### b. Clasificación de los planes

De acuerdo con Robbins<sup>16</sup>, los planes se clasifican según los aspectos que se quieran desarrollar, estos son:

##### i. Según su uso

Estos a la vez se clasifican en planes de uso único y de uso repetitivo o continuo.

1. Planes de uso único: tienen una sola aplicación, pues una vez realizados ya no se toman en cuenta. Por ejemplo: programas y presupuestos.

2. Planes de uso repetitivo o continuo: sirven de guía en repetidas ocasiones. Por ejemplo: políticas y procedimientos.

---

<sup>16</sup> Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A. "Fundamentos de Administración". 3° edición, editorial Pearson Prentice Hall.

El plan de uso único sirve para satisfacer las necesidades de una situación particular o singular, mientras los planes repetitivos en contraste no tienen fin.

ii. Por su periodo o tiempo

Estos planes se diferencian por el lapso de tiempo en que se realizan:

1. Corto plazo: se trata de meses a un año.

2. Mediano plazo: se trata de uno a tres años.

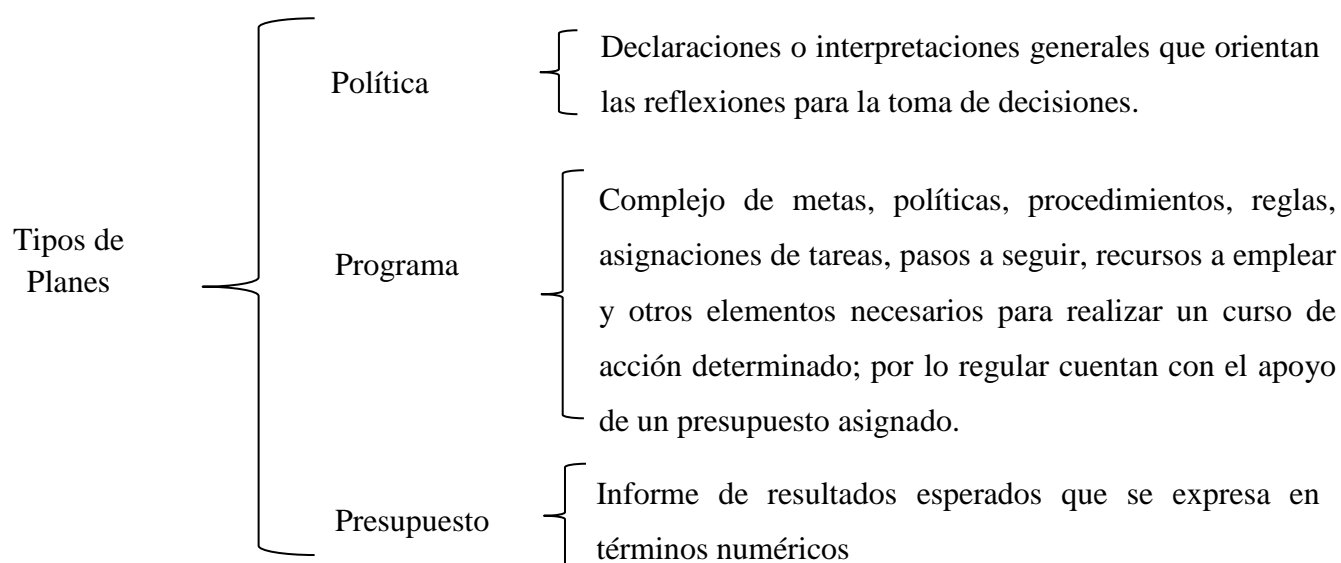
3. Largo plazo: se refiere a un periodo de tres a cinco años.

La diferencia entre los planes de corto y largo plazo resulta importante debido a la duración de los compromisos futuros y al grado de variabilidad que afronten las organizaciones.

iii. De acuerdo a su nivel jerárquico

Es un aspecto relevante para cualquier organización, pues tiene que ver con todos los departamentos y puestos designados.

Los tipos de planes según Koontz<sup>17</sup> son los siguientes:



\*Esquema elaborado por grupo de investigación

## 2. Desarrollo humano

El término “formación” se entiende en este trabajo de investigación como “desarrollo humano”, el primero se define como el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de todos sus empleados; y como se desarrolla más adelante, el desarrollo humano se compone de tres elementos sustanciales: vida larga, tener conocimiento y tener una vida digna. Cabe aclarar que ambos términos no son sinónimos.

<sup>17</sup> Harold, Koontz y otros. “Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial”, 14° edición, editorial McGraw-Hill, México, 2012.

### a. Definición

#### Desarrollo:

Este concepto se puede interpretar de diferentes maneras dependiendo la cultura que varía de una sociedad a otra, y del contexto del que se esté tratando. Aun así, la palabra “desarrollo” encierra la idea de “progreso”. En este sentido, el Diccionario de la Lengua Española define el verbo “desarrollar”, como el proceso de “progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente de una comunidad humana”.

Además se puede asegurar que se ha convertido en una palabra sobre utilizada en el lenguaje, y se utiliza en distintos contextos para aludir a procesos de naturaleza diversa; así, se habla de desarrollo experimental, desarrollo urbano, desarrollo de una idea, desarrollo fisiológico, entre otras.

El desarrollo se debe entender como “ampliación de las capacidades de la persona y su propósito es mejorar la vida humana, ampliando el rango de cosas que la persona puede ser y hacer, tal como vivir de manera saludable y con buena nutrición, tener conocimientos y participar de la vida de la comunidad. Desde este punto de vista, el desarrollo significa remover los obstáculos para lo que una persona puede realizar. Obstáculos como analfabetismo, enfermedad, falta de recursos o falta de libertades políticas o civiles.”<sup>18</sup>

#### Humano:

El término “humano” hace referencia a la humanidad, y en su contexto comprende al ser humano como el centro de todas las cosas.

---

<sup>18</sup> Fukuda-Parr, Sakiko. “El paradigma del desarrollo humano: las ideas de Sen sobre las capacidades puestas en funcionamiento”. Volumen 9, Asociación Internacional para la economía feminista, Reino Unido, 2003.



### Desarrollo Humano:

La autora Amartya K. Sen, en su publicación denominada “Desarrollo y Libertad”, menciona lo siguiente:

“El desarrollo humano es un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan los individuos y exige la eliminación de las principales fuentes de privación de la libertad”.<sup>19</sup>

Cabe destacar el papel importante que desempeña el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en esta búsqueda del significado de dicho concepto; puesto que con la elaboración de los Informes sobre Desarrollo Humano ha promovido el desarrollo humano como el mecanismo para integrar a la persona como el centro de todos los procesos de desarrollo, considerándola el fin de los mismos y promoviendo la generación y ampliación de oportunidades para la consecución de una vida digna y feliz.

A la luz de los informes publicados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desarrollo humano se define como:

“El proceso de expansión de las oportunidades del ser humano, entre las cuales las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y lograr un nivel de vida decente. Otras oportunidades incluyen las libertades políticas, la garantía de los derechos humanos, el respeto a sí mismo y lo que Adam Smith llamó la capacidad de interlocutar con otros sin sentirse avergonzado de aparecer en público”.<sup>20</sup>

Idalberto Chiavenato define el desarrollo humano como: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y

---

<sup>19</sup> Sen, Amartya Kumar. “Desarrollo y libertad”. Edición 2000.

<sup>20</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), “Informe sobre Desarrollo Humano”. 1990.

desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

El equipo investigador define desarrollo humano como: característica inherente de la persona humana de buscar el progreso en todas las áreas, con la finalidad de ser capaz de mejorar continuamente su condición de vida y de su familia de forma integral.

b. Elementos fundamentales del desarrollo humano

El desarrollo humano se promueve, a manera de un mecanismo para integrar a la persona humana como el centro de todos los procesos de desarrollo, considerándola el fin de los mismos y promoviendo la generación y ampliación de oportunidades para la consecución de una vida digna y feliz.

En este contexto se identifican tres elementos principales que conforman el desarrollo humano, estos son:

i. Vida larga y sana

Este primer elemento hace referencia a la prolongación de los años de vida de una persona con la menor incidencia de enfermedades y a las muertes evitables gracias al acceso general a los servicios de salud adecuados.

ii. Tener conocimiento

Se describe como la capacidad intelectual y acumulación de información adquirida por una persona a través de la experiencia o la educación formal.

iii. Tener acceso a bienes, empleo e ingresos necesarios para una vida digna

Por vida digna se entiende aquella en la cual una persona desarrolla todas sus potencialidades, es independiente, y se ven satisfechas las necesidades básicas como educación, salud, vestimenta y alimentación.

Se puede llegar a entender que el segundo elemento “tener conocimiento”, aplicado a las condiciones laborales de los empleados se ve reflejado en el mejoramiento de su calidad de vida; puesto que se considera primordial y como una acción que bien puede dar como resultado beneficios que se describen en los dos elementos restantes: acceso a una vida larga, sana y digna.

### 3. Crecimiento profesional

“Es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones”.<sup>21</sup> Además “es el fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización”.<sup>22</sup> Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes de los empleados. La autorrealización de una persona se da en un gran porcentaje cuando se siente pleno en la labor que se realiza.

El crecimiento profesional “va unido a tener oportunidades para realizarse desempeñando una misión suficientemente interesante y relevante, en la que la

---

<sup>21</sup> Fernández Losa, Nicolás. “El Desarrollo Profesional de los Trabajadores como Ventaja Competitiva de las Empresas”. 2002.

<sup>22</sup> Werther Jr., William B. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. 5° edición, editorial McGraw-Hill, México, 1991.

combinación de su propio liderazgo y el apoyo de la organización, le permita desplegar su talento y su potencial real y tener éxito en la consecución de la misión asignada”.<sup>23</sup>

El equipo investigador define el crecimiento profesional como: proceso constante de aprendizaje que desarrolla la capacidad intelectual de la persona, con el propósito de aplicar los conocimientos en las actividades que desempeña dentro de la organización.

#### **4. Elementos a considerar para elaborar el Plan de Desarrollo Humano para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL)**

##### **a. Valuación de puestos**

Arias Galicia y Heredia Espinoza en su libro de Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, establece que es: una técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña. Por consiguiente, la realización de una valuación de puestos tiene como propósito fundamental lograr asignar un precio justo al puesto de trabajo y el perfil del trabajador, para una buena administración de sueldos y salarios.

Por lo tanto se define de la siguiente manera: sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

---

<sup>23</sup> <https://eticaydesarrollo2.wikispaces.com/crecimiento+personal+y+profesional>.

Los objetivos que se pretenden con la valuación de puestos, según Reyes Ponce<sup>24</sup> son:

- i. La jerarquización apropiada de los puestos: cuando el trabajo de un empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar estos al primero. Y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, crea una serie de pequeños desajustes que, en su conjunto entorpecen el funcionamiento. Por el contrario una correcta jerarquización de los puestos, favorece a la organización y la eficiencia de las empresas.
- ii. La jerarquización de los salarios: la valuación de puestos por sí sola, no aprecia la injusticia en los salarios, porque no siempre determina cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás.
- iii. La estructura de salarios y el establecimiento de políticas: la línea de salarios que se construye como resultado de la valuación de puesto, permite conocer en forma tangible si estos ascienden con rapidez o por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría y si existe una desproporción en los salarios pagados de un departamento a otro.
- iv. Ajustes permanentes de salarios: un sistema de valuación de puesto bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que ellos se requieran, evitando que se acumulen injusticias y descontentos que, reunidos provocan malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa.

Mediante la valuación de puestos, la recompensa, el rendimiento y el conocimiento del mercado laboral las organizaciones tienen la información básica necesaria para

---

<sup>24</sup> Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Personal Sueldos y Salarios”. Editorial Limusa SA, de CV, 2004.

elaborar una estructura de sueldos eficiente y coherente, logrando que el empleado se sienta seguro de que su compensación salarial es equitativa en comparación con las de sus compañeros y con los demás empleados del sector económico.

De acuerdo a Varela<sup>25</sup>, la forma en que se puede realizar la valuación de puestos en una organización conlleva los siguientes elementos:

- i. Aprobación de la alta dirección: debe existir un alto grado de convencimiento de la alta dirección para iniciar un trabajo de este tipo considerando que de la valuación de puestos nacerán las escalas de salarios, las políticas de prestaciones y la jerarquía de las funciones de la organización, lo que implica una gran responsabilidad para el área de personal y para la alta dirección.
- ii. Análisis y descripciones de puestos: es necesario contar con el análisis y descripción de puestos ya que, con estos instrumentos, el comité de valuación fijará su valor.
- iii. Organigramas: permite tener a la mano en forma gráfica las líneas de reporte funcionales; esto evitará discordancias entre las valuaciones.
- iv. Modelo de valuación: se refiere al modelo que la organización ha seleccionado para llevar a cabo la valuación de puestos.
- v. Comité de valuación: grupo de personas que unificarán sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, en forma objetiva, darle un valor específico a cada puesto de la organización.

---

<sup>25</sup> Varela, Ricardo A. “Administración de la Compensación”. 1º edición, editorial Pearson, México, 2006.

- vi. Selección de puestos tipo: son aquellos básicos que se encuentran en toda organización, se trata de puestos que, aunque los ocupen diversas personas, tienen un contenido prácticamente similar.

- b. Equidad interna

Según Mondy<sup>26</sup> la equidad interna existe cuando: los empleados reciben una remuneración acorde con el valor relativo de sus trabajos dentro de la misma organización y la evaluación de puestos es un medio fundamental para determinar la equidad interna. Desde la perspectiva de las relaciones con los empleados, la equidad interna en la remuneración suele ser más importante porque los empleados tienen más información acerca de los asuntos relacionados con las remuneraciones dentro de sus propias organizaciones, y usan esta información para formar percepciones de equidad.

Chiavenato<sup>27</sup> establece que: el equilibrio interno (o coherencia interna de los salarios) se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. Con esta información la organización define una política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Por tanto, la equidad interna se define como la acción que toma en consideración la valuación de puestos para crear un sistema equitativo de salarios, en donde, a igualdad de tareas que realice un empleado se le retribuya en la misma proporción, garantizando

---

<sup>26</sup> Mondy, R. Wayne. "Capital Humano". 1º edición, editorial Pearson Educación, México, 2012.

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 5º edición, editorial McGraw-Hill, México, 2004.

que exista una relación coherente de la remuneración con la importancia de los puestos dentro de una misma organización.

c. Política salarial

Chiavenato<sup>28</sup> señala que: es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores. El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas que sea equitativo para la organización y los trabajadores.

Para que una política salarial sea eficaz debe cumplir con siete criterios:

- i. Adecuada: la compensación se debe alejar de las normas mínimas establecidas por el Gobierno o el contrato colectivo de trabajo pactado con el sindicato.
- ii. Equitativa: se debe pagar a cada persona de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
- iii. Equilibrada: el salario, las prestaciones y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas que sea razonable.
- iv. Eficaz en cuanto a los costos: los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda pagar.
- v. Segura: los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
- vi. Motivadora: los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
- vii. Aceptable para los empleados: las personas deben comprender el sistema de salarios y sentir que éste representa un sistema razonable para ellos y también para la organización.

---

<sup>28</sup> Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". 3ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 2008.



Otra definición de política salarial, es: “el conjunto de orientaciones que tienen como finalidad distribuir equitativamente las cantidades asignadas para retribuir al personal, haciendo hincapié en la habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente de las tareas que exige un puesto de trabajo en la organización”.<sup>29</sup>

Debido a esto, se convierte en algo muy importante para la organización, de tal forma que debe establecerse adecuadamente para que sirva como un lineamiento a seguir en cuanto a la administración del recurso humano.

Una política salarial debe contener:<sup>30</sup>

- i. Estructura de cargos y salarios: clasificación de los cargos y las franjas salariales para cada clase de cargos.
- ii. Salarios de admisión para las diversas clases salariales: el salario de admisión para empleados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial.
- iii. Previsión de reajustes salariales, ya sea por determinación legal (acuerdos colectivos) o espontáneos.

d. Prestaciones

“Son las adiciones a los sueldos y salarios de los trabajadores, pagadas por los empleadores y pueden ser en dinero o en especie”.<sup>31</sup> La organización tiene la obligación de brindar a todo empleado las prestaciones que la ley establece; sin embargo, también existe la posibilidad de otorgar beneficios adicionales con el fin de proporcionar satisfacción, seguridad y compromiso al empleado para mejorar la calidad del trabajo.

---

<sup>29</sup><http://www.impulsapopular.com/legal/codigo-laboral/2895-politica-salarial-su-importancia-dentro-de-tu-empresa/>

<sup>30</sup>Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5° edición, editorial McGraw-Hill, México, 2004.

<sup>31</sup> <http://www.definicion.org/prestaciones>

Por lo tanto las prestaciones son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por conceptos de salarios percibe el trabajador. Sin embargo toda decisión que se tome respecto a las prestaciones deberá estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización.

Para establecer beneficios orientados a los empleados de una organización se puede considerar los objetivos y la estrategia de las prestaciones.

Existen tres tipos de estrategias de prestaciones:<sup>32</sup>

- i. La estrategia de pacificación. Consiste en ofrecer las prestaciones que desean los trabajadores en función de sus expectativas.
- ii. La estrategia comparativa de prestaciones. Proporcionar programas similares a los existentes en el mercado.
- iii. La estrategia de prestaciones mínimas. Consiste en ofrecer las prestaciones de ley y sólo las prestaciones espontáneas de menor costo.

e. Ascenso

Es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica de los empleados, que conlleva por lo tanto, a la disposición del empleado a superarse jerárquicamente; realizando bien sus funciones y que cumpla con los requisitos establecidos por la organización, además que posea las capacidades y aptitudes profesionales para desenvolverse en un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas, que anteriormente no estaban siendo valoradas. La posibilidad de no quedarse estancado

---

<sup>32</sup> <http://myslide.es/documents/4-diseno-de-prestaciones-sociales.html>

en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador.

Una de las bases para determinar ascensos dentro de una empresa puede ser los resultados obtenidos luego de haber realizado una evaluación de desempeño que daría a conocer los empleados que estarían siendo subestimados.

f. Aumento de salario

“Corresponde a los incrementos de forma monetaria al salario base de un respectivo puesto de trabajo, esto en función de las características propias de dicho puesto que predisponga al empleado a realizar con excelencia e iniciativa propia sus funciones, y represente un impacto directo sobre los beneficios a la organización; y así pueda negociar con el empleador la aplicación de un aumento, a menos que ya estuviere establecido en las políticas salariales de la empresa”.<sup>33</sup>

g. Reconocimiento al personal

El reconocimiento es “un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad”.<sup>34</sup>

Todo empleado busca ser relevante dentro de la institución que labora, que el trabajo que desempeña sea útil y recibido con agrado por los demás y no pasar desapercibido cuando ha ofrecido más de lo que se le pide al realizar una tarea, incluso cuando ha

---

<sup>33</sup> Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 8º edición, editorial McGraw-Hill, México, 2007.

<sup>34</sup> [http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/guia\\_abe\\_reconocimiento.pdf](http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/guia_abe_reconocimiento.pdf).

cometido errores, el empleado desea instrucciones en lugar de reprensiones; a este conjunto de esfuerzos de parte de la organización para hacerle saber al empleado que es tomado en cuenta se le llama: reconocimiento al personal; ayudando a retener al recurso humano, promueven un ambiente de trabajo competitivo y estimulan la colaboración.

#### h. Reconocimiento monetario

Es un tipo de reconocimiento al personal de forma monetaria que se entrega por diversas razones. Algunos ejemplos son cuando se cumplen con los objetivos de ventas, se logra un rendimiento alto en calidad, se realiza algo excepcional en una situación dada, se entrega un proyecto especial.

Estos reconocimientos monetarios en las empresas son considerados como incentivos al personal, y son percibidos por los empleados como recompensas a corto plazo y que no alteran o afectan las actitudes de los mismos.

#### i. Personal preparado académicamente

Se entiende por la obtención de un título académico y su formación básica. El desarrollo educativo de un empleado es un factor que las empresas tienen muy en cuenta, desde el momento de la contratación de personal, a las empresas les interesan las habilidades y competencias adquiridas o desarrolladas durante la carrera de las personas.

Se debe considerar que el mercado laboral exige personas con experiencia, sin embargo quien paga los mejores salarios es el mercado de lo nuevo, porque los nuevos ofrecen un potencial debido a su formación académica lo cual significa algo importante para muchas empresas que no se enfocan en la experiencia sino la capacidad de aprendizaje que pueda tener la persona.

#### j. Personal en formación académica

Son las personas que además de trabajar en la institución realizan estudios académicos simultáneamente, con la finalidad de aumentar sus conocimientos en la vida laboral y auto superarse profesionalmente, sabiendo que las empresas buscan contratar líderes con conocimientos y personas idóneas en excelente condición académica, física y emocional, consecuentes con su entorno y sus actividades, y que sean capaces de asumir retos ejerciendo de manera profesional sus funciones en las organizaciones.

#### k. Capacitación

La capacitación es “el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo”.<sup>35</sup>

La capacitación también es “una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual”.<sup>36</sup>

De esta manera capacitación se define como: un proceso de aprendizaje, aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el recurso humano adquiere y desarrolla conocimientos y habilidades específicas relacionadas con su desempeño laboral.

---

<sup>35</sup> Certo, Samuel C., “Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment”. Editorial Allyn & Bacon, Boston, 1994.

<sup>36</sup> Chiavenato, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. 3º edición, editorial McGraw-Hill, México, 2009.

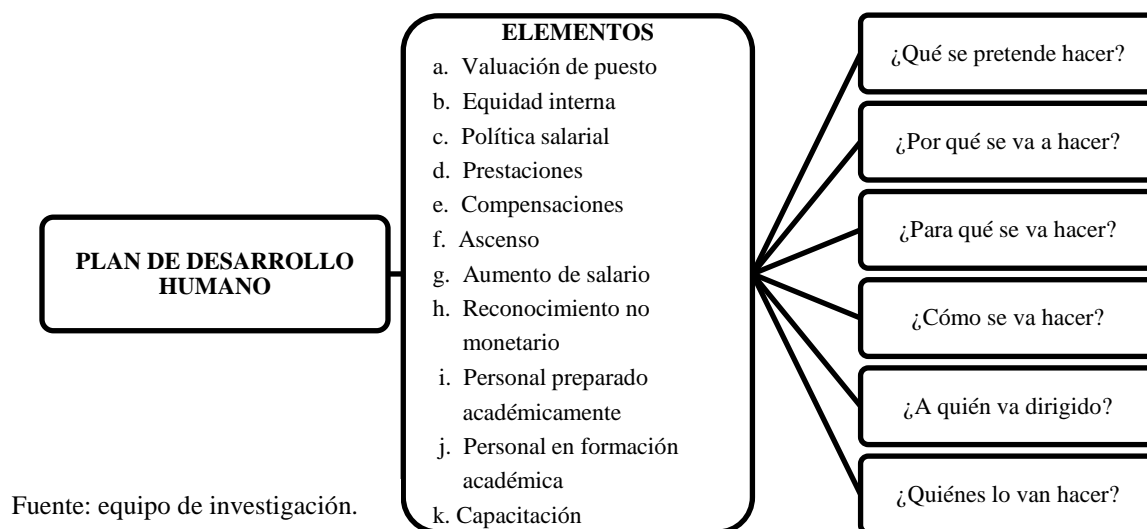
Proceso de capacitación:<sup>37</sup>

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- i. El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras
- ii. El diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas
- iii. La implantación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación
- iv. La evaluación: consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación

## 5. Esquema de un Plan de Desarrollo Humano

Con la estructura de un Plan de Desarrollo Humano se presentan de forma ordenada los elementos que lo conforman, con el objetivo de fortalecer profesionalmente a los empleados de la Fundación; de tal manera que se establezcan las actividades a realizar, los problemas a resolver, los objetivos a alcanzar, los medios que se toman para llevarlo a cabo, a quienes beneficia y quienes lo ejecutan; como se muestra a continuación.



<sup>37</sup> Chiavenato, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". 3ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 2009

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL DESARROLLO HUMANO Y PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL)

#### A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1. General

Realizar una investigación de campo que permita diagnosticar las condiciones en las que labora el personal de la Organización No Gubernamental: Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), para responder a las necesidades de crecimiento profesional.

##### 2. Específicos

- a. Determinar la metodología a desarrollar para recolectar la información por medio de métodos y técnicas aplicados a empleados, jefatura de la Fundación y otras Organizaciones No Gubernamentales del ambiente externo, para que sirva de base fundamental en el trabajo de investigación.
- b. Elaborar los procesos de tabulación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación para formular un diagnóstico que responda a las necesidades sobre el crecimiento profesional de los empleados.

- c. Presentar las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de los resultados de la investigación, de manera que sean utilizadas para formular un plan de desarrollo humano orientado a beneficiar a los empleados de la Fundación.

## B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Los planes de desarrollo humano se utilizan por las empresas con el fin de establecer objetivos y metas que permitan concientizar al personal para crear identidad con la empresa, logrando así un mejor desempeño laboral.

La investigación se realizó debido a que la administración de la Institución ha percibido que su personal se siente desmotivado, desinteresado y sin apoyo por parte de la gerencia de recursos humanos; esto por la falta de incentivos, prestaciones, reconocimientos y una remuneración justa que vaya de acuerdo a su perfil laboral.

## C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 1. Método

Un método es un procedimiento para ordenar toda actividad con el fin de lograr un objetivo.

Por lo tanto, la investigación se realizó con la aplicación del método científico, el cual se puede definir como el camino que se sigue en la investigación con el apoyo de otros métodos auxiliares, las técnicas e instrumentos adecuados; comprende los procedimientos empleados para descubrir y desentrañar las conexiones internas y externas de un problema o situación que amerite ser investigado. Para la realización del estudio se utilizaron los siguientes métodos:



#### a. Analítico

Operación mental que consiste en desagregar o descomponer un todo en sus partes para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y el todo. El análisis va de lo concreto a lo abstracto, porque mediante la abstracción puede aislarse del todo y entender sus relaciones y formas de integración internas y externas.

Esto se vio reflejado al momento de estudiar y analizar cada uno de los puestos de trabajo que integra la Fundación, de esta forma se logró conocer apropiadamente en qué manera están siendo valorados dentro de la organización y con base en esta información proponer lineamientos que sean los más idóneos para el mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados.

#### b. Sintético

El método sintético es el proceso que conduce a la generalización, a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos. Al investigar cada variable y el entorno, se logró formar una perspectiva general sobre las necesidades y factores que influyen al crecimiento profesional en los empleados de la Fundación; la cual servirá de base para la elaboración de una propuesta de plan de desarrollo humano.

## **2. Tipo de investigación**

Existen diversas formas de clasificar los tipos de estudio de investigación. En este trabajo de investigación se utilizó el estudio descriptivo con su respectivo diseño, técnica, muestreo y otros componentes.

El estudio descriptivo es aquel que narra y dibuja los contornos de una cosa sin entrar en su esencia, por lo tanto constituye el primer nivel del planteamiento científico como resultado del contacto directo o indirecto; se refiere al estudio de sus partes, cualidades y circunstancias que lo entornan.

Este tipo de estudio “busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que es sometido a un análisis”.<sup>38</sup>

En el trabajo de investigación se describen los componentes que contiene el Plan de Desarrollo Humano tomando como base la situación actual de los empleados y la Fundación en general.

### **3. Diseño de Investigación**

El diseño de investigación que se utilizó fue de tipo no experimental, debido a que el equipo investigador no tuvo control sobre las variables y no se logró influir sobre ellas.

El objetivo del trabajo de investigación es formular una propuesta orientada a solucionar un problema interno referente a la gestión del personal de la Fundación, la cual evaluará y determinará según su criterio la aplicación del plan.

Además, fue de tipo transversal porque los datos fueron recolectados en un tiempo único y se pudo integrar varios grupos o indicadores con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento determinado.

---

<sup>38</sup> Dankhe, G. L. “Investigación y Comunicación”. Editorial McGraw-Hill, México, 1986.

#### 4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Con la finalidad de obtener una base de información fidedigna y de manera estructurada, se auxilió de la selección de técnicas e instrumentos más apropiados para recopilar con efectividad la información necesaria en el trabajo de investigación.

##### a. Técnicas

Conjunto de procedimientos y operaciones para el manejo de los instrumentos que debe utilizar toda persona que hace investigación en la aplicación de los métodos.

##### i. Encuesta

La información recopilada por medio de esta técnica, se utilizó para hacer un análisis de la problemática en estudio e identificar y cuantificar la magnitud del fenómeno de investigación.

Permitió recopilar información en el lugar de los hechos, mediante opiniones de las personas involucradas, es decir los empleados que laboran en la Fundación y una de sus características principales fue hacer las mismas preguntas a todos los sujetos involucrados en la muestra de la población determinada, por medio de la información interrogativa escrita.

Se realizaron encuestas dirigidas a los empleados de la Fundación, los cuales suman un total 130 empleados y para tal efecto se calculó una muestra representativa para el trabajo de investigación.

## ii. Entrevista

Es la técnica que se utilizó para obtener información en forma verbal, en la cual los sujetos entrevistados proporcionaron la respuesta de los sucesos que ocurren en el estudio determinado.

Facilitó la recopilación de la información primaria que permite obtener respuestas concretas y puede aplicarse a todo tipo de personas, no importando su nivel de estudio o limitaciones.

En este caso se entrevistó a la jefatura administrativa de la Fundación, por medio de entrevista estructurada que consiste en estandarizar las preguntas en un instrumento, de acuerdo con el orden en que corresponden y la entrevista no estructurada, caracterizada por formular las preguntas de acuerdo a las respuestas que responde el entrevistado al tema que se le está planteando. En este caso se trataron temas referentes a políticas salariales, compensaciones, empleados preparados y en proceso de preparación académicamente de la Fundación, entre otros.

Además de lo anterior, se entrevistó al presidente del Consejo Nacional del Salario Mínimo, dependencia del Ministerio de Trabajo, director de Techo El Salvador y administrador de Hábitat para la Humanidad con la finalidad de conocer la percepción de estas instituciones con respecto al establecimiento de políticas, la nivelación de salarios de los empleados en las organizaciones sin fines de lucro, entre otros aspectos relacionados.

## iii. Observación directa

Consiste en la inspección visual en los lugares donde se realiza la investigación para confirmar, desvirtuar o encontrar información que no haya previsto en la entrevista o

encuesta. Esta técnica se aplicó de forma continua a la organización en general, en el transcurso de la realización del trabajo de investigación, anotándose de forma inmediata para evitar el riesgo de olvidar datos muy valiosos.

#### b. Instrumentos

Estos son los medios auxiliares de las técnicas que facilitaron la obtención de la información.

##### i. Cuestionario

Instrumento que contiene una serie de preguntas formuladas cuidadosamente y congruente a la información de las variables o indicadores correspondientes a conjeturas de una problemática de investigación.

Básicamente se puede hablar de dos tipos de preguntas en un cuestionario; preguntas cerradas y abiertas. Se redactó un cuestionario dirigido a los empleados de la Fundación, los cuales suman un total 130 personas y para tal efecto se calculó una muestra representativa para el trabajo de investigación.

##### ii. Guía de entrevista

Se refiere a un formato que contiene preguntas abiertas o temas determinados que se deseen investigar, tomando en cuenta que las preguntas de esta guía de entrevista, dependen de los indicadores y variables de las hipótesis planteadas del estudio. (Ver anexo N° 3 y 4)

iii. Libreta de notas

En ella se registró información que no se logró incorporar en la entrevista y encuesta, anotando datos valiosos para el trabajo de investigación en el momento que se necesitó.

## 5. Fuentes de información

Se refieren a los hechos o situaciones y a los documentos o registros a los que acude el investigador, para acceder a la información.

Para la realización del trabajo de investigación se han utilizado las dos principales fuentes, las cuales son:

a. Primaria

Es la información recabada directamente de la Fundación, entre estos están: los resultados de entrevistas a jefatura administrativa, encuestas a empleados, observación directa, y documentos proporcionados por la organización como manual de puestos, revistas y otros documentos.

b. Secundaria

Es la información que ya se conoce en un área en particular, esta se ha recopilado de libros sobre administración de empresas, recursos humanos, metodología de investigación; además de internet y otros documentos que se refieran a la administración y desarrollo humano dentro de las organizaciones.

## **6. Ámbito de la investigación**

El trabajo de investigación se ha realizado dentro de las instalaciones de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) que se encuentra ubicada geográficamente en Reparto Santa Alegría, Calle L-B, N° 7, Ciudad Delgado, San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## **7. Unidades de análisis**

Son elementos extraídos del objeto de estudio, es decir de la Fundación y sobre los cuales se estudió el comportamiento de las variables.

Se trabajaron con las siguientes unidades de análisis:

- a. Empleados de la Fundación.
- b. Autoridades: jefe administrativo de la Institución y coordinadora de recursos humanos
- c. Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la construcción de viviendas en El Salvador: Techo El Salvador y Hábitat para la Humanidad
- d. Organismo público: Consejo Nacional del Salario Mínimo dependencia del Ministerio de Trabajo

## **8. Determinación del universo y muestra**

- a. Universo

Se refiere al total de elementos que representan determinadas características o manifestaciones que ameriten ser sujetas a estudio de investigación.

En este caso se consideró como universo a:

- i. 130 empleados que laboran en la Fundación
- ii. 2 autoridades: jefe administrativo de la Institución y coordinadora de recursos humanos
- iii. 2 Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la construcción de viviendas en El Salvador: Techo El Salvador y Hábitat para la Humanidad
- iv. 1 organismo público: Consejo Nacional del Salario Mínimo dependencia del Ministerio de Trabajo

b. Muestra

Es una parte representativa del universo que posee las mismas características de estudio. A fin de desarrollar el trabajo de investigación, se determinó una muestra representativa del universo o población con el propósito de aplicar la técnica de la encuesta y comprende:

- i. 130 empleados que laboran en la Fundación

Para el cálculo de la muestra, se utilizó el muestreo probabilístico, por medio del muestreo aleatorio simple, ya que en ellas los elementos del universo tienen la misma oportunidad de ser seleccionados al azar y el procedimiento utilizado es mecánico con base en la solución de una fórmula de probabilidad.

Para tal efecto se ha utilizado la fórmula para población finita, puesto que se conoce el tamaño de la población.



Fórmula para población finita:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:	Para el trabajo de investigación:
n : Tamaño de la muestra	?
Z : Nivel de confianza	95%
p : Probabilidad de éxito	50%
q : Probabilidad de fracaso	50%
N : Población	130 empleados
E : Error permisible	10%

(Ver detalle en anexo N° 5)

Sustituyendo en fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(130)}{(0.1)^2(130 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 55.48$$

$$n = 55 \text{ empleados a encuestar}$$

El nivel de confianza utilizado es del 95%, porque la recolección de datos es confiable, puesto que el tamaño de la población es de 130 empleados, además se trabajó con una probabilidad de éxito y fracaso de 50% cada uno equilibrando los posibles resultados. Se consideró un error permisible del 10% por aquellos factores que no son controlables en la recolección de datos.

Todo esto para determinar un tamaño de muestra de 55 empleados, a los cuales se les aplicó la técnica de la encuesta para la obtención de información.

#### c. Censo

El censo es una investigación estadística en la que se obtiene información de la totalidad de unidades de estudio que conforman la población.

Se realizaron 3 censos en los que fue aplicada la técnica de la entrevista, específicamente a:

- i. 2 autoridades: jefe administrativo de la Institución y coordinadora de recursos humanos
- ii. 2 Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la construcción de viviendas en El Salvador: director de Techo El Salvador y administrador de Hábitat para la Humanidad
- iii. 1 organismo público: presidente del Consejo Nacional del Salario Mínimo dependencia del Ministerio de Trabajo

### 9. Procesamiento de la Información

#### a. Tabulación

Para la tabulación de la información recolectada a través de la encuesta, se elaboraron cuadros en los cuales se refleja la información obtenida en la investigación, lo que permitió tener un mejor panorama de la situación actual de los empleados y de la misma Institución.

## b. Análisis e interpretación de resultados

Se elaboraron gráficos tipo pastel que facilitaron el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de la encuesta; además se analizaron los resultados obtenidos de las entrevistas en apartados siguientes, determinando así las necesidades que tiene el personal, en las diversas áreas, y de esta manera poder elaborar el Plan de Formación para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la Organización No Gubernamental: Fundación de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL).

A continuación se presenta la tabulación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos del cuestionario.

**Pregunta 1.** ¿Considera que las funciones que realiza en su puesto de trabajo son apreciadas por la administración de la Institución?

**Objetivo:** conocer la importancia que tienen los puestos de trabajo para la administración de la Institución.

Tabla #1:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	52	94%
No	2	4%
N/A	1	2%
TOTAL	55	100%

Gráfico #1:



**Análisis:** la mayoría de empleados encuestados considera que sus funciones son apreciadas por la administración y una pequeña parte considera que no; sin embargo existe un mínimo porcentaje que se abstuvo de contestar.

**Interpretación:** se determina que una numerosa parte de empleados percibe que sus funciones son importantes, lo cual refleja que se sienten valiosos para la Fundación; sin embargo, para los empleados que consideran que no son apreciados es porque la administración todavía no ha encontrado la forma de incentivarlos.

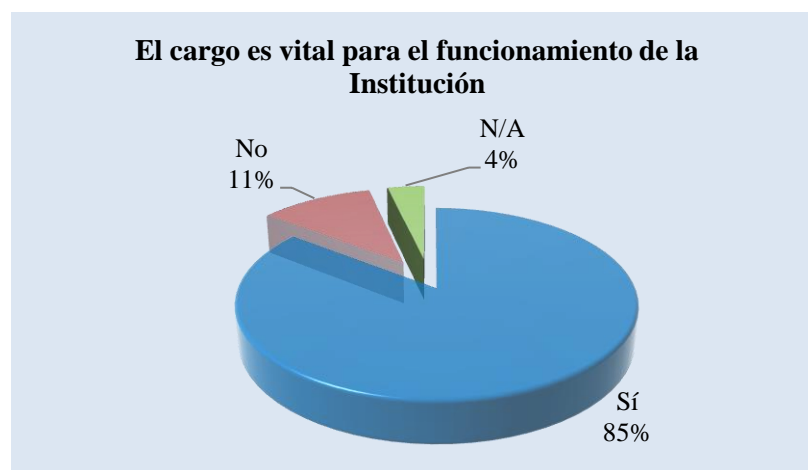
**Pregunta 2.** ¿Considera que el cargo que desempeña es vital para el funcionamiento de la Institución?

**Objetivo:** percibir el valor que le dan los empleados a las funciones que realizan dentro de la Fundación.

Tabla #2:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	47	85%
No	6	11%
N/A	2	4%
TOTAL	55	100%

Gráfico #2:



**Análisis:** la mayor parte de los empleados encuestados considera que el cargo que desempeña es vital para el funcionamiento de la Institución, un poco más de la décima parte opina que no, y un pequeño porcentaje no contestó la pregunta.

**Interpretación:** se puede observar que la mayoría de empleados valoran las funciones que desempeñan, lo que significa que se sienten identificados y motivados con el trabajo que realizan para la Institución; y de acuerdo a los empleados que consideran que no, es debido a que no han logrado reconocer el valor de sus funciones.

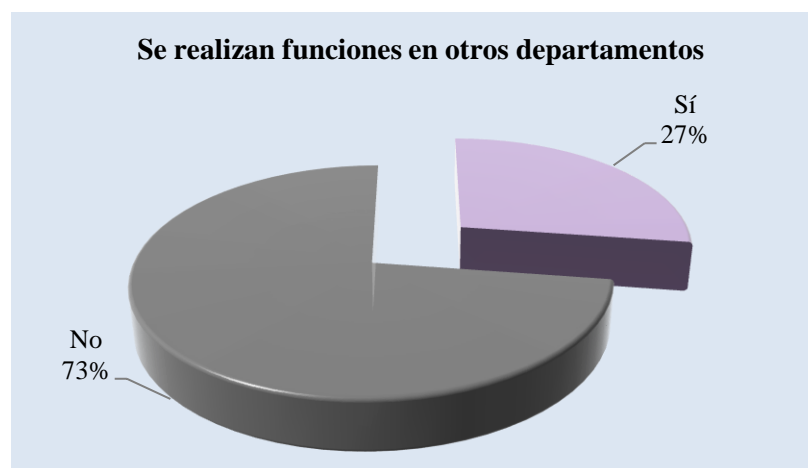
**Pregunta 3.** ¿Ha percibido que en uno o más departamentos se realizan funciones que usted desempeña?

**Objetivo:** verificar el cargo que desempeñan los empleados en la Institución para determinar duplicidad de puestos.

Tabla #3:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	15	27%
No	40	73%
TOTAL	55	100%

Gráfico #3:



**Análisis:** del total de empleados encuestados la mayoría no percibe las mismas funciones que desempeñan en otro departamento, mientras que un poco más de la cuarta parte expresan percibir las.

**Interpretación:** se observa que la mayoría de funciones que desempeña cada empleado no se encuentran duplicados en otros departamentos, por lo que se estima de gran importancia cada puesto de trabajo en la Institución; sin embargo existe una pequeña parte que considera que hay duplicidad de funciones.

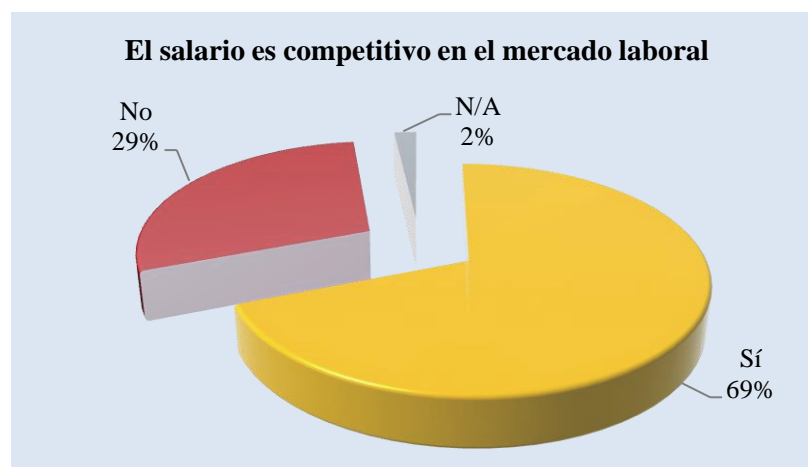
**Pregunta 4.** ¿Considera que su salario es competitivo en el mercado laboral?

**Objetivo:** conocer la percepción del empleado sobre la satisfacción al trabajar en la Institución.

Tabla #4:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	38	69%
No	16	29%
N/A	1	2%
TOTAL	55	100%

Gráfico #4:



**Análisis:** más de la mitad de empleados considera competitivo el salario ante el mercado laboral, un poco más de la cuarta parte manifiesta que no y existe un escaso porcentaje que se limitó a no contestar.

**Interpretación:** se determina que la mayoría de los empleados muestra satisfacción de trabajar en la Institución debido a la importancia de recibir un salario competitivo en el mercado laboral; sin embargo para aquellos que consideran que no, muestra una señal que puedan sentirse que el salario está por debajo del mercado o bien lo desconoce.

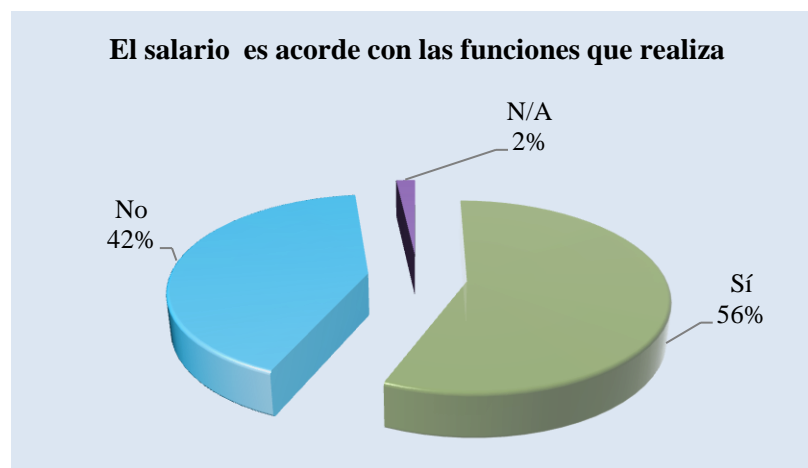
**Pregunta 5.** ¿El salario que recibe está acorde con las funciones que realiza?

**Objetivo:** estudiar la percepción del empleado sobre si existe equidad interna en la asignación de salarios

Tabla #5:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	31	56%
No	23	42%
N/A	1	2%
TOTAL	55	100%

Gráfico #5:



**Análisis:** del total de empleados encuestados un poco más de la mitad recibe un salario acorde con las funciones que realiza, menos de la mitad manifiesta que no y existe un pequeño porcentaje que no contestó la pregunta.

**Interpretación:** existe una pequeña diferencia entre los empleados que declaran recibir salarios acorde con las funciones que realiza, y los que expresan que no. Este contraste hace evidente el significativo porcentaje de empleados que muestra insatisfacción al devengar un salario que a su criterio no está acorde al cargo.



**Pregunta 6.** ¿Conoce el salario que ofrecen las demás organizaciones por el cargo que usted desempeña?

**Objetivo:** percibir si el empleado compara su salario con el mercado laboral.

Tabla #6:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	28	51%
No	25	45%
N/A	2	4%
TOTAL	55	100%

Gráfico #6:



**Análisis:** del total de empleados encuestados la mitad afirma conocer el salario que ofrecen las demás organizaciones por el cargo que desempeña, un poco menos de la mitad no lo conoce, y un pequeño porcentaje se abstuvo a contestar.

**Interpretación:** se percibe una opinión un poco equilibrada entre los empleados que opinan conocer el salario que ofrecen las demás organizaciones del mercado por su cargo, esto refleja un grado intermedio de interés de parte de los empleados respecto a mantenerse informado sobre los salarios en el mercado.

**Pregunta 7.** ¿Sabe si la Institución cuenta con políticas salariales como base para determinar los salarios?

**Objetivo:** conocer el nivel de información que tienen los empleados con respecto al sistema salarial de la Organización.

Tabla #7:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	33	60%
No	22	40%
TOTAL	55	100%

Gráfico #7:



**Análisis:** un poco más de la mitad de los empleados contestó saber que la Institución cuenta con políticas salariales como base para determinar los salarios, y un poco menos de la mitad afirma desconocerlo.

**Interpretación:** la mayoría de empleados manifiesta conocer que la Institución cuenta con políticas salariales, lo que significa que existe discrepancia con respecto a la información proporcionada por la administración.

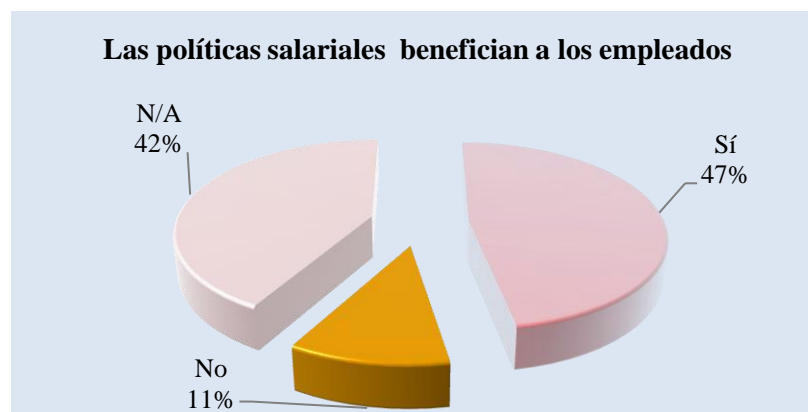
**Pregunta 8.** A su criterio, ¿las políticas salariales de la Organización benefician a los empleados?

**Objetivo:** conocer el nivel de beneficios que trae a los empleados la implementación de políticas salariales.

Tabla #8:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	26	47%
No	6	11%
N/A	23	42%
TOTAL	55	100%

Gráfico #8:



**Análisis:** un considerable porcentaje de empleados encuestados creen que las políticas salariales de la organización los benefician, alrededor de la décima parte declara que no, y un poco menos de la mitad no contestó la pregunta debido a que no aplica su respuesta.

**Interpretación:** una parte significativa muestra estar de acuerdo en que el establecimiento de políticas salariales por parte de la administración se crean para su beneficio, una parte menor no comparte la misma opinión, debido a que a su criterio podrían mejorarse la forma de estructurar dichas políticas; además existe un gran porcentaje de empleados que no contestaron debido a que desconocen si la Institución cuenta con políticas salariales.

**Pregunta 9.** ¿Cree que las políticas salariales están acorde con los objetivos y valores de la Institución?

**Objetivo:** determinar si los empleados perciben la relación de la implementación de políticas y la función que desempeña la Institución.

Tabla #9:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	26	47%
No	6	11%
N/A	23	42%
TOTAL	55	100%

Gráfico #9:



**Análisis:** del total de empleados encuestados cerca de la mitad piensan que las políticas salariales están acorde con los objetivos y valores de la Institución, alrededor de la décima parte afirma que no, y poco menos de la mitad no contestó debido a que no aplica su respuesta.

**Interpretación:** de todos los empleados que contestaron la mayoría cree que las políticas salariales están acorde con los objetivos y valores que identifican a la Institución como una organización sin fines de lucro y de beneficio social para las comunidades; al mismo tiempo, existe un gran porcentaje de empleados que no contestaron, es decir su respuesta no aplica en este caso, debido a que no conocen si la Institución cuenta con políticas salariales.

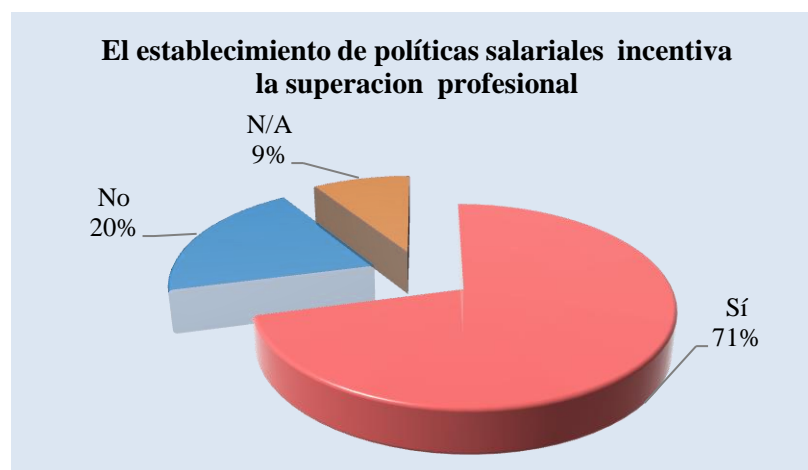
**Pregunta 10.** ¿Considera usted que el establecimiento de políticas salariales de parte de la Institución incentiva a los trabajadores a superarse profesionalmente?

**Objetivo:** determinar si el empleado cree importante el establecimiento de políticas de parte de la Institución para incentivar el crecimiento profesional

Tabla #10:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	39	71%
No	11	20%
N/A	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico #10:



**Análisis:** la mayor parte de los empleados encuestados manifestó que el establecimiento de políticas salariales incentiva a los trabajadores a superarse profesionalmente, la quinta parte cree que no y un poco menos de la décima parte no contestó.

**Interpretación:** se observa que la mayoría de empleados cree importante el establecimiento de políticas salariales, lo que representa un factor de motivación muy influyente para que el trabajador quiera superarse profesionalmente; no obstante existen empleados que creen que esto no les motiva lo suficiente.

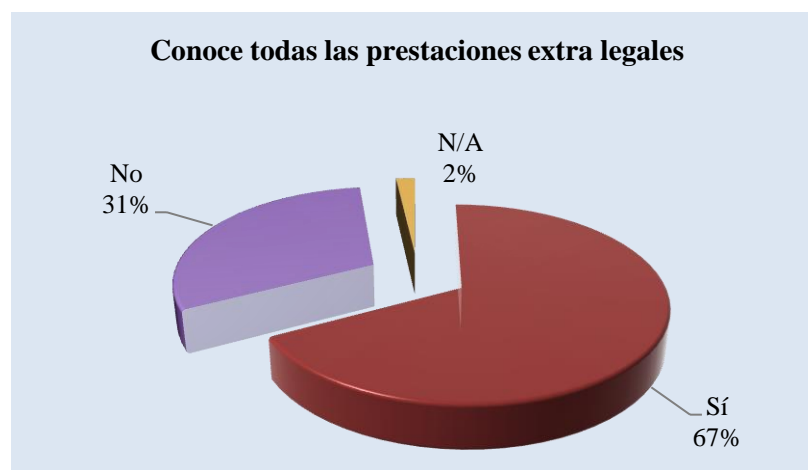
**Pregunta 11.** ¿Conoce las prestaciones extra legales que ofrece la Organización?

**Objetivo:** ver el nivel de conocimiento de los empleados con respecto a los beneficios que ofrece la Fundación.

Tabla #11:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	37	67%
No	17	31%
N/A	1	2%
TOTAL	55	100%

Gráfico #11:



**Análisis:** con relación a los empleados encuestados que conocen la oferta de prestaciones de parte de la Fundación, se aprecia que lo constituyen la mayoría, un poco menos de la tercera parte expresan no conocerlas, y un pequeño porcentaje no contestó la pregunta.

**Interpretación:** se considera que la mayoría de empleados conocen las prestaciones extra legales que ofrece la Institución, aunque esto no significa necesariamente que se beneficien de todas; sin embargo para quienes manifestaron no conocerlas, es porque que la administración no proporciona la información necesaria respecto a los beneficios adicionales a la ley que ofrece a sus empleados.

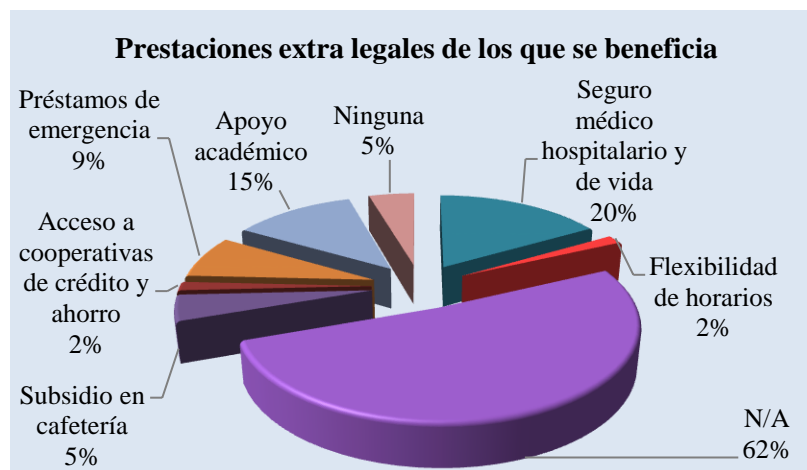
**Pregunta 12.** ¿Cuáles son los tipos de prestaciones extra legales de los que se beneficia?

**Objetivo:** conocer las principales prestaciones extra legales de los que se beneficia el personal

Tabla #12:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Seguro médico hospitalario y de vida	11	20%
Acceso a cooperativas de crédito y ahorro	1	2%
Subsidio en cafetería	3	5%
Flexibilidad de horarios	1	2%
Préstamos de emergencia	5	9%
Apoyo académico	8	15%
Ninguna	3	5%
N/A	34	62%
n = 55		

Gráfico #12:



**Análisis:** la quinta parte de los empleados de la Fundación especifica beneficiarse de la prestación de seguro médico hospitalario y de vida, más de la décima parte recibe apoyo académico y un poco menos adquiere préstamos de emergencia, un porcentaje mucho menor obtiene beneficios de otro tipo; mientras que la mayoría se abstuvo de contestar la pregunta.

**Interpretación:** la Fundación debe esforzarse en dar a conocer a todos los empleados los beneficios que ofrece, para que ellos se sientan apoyados y en un ambiente cómodo al saber que su esfuerzo será recompensado a parte del salario devengado.

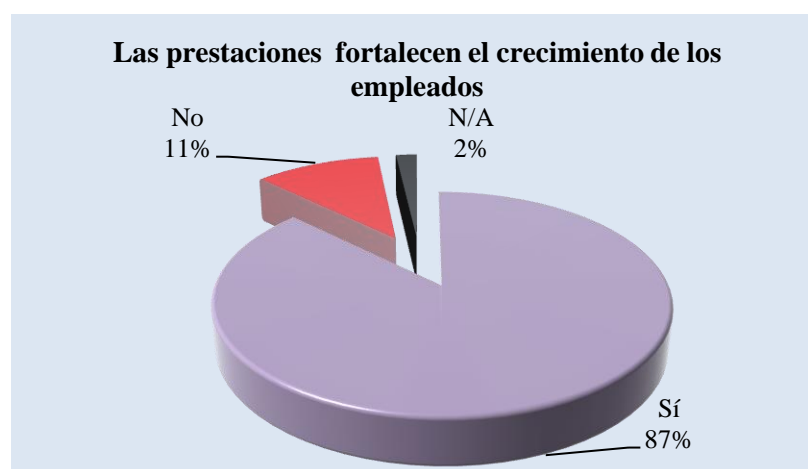
**Pregunta 13.** ¿Considera que las prestaciones de la Institución fortalecen el crecimiento de los empleados?

**Objetivo:** conocer la percepción que tiene los empleados en cuanto a las prestaciones que ofrece la Organización.

Tabla #13:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	48	87%
No	6	11%
N/A	1	2%
TOTAL	55	100%

Gráfico #13:



**Análisis:** una numerosa parte de los empleados de la Fundación considera que las prestaciones que se ofrecen fortalecen el crecimiento, mientras un poco más de la décima parte considera que no, y un mínimo porcentaje se abstuvo de contestar.

**Interpretación:** la gran mayoría de los empleados considera que las prestaciones ofrecidas son aptas para crecer en la Institución, de acuerdo a este criterio se refleja el ánimo de la administración en apoyar y reconocerlos en tal sentido que puedan aumentar su nivel profesional.



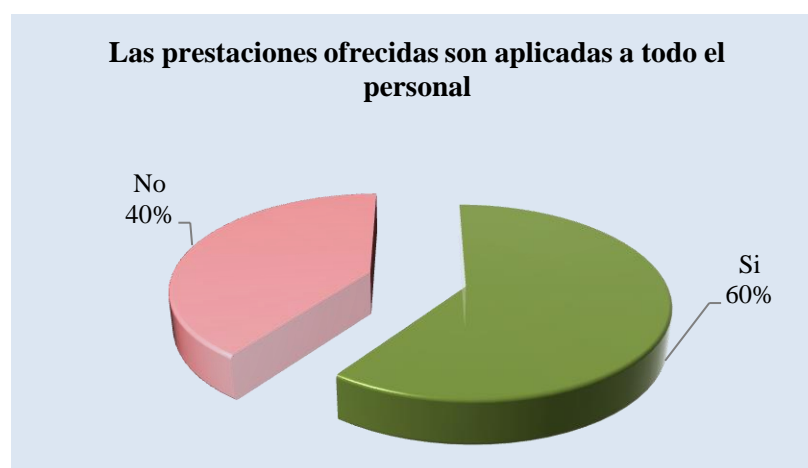
**Pregunta 14.** ¿Considera que las prestaciones ofrecidas son aplicadas a todo el personal?

**Objetivo:** conocer el alcance de la aplicación de prestaciones dentro de la Institución.

Tabla #14:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	33	60%
No	22	40%
TOTAL	55	100%

Gráfico #14:



**Análisis:** un poco más de la mitad de los empleados cree que las prestaciones ofrecidas son aplicadas a todo el personal, mientras que el resto considera que no.

**Interpretación:** no todos los empleados de la Institución consideran que las prestaciones ofrecidas son aplicadas al personal en general, por lo tanto es probable que el trabajo que realiza la Institución en divulgar y ofrecerlas equitativamente es insuficiente para que todo el recurso humano en su totalidad pueda ser beneficiado y se sienta tomado en cuenta.

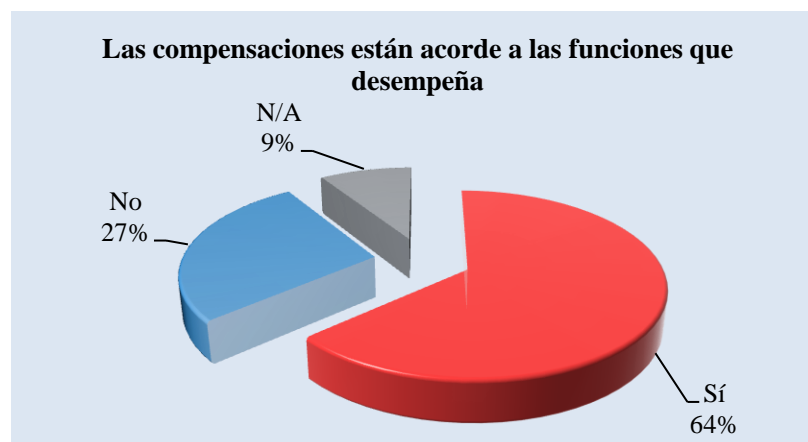
**Pregunta 15.** ¿Las compensaciones están acorde a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** conocer el nivel de aceptación de los empleados al ejercer sus funciones en la Organización.

Tabla #15:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	35	64%
No	15	27%
N/A	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico #15:



**Análisis:** más de la mitad de los empleados encuestados piensa que las compensaciones están acorde a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo, un poco más de la cuarta parte considera que no y una mínima parte no respondió a la pregunta.

**Interpretación:** la mayoría de los empleados considera que las compensaciones están acorde a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo, lo cual es beneficioso para la Institución debido a que es una señal que se sienten identificados con ella, mientras tanto la menor parte opina que no, por lo que se deben valorar con la intención de reestructurar las compensaciones en beneficio a las funciones que realizan dichos empleados.

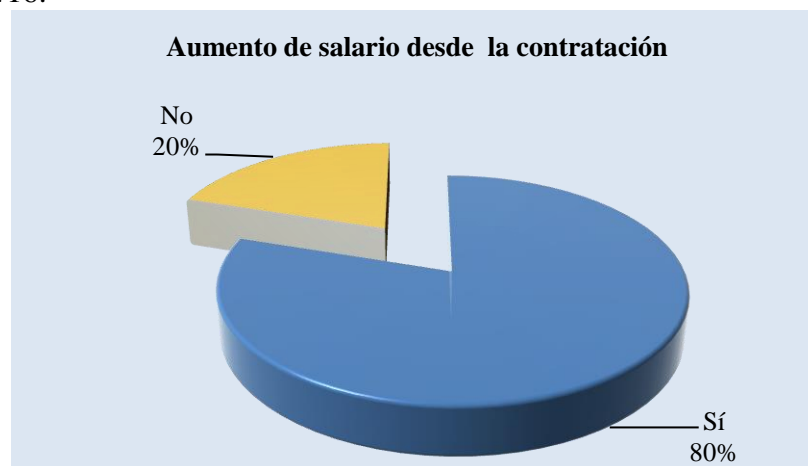
**Pregunta 16.** ¿Ha tenido un aumento de salario desde su contratación a la fecha?

**Objetivo:** conocer la cantidad de aumentos salariales que ha habido en la Fundación.

Tabla #16:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	44	80%
No	11	20%
TOTAL	55	100%

Gráfico #16:



**Análisis:** una gran parte de los empleados de la Institución ha tenido un aumento de salario desde el momento de su contratación, mientras que la minoría respondió que no ha tenido incremento alguno.

**Interpretación:** la mayoría de los empleados ha obtenido un aumento de salario a lo largo del tiempo que lleva laborando en la Institución, por lo tanto refleja que se puede crecer económicamente y llamar la atención de la oferta laboral.

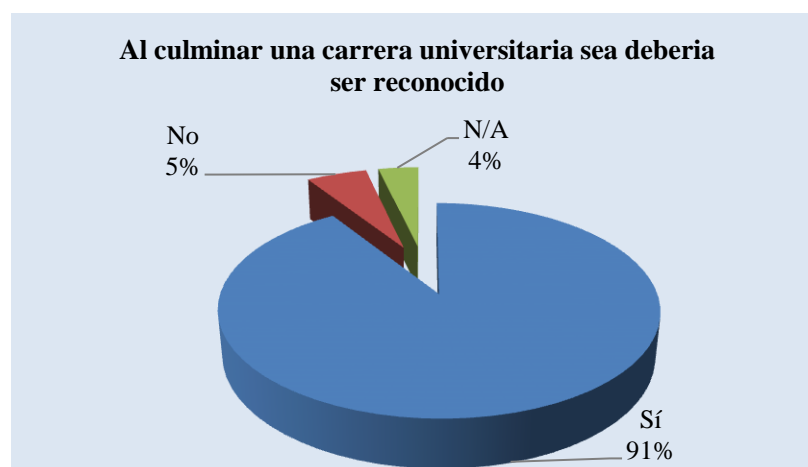
**Pregunta 17.** ¿Está de acuerdo que al culminar una carrera universitaria sea reconocida por la Fundación?

**Objetivo:** conocer algunos motivos por los que el empleado estaría de acuerdo en el aumento de salarios.

Tabla #17:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	50	91%
No	3	5%
N/A	2	4%
TOTAL	55	100%

Gráfico #17:



**Análisis:** aproximadamente todos los empleados están de acuerdo que al culminar una carrera universitaria ésta sea reconocida por la Fundación; mientras que menos de la décima parte considera que no, y un mínimo porcentaje se abstuvo de contestar.

**Interpretación:** cada persona necesita ser reconocida por sus logros alcanzados, y el culminar una carrera universitaria no es la excepción, dentro de la Institución cerca de la totalidad de los encuestados están de acuerdo en que se le reconozca tal esfuerzo, al mismo tiempo la empresa debe considerar en gran medida realizar esfuerzos encaminados a brindar reconocimientos para los empleados que busquen la superación personal y a la vez laboral.

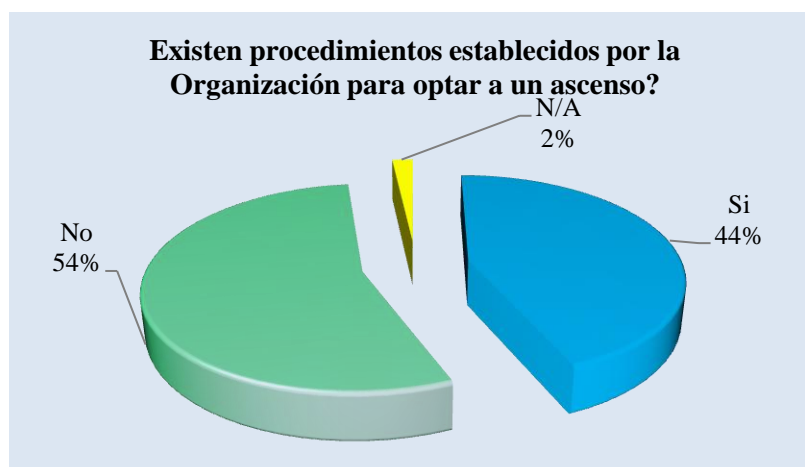
**Pregunta 18.** ¿Conoce si existen procedimientos establecidos por la Organización para optar a un ascenso?

**Objetivo:** verificar si el empleado conoce políticas establecidas por Fundación que le permita optar a un ascenso.

Tabla #18:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	24	44%
No	30	55%
N/A	1	2%
TOTAL	55	100%

Gráfico#18:



**Análisis:** un poco más de la mitad de los empleados no conoce procedimientos establecidos por la Organización para optar a un ascenso, menos de la mitad los conoce y un mínimo porcentaje se abstuvo de contestar la pregunta.

**Interpretación:** una de las causas por las que una buena parte de los empleados encuestados afirma no conocer los procedimientos establecidos para optar a un ascenso probablemente se debe a que las vías de comunicación con las que trabaja la Institución no logra cubrir la totalidad de los empleados, herramienta útil para transmitirles información importante y hacerlos sentir motivados mediante los beneficios que pueden alcanzar.

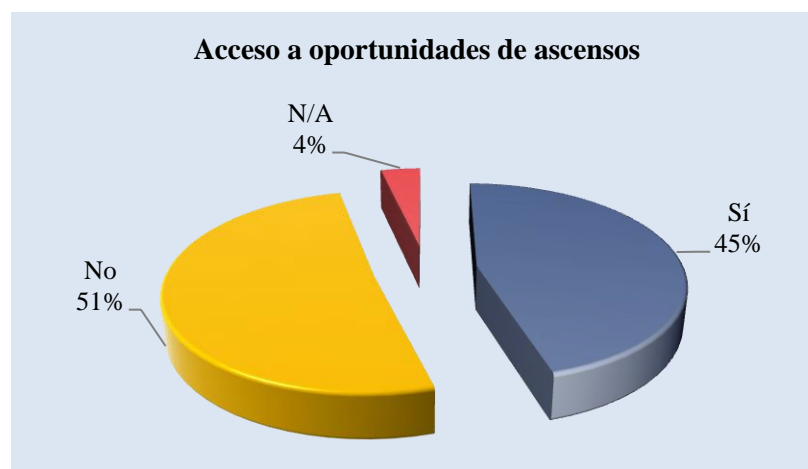
**Pregunta 19.** ¿Se le han presentado oportunidades para ascender a otro puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si existen oportunidades de ascenso dentro de la Fundación.

Tabla #19:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	25	45%
No	28	51%
N/A	2	4%
TOTAL	55	100%

Gráfico#19:



**Análisis:** a la mitad de los empleados no se les han presentado oportunidades para ascender a otro puesto de trabajo; sin embargo a un poco menos de la mitad sí, y un mínimo porcentaje no contestó.

**Interpretación:** entre las oportunidades que la empresa ofrece a sus empleados para ascender a un puesto de trabajo se puede observar que cerca de la mitad de los empleados efectivamente han sido ascendidos; sin embargo se debería trabajar un poco más para que este beneficio se extienda a todos los empleados que apliquen.

**Pregunta 20.** ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante al recibir un ascenso?

**Objetivo:** determinar el impacto que tendría un ascenso en la vida del empleado.

Tabla #20:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Nivel económico	16	29%
Calidad de vida	26	47%
Estatus social	1	2%
Otro	7	13%
N/A	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico #20:



**Análisis:** un poco menos de la mitad de los empleados considera más importante el aspecto de la calidad de vida al recibir un ascenso entre las otras opciones, un poco menos de la tercera parte considera que es el nivel económico, un poco más de la décima parte lo conforman otros aspectos, una mínima parte el estatus social y menos de la décima parte no contestó la pregunta.

**Interpretación:** los factores más importantes para los empleados al recibir un ascenso son la calidad de vida y el nivel económico, por lo tanto las prioridades de la Fundación deben estar orientadas a incluir estos aspectos al establecer procedimientos para optar a un ascenso.

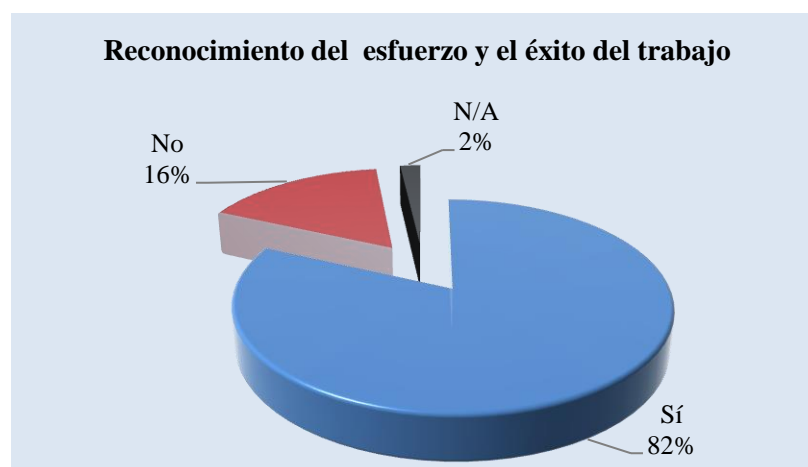
**Pregunta 21.** ¿Se le reconoce su esfuerzo y el éxito de su trabajo dentro de la Fundación?

**Objetivo:** determinar si la Fundación reconoce el esfuerzo del personal en su desempeño laboral.

Tabla #21:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	45	82%
No	9	16%
N/A	1	2%
TOTAL	55	100%

Gráfico #21:



**Análisis:** la mayor parte de los empleados de la Fundación considera que se les reconoce el esfuerzo y el éxito de su trabajo, mientras que un poco menos de la quinta parte considera que no y una mínima parte se abstuvo de contestar.

**Interpretación:** una buena parte de los empleados percibe que se les reconoce su esfuerzo y el éxito de su trabajo, por lo tanto esto crea un ambiente de lealtad y gratificación para ellos, debido a que los hace sentir valorados por sus superiores; no obstante un porcentaje mínimo opina que no, lo que presenta un desafío para la administración en reconocer a todo su personal en general.



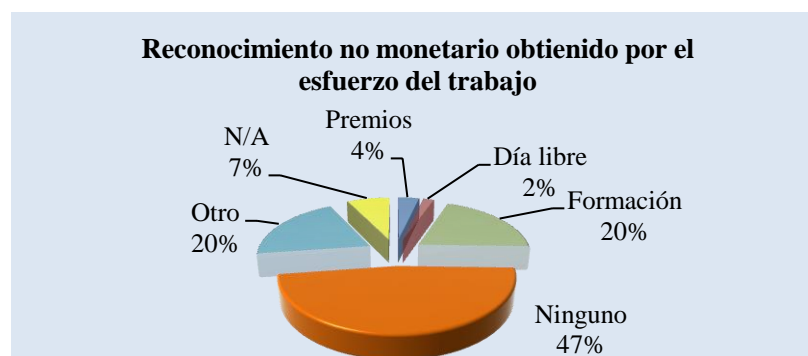
**Pregunta 22.** ¿Qué tipo de reconocimiento no monetario obtiene por el esfuerzo y el éxito de su trabajo?

**Objetivo:** conocer qué tipo de reconocimiento no monetario brinda la Fundación a sus empleados.

Tabla #22:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Premios	2	4%
Un día libre	1	2%
Formación	11	20%
Ninguno	26	47%
Otro	11	20%
N/A	4	7%
TOTAL	55	100%

Gráfico#22:



**Análisis:** un poco menos de la mitad de los empleados considera que no obtiene ningún reconocimiento no monetario por el esfuerzo y el éxito de su trabajo, la quinta parte expresa que obtiene formación y otros tipos de reconocimientos, una pequeña parte manifiesta que recibe premios y una mínima cantidad afirma que un día libre; sin embargo un poco menos de la décima parte que no contestó.

**Interpretación:** la Institución ofrece diversos tipos de reconocimientos no monetarios al personal, lo que la convierte en una organización dinámica; no obstante debe trabajar para hacer efectiva la aplicación de estos reconocimientos a todo el personal, tomando en cuenta el mejoramiento de la comunicación oportuna debido a que la mayoría de empleados considera no obtener ningún estímulo por el esfuerzo realizado.

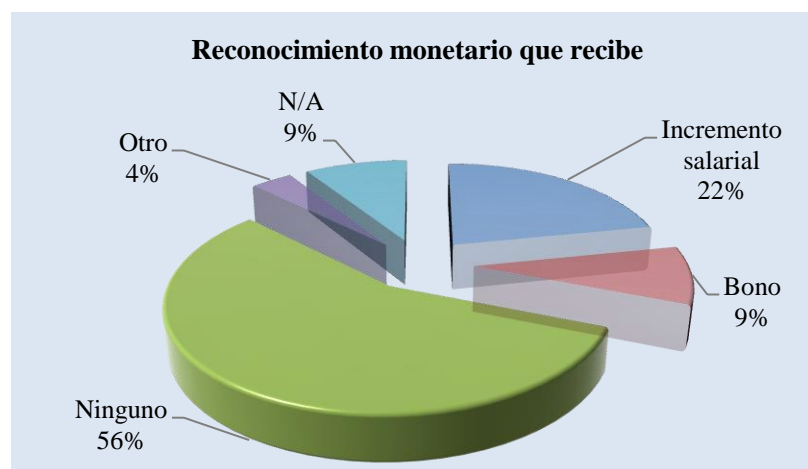
**Pregunta 23.** ¿Qué tipo de reconocimiento monetario recibe?

**Objetivo:** conocer los tipos de reconocimientos monetarios que la empresa ofrece a sus empleados.

Tabla #23:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Incremento salarial	12	22%
Bono	5	9%
Ninguno	31	56%
Otro	2	4%
N/A	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico #23:



**Análisis:** la mayor parte de los encuestados afirma no estar siendo beneficiado por un tipo de reconocimiento, un poco más de la quinta parte reconoce recibir incremento salarial, cerca de la décima parte obtiene bono, otro porcentaje igual al anterior no contestó la interrogante y una mínima porción seleccionó la opción de otros.

**Interpretación:** los resultados obtenidos reflejan que la Fundación se ve restringida a proporcionar reconocimientos monetarios a la totalidad de sus empleados, debido a que trabaja con capital limitado; sin embargo al momento de brindar este tipo de beneficio lo hace por medio de incremento salarial, bono y otros.

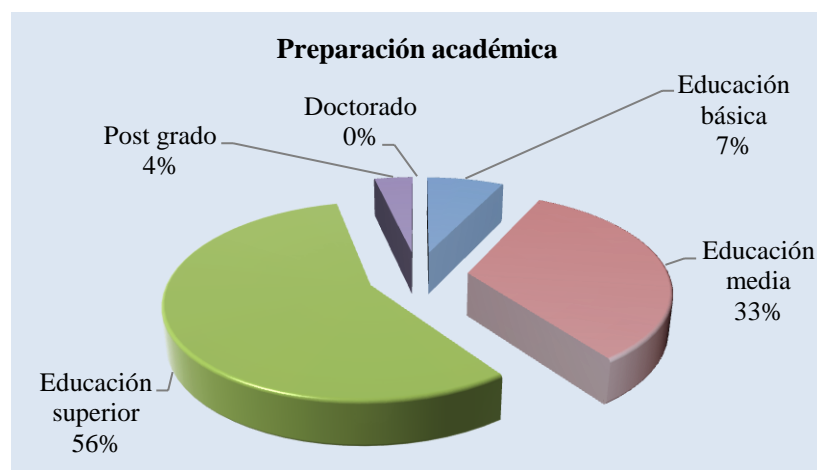
**Pregunta 24.** ¿Cuál es su preparación académica?

**Objetivo:** determinar la proporción de empleados preparados en cada nivel académico.

Tabla #24:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Educación básica	4	7%
Educación media	18	33%
Educación superior	31	56%
Post grado	2	4%
Doctorado	0	0%
TOTAL	55	100%

Gráfico #24:



**Análisis:** más de la mitad de los empleados encuestados tienen una preparación académica en educación superior, la tercera parte afirman haber cumplido con la educación media, menos de la décima parte educación básica, una muy mínima proporción ha estudiado post grado y no se cuenta con personal en doctorado.

**Interpretación:** el personal de la Fundación está mayormente preparado en los niveles académicos medio y superior, lo cual es un factor beneficioso para el desarrollo de las actividades de la Institución, logrando de esta manera aprovechar sus capacidades; no obstante muy pocos empleados se han animado a seguir sus estudios hasta el post grado.

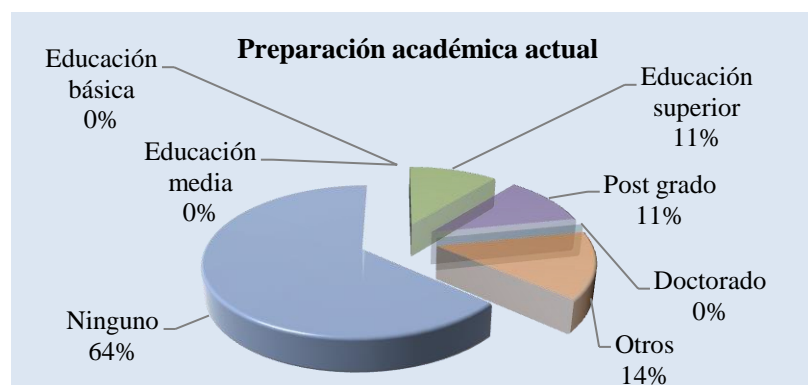
**Pregunta 25.** ¿En cuál de los siguientes niveles académicos se encuentra preparándose actualmente?

**Objetivo:** conocer la proporción de empleados que están en preparación académica.

Tabla #25:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Educación básica	0	0%
Educación media	0	0%
Educación superior	6	11%
Post grado	6	11%
Doctorado	0	0%
Otros	8	14%
Ninguno	35	64%
TOTAL	55	100%

Gráfico #25:



**Análisis:** una proporción mayoritaria declaró no sostener estudios actualmente, menos de la sexta parte seleccionó la opción de otros, un poco más de la décima parte se encuentra preparándose en el nivel de educación superior, y otra parte con la misma proporción cursa el nivel de post grado.

**Interpretación:** existe un gran número de empleados que actualmente no realizan ninguna actividad encaminada al crecimiento profesional, lo que se puede entender como un síntoma de que estas personas no logran percibir la importancia del desarrollo académico como motor dinamizador para el bienestar de su persona y el de su familia.

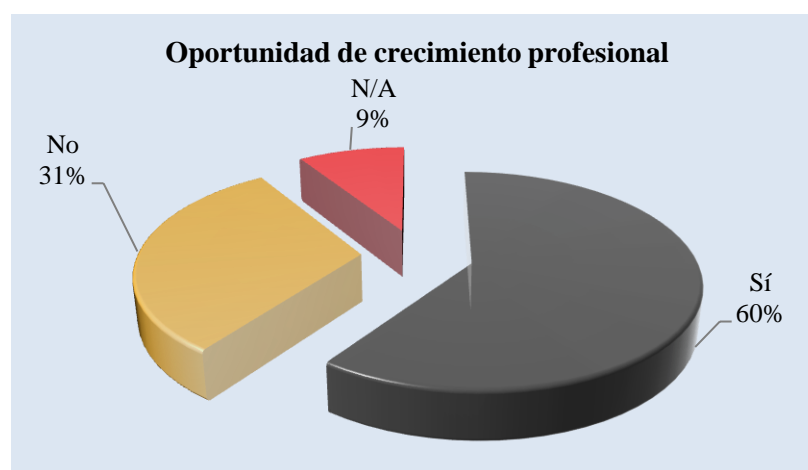
**Pregunta 26.** ¿Ha tenido la oportunidad de participar en eventos dentro de la Fundación que le permitan alcanzar un crecimiento profesional?

**Objetivo:** determinar si el empleado ha participado en eventos por parte de la Fundación que le haya permitido crecer profesionalmente.

Tabla #26:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	33	60%
No	17	31%
N/A	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico #26:



**Análisis:** la mayor proporción de los empleados encuestados manifestaron haber tenido la oportunidad de participar en eventos dentro de la Fundación que le permitan alcanzar un crecimiento profesional, alrededor de la tercera parte niega haber tenido esa oportunidad, y menos de la décima parte se abstuvo de contestar.

**Interpretación:** se puede considerar que existe disponibilidad por parte de los empleados a aprovechar todo beneficio en función de mejorar su nivel profesional, debido a que más de la mitad de los empleados afirma haber tenido oportunidades que impulsan su crecimiento profesional.

**Pregunta 27.** Según su criterio, ¿existe estabilidad laboral dentro de la Fundación?

**Objetivo:** percibir el criterio del empleado con respecto a la estabilidad laboral dentro de la Fundación.

Tabla #27:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	50	91%
No	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico #27:



**Análisis:** cerca de la totalidad de los encuestados cree que dentro de la Fundación existe estabilidad laboral y la minoría expresa que no.

**Interpretación:** a su criterio los empleados consideran que dentro de la Institución se puede permanecer laborando sin temor de destitución, por consiguiente se puede entender que el ambiente de trabajo está libre de tensión laboral por causa de la incertidumbre referente a la estabilidad en dicha organización.

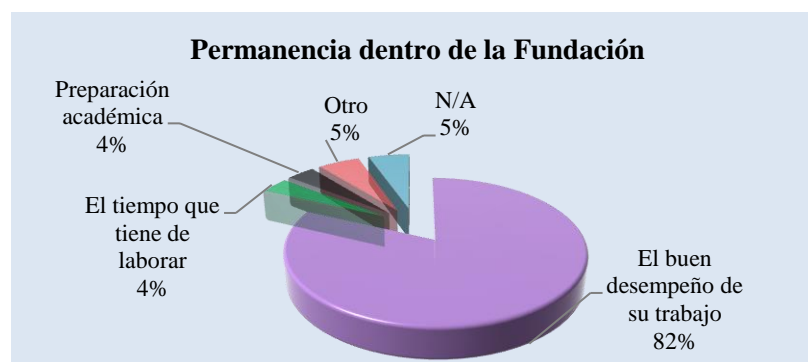
**Pregunta 28.** ¿Qué considera que le dará mayor permanencia dentro de la Fundación?

**Objetivo:** conocer el aspecto que el empleado considera más importante para lograr estabilidad laboral.

Tabla #28:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
El buen desempeño de su trabajo	45	82%
El tiempo que tiene de laborar	2	4%
Preparación académica	2	4%
Otro	3	5%
N/A	3	5%
TOTAL	55	100%

Gráfico #28:



**Análisis:** la mayor parte de los empleados piensa que el buen desempeño de sus funciones le dará mayor permanencia en la Fundación, mientras que una mínima parte manifiesta que lo logrará por medio del tiempo que tienen de laborar y por la preparación académica, un poco menos de la décima parte opina que existen otros aspectos a considerar y otra parte en la misma proporción no contestó a la pregunta.

**Interpretación:** a su juicio, los empleados creen que el buen desempeño de sus funciones los llevará a lograr mayor permanencia en la Institución, lo cual se considera una característica importante en el personal de la Fundación, debido a que revela un nivel considerable de motivación y consciencia de que al realizar apropiadamente sus funciones puede resultar beneficioso en el ámbito laboral; sin embargo existen otros aspectos que consideran importantes como son la preparación académica y el tiempo que tienen de laborar.

**Pregunta 29.** ¿Cuáles son sus expectativas dentro de la Institución?

**Objetivo:** percibir las expectativas del empleado dentro de la Institución.

Tabla #29:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Superación personal y profesional	17	31%
Fortalecer conocimientos	4	7%
Cumplir la Misión y Visión de FUNDASAL	16	29%
Mejorar la calidad de vida	3	4%
Desempeñar con eficiencia el trabajo y recibir reconocimiento por el esfuerzo	9	16%
N/A	27	49%
n = 55		

Gráfico #29:



**Análisis:** cerca de la tercera parte de los empleados manifiesta que dentro de sus expectativas esta la superación personal y profesional, en la misma proporción opinan que es cumplir con la misión y visión de la fundación, más de la décima parte espera desempeñar con eficiencia el trabajo y recibir reconocimiento por el esfuerzo que realizan; una pequeña parte tiene la expectativa de fortalecer los conocimientos y mejorar la calidad de vida, sin embargo cerca de la mitad no contestó la interrogante.

**Interpretación:** la mayoría de empleados manifiestan sus expectativas, mostrando mayor interés en superarse personal y profesionalmente dentro de la Fundación para mejorar las condiciones de vida y las de sus familias, indicando un tema a fortalecer por parte de la Institución de manera que ofrezca oportunidades de crecimiento.



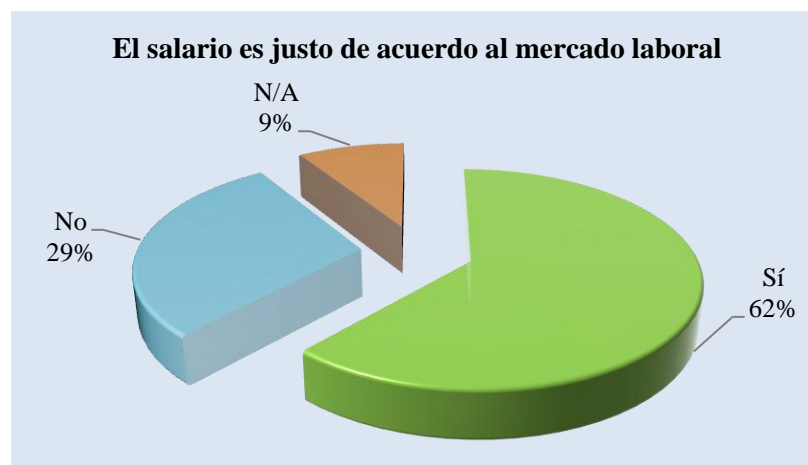
**Pregunta 30.** ¿El salario que se le paga es justo de acuerdo al mercado laboral?

**Objetivo:** determinar si el empleado es sensible a las variaciones del salario que demanda su puesto en el mercado laboral.

Tabla #30:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	34	62%
No	16	29%
N/A	5	9%
TOTAL	55	100%

Gráfico #30:



**Análisis:** más de la mitad de los empleados encuestados opinan que su salario es justo, cerca de la tercera parte cree que no y menos de la décima parte no contestó la pregunta.

**Interpretación:** los empleados consideran que el salario que devengan es justo ante el mercado laboral, con esto se demuestra que si bien buena parte expresa que se siente satisfecha con la remuneración que recibe, otra parte manifiesta que no, lo que puede significar un mayor esfuerzo por parte de la Institución a lograr un equilibrio en la asignación de salarios.

**Pregunta 31.** ¿Cree que al desarrollar su capacidad intelectual le brindará mayor oportunidad de superación personal?

**Objetivo:** conocer la opinión del empleado acerca de los beneficios que proporciona la preparación intelectual.

Tabla #31:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Sí	50	91%
No	2	4%
N/A	3	5%
TOTAL	55	100%

Gráfico #31:



**Análisis:** la mayoría de los empleados está de acuerdo en que el desarrollar la capacidad intelectual brinda mayor oportunidad de superación personal, menos de la décima parte indica no estar de acuerdo, y una mínima parte no contestó la pregunta.

**Interpretación:** los empleados de la Fundación consideran importante el aspecto intelectual como un factor determinante para la superación personal, esto puede entenderse como el interés que existe de querer invertir su tiempo y esfuerzo para aumentar su capacidad intelectual y de esta manera seguir contribuyendo al cumplimiento de objetivos y metas de la Organización.

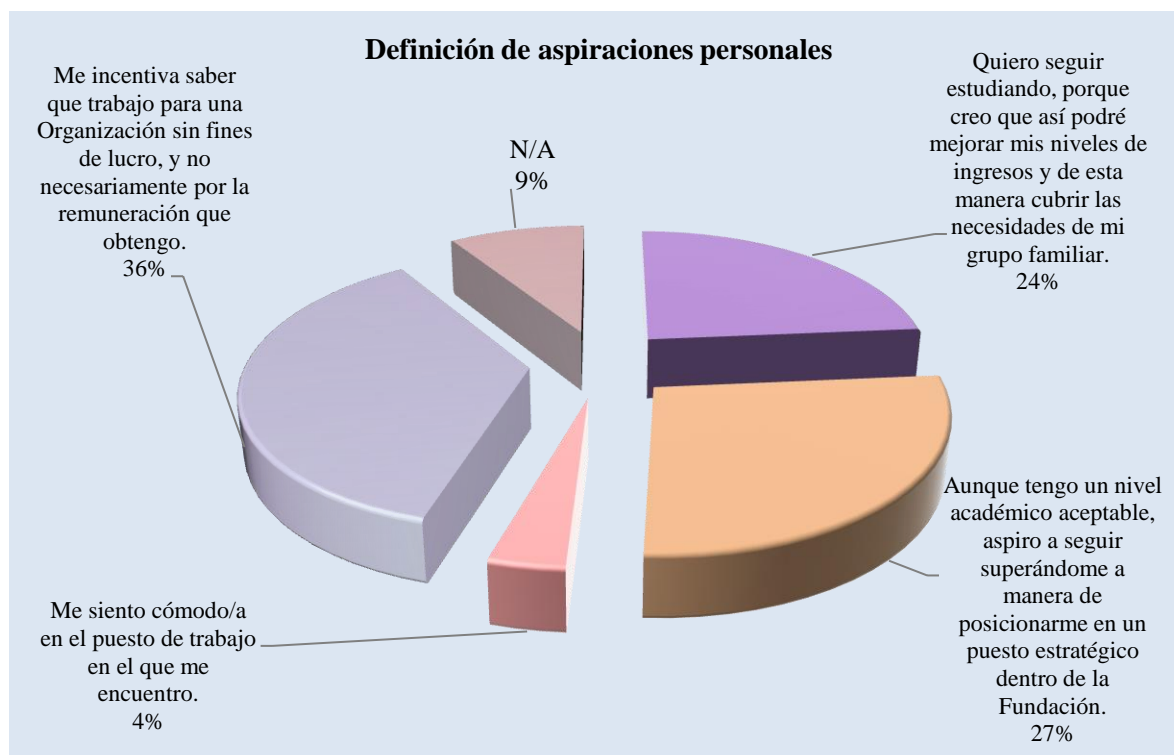
**Pregunta 32.** De las siguientes afirmaciones, ¿cuál define mejor sus aspiraciones personales?

**Objetivo:** determinar el interés que tienen los empleados respecto a la superación personal.

Tabla #32:

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Quiero seguir estudiando, porque creo que así podré mejorar mis niveles de ingresos y de esta manera cubrir las necesidades de mi grupo familiar.	13	24%
Aunque tengo un nivel académico aceptable, aspiro a seguir superándome a manera de posicionarme en un puesto estratégico dentro de la Fundación.	15	27%
Me siento cómodo/a en el puesto de trabajo en el que me encuentro.	2	4%
Me incentiva saber que trabajo para una Organización sin fines de lucro, y no necesariamente por la remuneración que obtengo.	20	36%
N/A	5	9%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Gráfico #32:



**Análisis:** una parte considerable de los empleados se siente motivada por estar laborando en una Organización No Gubernamental, un poco más de la cuarta parte desea seguir superándose dentro de la Fundación, cerca de la cuarta parte está consciente de que al seguir estudiando podría mejorar sus condiciones de vida, una mínima parte expresa sentirse cómodo en el puesto de trabajo en el que se encuentra actualmente y un poco menos de la décima parte no contestó la pregunta.

**Interpretación:** se puede considerar que los empleados se sienten motivados a ser parte de un organismo que trabaja en beneficio de la población más vulnerable de la sociedad y están conscientes que esto los hace diferentes ante otras instituciones, proporcionando sentido a las actividades que realizan a diario, además se percibe deseo de superación profesional; sin embargo, existen empleados que reflejan comodidad y estancamiento en su situación laboral, lo que llevaría a la Fundación a realizar acciones en función de incentivar su desarrollo.

#### D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS EMPLEADOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS DE LA FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL)

Este apartado se centra fundamentalmente en un diagnóstico de las condiciones en las que laboran los empleados de la Fundación en el ámbito interno de la organización, la situación académica, la percepción que se tienen de los procedimientos relacionados con la administración de salarios, compensaciones, reconocimientos, entre otros, y la forma en que el área de recursos humanos ejerce la gestión del capital humano.

Por otra parte, se analiza la situación de los empleados en el entorno externo, al equilibrar opiniones generales sobre la administración de salarios manifestada por el Ministerio de Trabajo y Organizaciones No Gubernamentales relacionadas con las actividades que desempeña la Institución en estudio.

##### **1. Preparación académica y expectativas de los empleados de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL)**

###### **a. Personal preparado académicamente**

Uno de los objetivos que la Organización busca en sus empleados es impulsar la obtención de habilidades profesionales para realizar de manera más competitiva sus funciones. Por lo que se pudo observar que se cuenta con personal representativamente preparado, aun así existe un limitado grado de superación profesional; es decir, seguir sus estudios y mantenerse en aprendizaje continuo. Pregunta N° 24.

#### b. Personal en formación académica

Existe un gran número de empleados que no realizan ninguna actividad encaminada al crecimiento profesional, lo que quiere decir que estas personas no logran percibir la importancia del desarrollo académico como motor dinamizador para el bienestar de su persona y el de su familia; por lo tanto, en la Fundación se percibe la necesidad de incentivar a los empleados a seguir superándose por medio del aprendizaje continuo. Pregunta N° 25.

#### c. Capacitación

La percepción que los empleados tienen sobre la estabilidad en la Fundación es positiva, el ambiente laboral está libre de tensión y se refleja en que no existe incertidumbre respecto al tiempo de trabajo en dicha organización; consecuentemente una de las causas que podría generar esta opinión es que, el buen desempeño de sus funciones los llevará a lograr mayor permanencia. Sin embargo, existen otros aspectos que consideran importantes como el incremento de su preparación académica y el tiempo laborado. Preguntas N° 27 y 28.

Los empleados tienen como expectativas seguir trabajando de cerca con las comunidades, brindar orientaciones, apoyo y lograr que estas personas se empoderen siendo sujetas de su propio cambio, así como adquirir nuevos conocimientos en el área donde se desempeñan y tener la oportunidad de aplicarlos para el desarrollo de la Institución. Mientras tanto, algunos empleados esperan mantenerse laborando en el puesto actual, hasta que la edad y las autoridades de la Fundación se lo permitan, desarrollando siempre las funciones de la mejor manera y con toda la disposición.

Además tienen la filosofía de trabajar con comunidades en riesgo social, la población sin techo y luchar por la reivindicación de los derechos de las personas que históricamente han sido excluidos, considerando que ésta es una contribución a disminuir la desigualdad social; sin embargo existen personas que están laborando en la Fundación por convicción y con muchos deseos de seguir haciendo su trabajo porque beneficia a otros, esto puede darle a los administradores una idea de la importancia de incentivar a sus empleados e incitarles a crecer el espíritu dinámico y valores humanos.

Es importante señalar que algunos empleados muestran inseguridad de expresar sus expectativas lo cual podría interpretarse como falta de confianza y que algo está cohibiendo su desenvolvimiento. Preguntas N° 29 y 30.

Con respecto a las aspiraciones personales, los empleados muestran motivación por ser parte de un organismo que trabaja en beneficio de la población más vulnerable de la sociedad y están conscientes que esto los hace diferentes ante otras instituciones, proporcionando sentido a las actividades que realizan a diario; al mismo tiempo tienen el interés en invertir su tiempo y esfuerzo para aumentar su capacidad intelectual evidenciándose que si se les presentan oportunidades de superación y crecimiento profesional estarían dispuestos a aprovecharlas, participando en los procesos respectivos y de esta manera seguir contribuyendo al cumplimiento de objetivos y metas de la Organización.

Sin embargo, existen empleados que reflejan comodidad y estancamiento en su situación laboral, lo que llevaría a la Fundación a realizar acciones en función de incentivar su desarrollo. Preguntas N° 26, 31 y 32.

## **2. Percepción de los empleados ante la situación actual de la gestión de salarios en la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL)**

### **a. Valuación de puestos**

Los empleados consideran que las funciones que se realizan en los puestos de trabajo son valoradas por la administración, los cuales se consideran únicos e indispensables, sin embargo se carece de una estructura de compensación que garantice la asignación de salarios acorde al nivel jerárquico, importancia y funciones que representan dentro de la Institución. Preguntas N° 1-3.

### **b. Política salarial**

En la calidad de la información que poseen los empleados referentes a las políticas salariales se observa un nivel intermedio, puesto que la Fundación no cuenta con dichas políticas como base para determinar los salarios y no se han establecido de manera escrita en un manual. A pesar de esto los empleados consideran que están en función de beneficiarlos y acorde con los objetivos y valores que identifican a la Institución, lo cual demuestra que el flujo de información es ineficiente. Preguntas N° 7-10.

Uno de los factores más importantes para el recurso humano es que se les reconozca su esfuerzo así como el logro de los objetivos y metas alcanzadas. Las organizaciones deben hacer énfasis en este aspecto; sin embargo dentro de la Fundación una buena parte de los empleados percibe que se les reconoce su esfuerzo y el éxito de su trabajo aunque no es la totalidad, por lo que hace falta trabajar más en la estructuración de los tipos de reconocimientos que tiene la Institución, alcanzando las principales necesidades de los



empleados y aplicarlas a todo el personal en general, para crear un ambiente de confianza, lealtad y gratificación hacia la organización. Preguntas N° 21 y 22.

En cuanto al reconocimiento monetario los empleados se benefician limitadamente, debido a la finalidad de la Institución; no obstante algunas de las maneras de obtener reconocimientos monetarios es por medio de incrementos salariales y bonos. Pregunta N° 23.

#### c. Equidad interna

Una gran parte de empleados muestran estar insatisfechos con el salario que reciben dentro de la Fundación y este no está acorde con las funciones que desempeñan, debido a que realizan más actividades; demostrando que la importancia de los puestos en relación a la estructura jerárquica no se encuentra claramente definida. Preguntas N° 4-6.

#### d. Prestaciones

No todos los empleados de la Fundación conocen las prestaciones extra legales que les ofrecen, esto demuestra que la administración carece de una comunicación efectiva y clara que dé a conocer los beneficios a todo su personal en general y a la vez los aplique, para que ellos puedan disfrutar de dichas prestaciones haciéndolos sentir a cada uno motivados al realizar sus actividades sabiendo que su esfuerzo será recompensado no solo por medio del salario, sino con otras prestaciones que puedan llegar a cubrir sus necesidades. Simultáneamente, conviene tomar en cuenta que la gran mayoría de los empleados considera que las prestaciones ofrecidas son aptas para crecer dentro de la Institución por lo que puede aprovecharse este ideal e incluir a todo el personal. Preguntas N° 11-14.

#### e. Compensaciones

Una gran parte de los empleados consideran que las compensaciones están en función de sus actividades desempeñadas, lo cual las hace beneficiosas, creando un ambiente de confianza en el personal; sin embargo estas pueden ser reestructuradas para abarcar a todo el recurso humano y poder crear una visión conjunta con la Fundación, haciéndolos sentir a cada uno de ellos y el puesto de trabajo que desempeña parte importante dentro de la organización. Pregunta N° 15.

#### f. Ascenso

Muy pocos empleados conocen los procedimientos necesarios para obtener un ascenso, puesto que menos de la mitad lo han recibido a lo largo del tiempo en la organización, lo cual demuestra una decadencia en los medios de comunicación utilizados en temas de interés para el personal; por lo tanto se debe trabajar más en la reestructuración de las políticas que benefician al recurso humano y los aspectos que se consideren importantes como la calidad de vida y el nivel económico. Preguntas N° 18-20.

#### g. Aumento de salario

Los empleados consideran que pueden crecer económicamente en la Institución, esto se ve reflejado en que la mayoría de los empleados ha obtenido un aumento de salario a lo largo del tiempo laborado. Sin embargo expresan la necesidad que se les ofrezca incentivos que les sirva de motivación adicional en la preparación académica, entregando estímulos por los logros alcanzados y/o culminación de una carrera. Preguntas N° 16 y 17.

### **3. Análisis de la administración de salarios de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL)**

Se muestran a continuación los resultados recopilados aplicando la técnica de la entrevista, para diagnosticar la situación actual de la administración de salarios en la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), dirigida a jefe administrativo licenciado Rolando Dimas y coordinadora de recursos humanos licenciada Sofía de Contreras.

La Fundación cuenta con ciento treinta empleados en el área administrativa, de los cuales seis tienen un nivel académico en educación básica, cincuenta y cuatro en educación media y setenta en educación superior; y de estos últimos solamente seis empleados se encuentran preparándose en post grado.

La Fundación no posee políticas establecidas como base para realizar los aumentos de salarios.

Las prestaciones adicionales que brinda son:

- Subsidios en cafetería
- Seguro médico hospitalario
- Hemeroteca
- Seguro de vida
- Viáticos
- Préstamos de emergencia
- Prestación de capacitación para cursos, seminarios y diplomados
- Acceso a cooperativas de ahorro y crédito

Trabaja con contratos de forma permanente, y la contratación de proyectos varía según el requerimiento. En cuanto a las compensaciones que la Fundación ofrece al personal son días libres.

No se tiene base establecida para otorgar ascensos a los empleados, y al momento de cubrir una vacante, se realiza primeramente por concurso interno y/o en el mercado externo.

La Fundación brinda reconocimientos por logros de los empleados, los cuales pueden ser personales, académicos o laborales, éstos son:

- Se toma en cuenta la opinión y sugerencia de los empleados
- Se trata de estimular la relación laboral brindándoles un buen trato a los empleados, expresándoles frases motivacionales y de felicitación
- Flexibilidad al otorgar permisos
- Evento exclusivos para el personal como fiesta navideña, celebración de aniversario de la Fundación, entre otros

Además se ofrecen al personal clases de inglés y charlas anuales de reflexión con personas que tienen una gran trayectoria en la Institución.

La Fundación considera que existe la necesidad de actualizar información al referirse al nivel de salarios que ofrece con respecto a otras Organizaciones No Gubernamentales, porque se cree que puede ser útil para la administración de salarios; aun así se indica que se encuentra en un nivel intermedio.

No se han realizado valuaciones de puesto estructuradas de forma adecuada, sin embargo la Fundación espera contar con esta herramienta administrativa por los beneficios que puede traerle y consecuentemente pueda mejorar la imagen corporativa frente a sus donantes y otros.

#### **4. Análisis de la administración de salarios: Ministerio de Trabajo y otras Organizaciones No Gubernamentales**

Se muestran a continuación los resultados recopilados aplicando la técnica de la entrevista, para obtener un criterio más amplio sobre la administración de salarios en las Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la construcción de vivienda en El Salvador, además conocer la opinión del Consejo Nacional del Salario Mínimo del Ministerio de Trabajo.

##### **a. Techo El Salvador**

Se muestran a continuación los resultados recopilados aplicando la técnica de la entrevista, obtenidos por medio de su instrumento; y fue dirigida al director de la Organización No Gubernamental: Techo El Salvador, licenciado José Fernández.

Esta Organización brinda beneficios a los trabajadores, caracterizándose por ser muy flexible con respecto a los horarios que ofrece, y las oportunidades de ascender corresponde al número limitado de personal contratado; generalmente los periodos de trabajo no exceden los tres años, esto por la mística de la organización la cual corresponde a trabajar con ideas nuevas. Referente a las capacitaciones, la organización se enfoca en incentivar las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, charlas motivacionales y preparación para trabajar proyectos considerados agotadores.

A pesar de los esfuerzos que realizan para mantener en buen estado las condiciones de sus empleados, se evidencia que en un contexto global existen organizaciones con estructura grande en comparación de otras que trabajan con recursos muy limitados, algunos de los puestos directivos se caracterizan por tener asignados sueldos elevados y muy diferenciados dentro de la misma institución, lo cual pone en duda que los salarios dentro de las organizaciones sin fines de lucro son equitativos.

En el caso de Techo El Salvador, se trabaja en función de la labor social que se realiza por medio del espíritu de voluntariado, y muchas veces se hace un poco más trabajo por el salario que se está pagando a los empleados; esto debido a que el presupuesto destinado para pagar salarios es restringido y no permite compararse con salarios de organizaciones grandes.

En este orden de ideas, la organización cree que no todas las instituciones respetan y le dan la importancia de pagar sueldos acorde al trabajo que realizan y tiene que ver con el sistema presupuestario de cada una de ellas, debido a que se trabaja con donativos que muy difícilmente pueden ser ampliados o flexibilizados y por el hecho que se trabaja por proyectos, además depende en gran manera del tamaño del organismo.

La filosofía de reconocimiento por mérito en el mundo de las Organizaciones No Gubernamentales es un tema debatible, y muchas veces no se cumple como en otras empresas donde existen bonificaciones, políticas e incentivos por desempeño; esto es porque se trabaja con un presupuesto y la idea única de las organizaciones sin fines de lucro. En Techo, se busca reconocer a los empleados de todas las maneras sin variar los salarios porque son establecidos rígidamente al obtener los donativos; una excelente manera que Techo considera importante para darle solución a este problema es ajustar los salarios porcentualmente de acuerdo con el mercado laboral y se empieza a preocupar por contar con una gestión más eficiente en el área de recursos humanos, con el cual se brinde de forma más organizada beneficios al personal administrativo y voluntario, para incrementar la motivación de las personas y ofrecer más herramientas técnicas para realizar su trabajo; actualmente se incentiva el crecimiento profesional de los empleados por medio de acuerdos y colaboraciones con empresas del país.

#### b. Hábitat para la Humanidad

Se muestran a continuación los resultados recopilados aplicando la técnica de la entrevista, la cual fue dirigida al administrador de Hábitat para la Humanidad, licenciado Francisco Heriberto Laguán.

La Organización brinda flexibilidad para que su personal siga preparándose académicamente, adicionalmente financia el cincuenta por ciento de los estudios al optar por maestrías, siempre y cuando valla enfocada al área que se desempeña dentro de la Institución.

La Dirección Ejecutiva de la organización se ha caracterizado por cuidar que al personal que labora dentro de la institución se le ofrezcan mejores beneficios salariales ante otras Organizaciones No Gubernamentales que se dediquen al mismo rubro, también es partidaria que si esta se encuentra bien, el personal también lo estará; es por esta razón que todos los años por lo general los empleados gozan de un aumento salarial y nivelaciones.

Se toma en cuenta el desempeño de cada empleado y con base a esto se evalúan los aumentos de salario. Por otra parte, para fortalecer el crecimiento profesional del empleado, se inicia contratando al personal idóneo para las áreas requeridas, así también brindándoles capacitaciones para lograr una mejor función en sus labores diarias.

#### c. Consejo Nacional del Salario Mínimo del Ministerio de Trabajo

Director del Consejo Nacional del Salario Mínimo, dependencia del Ministerio de Trabajo, licenciado Alfredo Rosales.

El Ministerio de Trabajo no regula el establecimiento de políticas salariales en las organizaciones, y para hacer posible dicha regulación se debería tomar en cuenta la decisión del país y no solo de gobierno, es decir incluir la opinión de la empresa privada.

Para establecer una nivelación equitativa de salarios en una organización de esta naturaleza, se debe constituir una regulación por empleo estacionario, además crear una ley e instancia que supervise y establezca parámetros para que vele por la equidad de los salarios.

Para desarrollar el potencial de los empleados se necesita impartir capacitaciones formativas y a la vez actualizar conocimientos para garantizar el impacto positivo de la puesta en marcha de los proyectos; y que además de cumplir con sus labores el empleado se lleve ese valor agregado en su hoja de vida.

Lamentablemente en la actualidad muchos empresarios explotan al trabajador, no se preocupan por el desarrollo humano, lo cual es un aspecto muy importante, toda organización debe tomar en cuenta a la persona humana; es decir, un profesional debe ser una persona sensible y tener una escala de valores; a la vez se requiere que como país se invierta más en educación y cultura, como educación gratuita, accesibilidad a la educación superior y la investigación científica o desarrollo científico.

Los organismos internacionales que vengan a trabajar a este país además de aprovechar el capital humano, también deben preocuparse por invertir y dejar un gran potencial de desarrollo.

Las Organizaciones No Gubernamentales al momento de determinar el salario de sus empleados deben hacerlo buscando el desarrollo en sus proyectos, y exigir reformas de paquetes de formación e inversión para su personal, estructurar políticas de incentivo salarial en términos de formación y prestación.



Fortalecer el crecimiento profesional de los empleados significa educarse a nivel técnico y profesional, las empresas deben actualizar a sus empleados en cuanto a conocimientos, enriquecerlos en aspectos culturales, apoyar a los empleados para incrementar su nivel académico y que apliquen la práctica de la autoformación.

Los aspectos a considerar para mejorar el crecimiento profesional en los empleados pueden ser:

- Incentivos
- Aspectos culturales
- Voluntariados
- Motivación para el estudio
- Valores humanos
- Programas de especialización
- Escolaridad óptima
- Capacitaciones

En el Ministerio de Trabajo ha habido demandas por parte de empleados, aunque no específicamente sobre desarrollo humano, sino más bien en despidos injustificados, pago de indemnización, entre otros.

## E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- a. Existen empleados que no realizan actividades encaminadas al crecimiento profesional, observándose comodidad y estancamiento; sin embargo están dispuestos a aprovechar las oportunidades de superación que se les ofrezca como organización.
- b. La Fundación no posee políticas salariales que establezcan los lineamientos que se debe seguir en la administración de salarios, debido a que no las ha constituido de forma escrita.
- c. La Fundación ofrece diversos tipos de prestaciones extra legales, las cuales no todos los empleados las conocen, esto se debe a la carencia de una comunicación efectiva por parte de la administración.
- d. Los empleados muestran insatisfacción en relación al salario que reciben y las funciones que realizan, causado por falta del análisis y actualización de la información referente al nivel de salarios dentro de la Institución.
- e. No se han realizado valuaciones de puestos de forma estructurada, porque la Fundación se ha enfocado principalmente en el área operativa que en organizarse administrativamente, debido a la labor social que realiza.
- f. Los empleados necesitan reforzar conocimientos orientados al buen desempeño de su trabajo, pues manifiestan el deseo de seguir trabajando con las comunidades más vulnerables, lo que les brindará mayor permanencia dentro de la Institución.

## 2. **Recomendaciones**

- a. Se deben crear y poner a disposición de los empleados medios necesarios que les ayude a crecer profesionalmente, y de esta manera aprovechar el potencial intelectual en el desarrollo de sus actividades, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la Organización.
- b. Es indispensable que la Institución cuente con políticas salariales, para obtener una base formal, establecida de manera que facilite y respalde la asignación de salarios al personal.
- c. La sección de recursos humanos debe dar a conocer las prestaciones extra legales de forma efectiva a sus empleados, de manera que la recepción de la información sea eficaz para expandir su alcance y beneficiar a la totalidad del personal.
- d. Se requiere realizar un ajuste salarial que permita nivelar los rangos de salarios coherentemente al puesto de trabajo y la importancia que representa dentro de la Organización.
- e. La Fundación debe realizar la valuación de puestos aplicando el método más adecuado que sirva como herramienta administrativa, para brindar beneficios tanto a los empleados como a la Institución.
- f. Se deben inculcar valores organizacionales y humanos a los empleados que correspondan con los objetivos institucionales, mediante la creación y aplicación de programas de capacitación a corto plazo.

## F. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Alcances

- a. El trabajo de investigación se desarrolló tomando en estudio una muestra significativa de los empleados que laboran en la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), a quienes se encuestaron directamente en su totalidad, lográndose obtener información valiosa sin ningún problema.
- b. La investigación toma en cuenta una de las temáticas difícil de tratar en las empresas como la nivelación salarial, por lo que al desarrollarlo como equipo investigador externo, resulta provechoso para la Fundación debido a que evitó que se generara un ambiente laboral inseguro por parte de los empleados.

### 2. Limitaciones

- a. El periodo de tiempo en que se tenía planeado realizar la investigación fue insuficiente, y se requirió ampliarlo debido a que se presentó dificultad por parte de la Fundación para concertar reunión y proceder a la realización de la entrevista y encuesta.
- b. La entrevista dirigida a la Fundación no se logró completar, debido al escaso tiempo con el que contaba la jefatura para responderla.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN DE DESARROLLO HUMANO PARA FORTALECER EL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL: FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL)**

##### **A. IMPORTANCIA**

La propuesta de formular un plan de desarrollo humano beneficiará a la Institución, de manera que podrá contar con una base establecida que traerá mayor organización y actualización de la administración de salarios.

A la vez, contribuirá al crecimiento profesional de los empleados incentivando la formación del personal y proporcionando una estructura definida que equilibre la remuneración con respecto a las funciones que realizan y la preparación académica como una forma de motivación para desempeñar mejor su trabajo. Además, de estudiar los salarios y la retribución equitativa, se está hablando de un área que es sensible para la organización lo que significa que la Institución muestra interés en el desarrollo del recurso humano.

##### **B. OBJETIVOS**

###### **1. General:**

Formular un Plan de Desarrollo Humano para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la Organización No Gubernamental: Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL).

## 2. Específicos:

- a. Presentar la valuación de puestos por medio de un método que permita determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la Fundación, para lograr una adecuada organización y remuneración del personal que se logrará a través de la colaboración de la coordinadora de la Sección de Recursos Humanos para gestionar la aprobación ante la máxima autoridad.
- b. Realizar un ajuste salarial que permita nivelar los rangos de salarios coherentemente al puesto de trabajo y la importancia que representa en la estructura organizativa de la Fundación con previa autorización gestionada por la coordinadora de Sección de Recursos Humanos.
- c. Crear políticas que establezcan con claridad los procedimientos a seguir en la valuación de puestos, administración de salarios y en la formación del personal con el propósito de brindar beneficios a los empleados, llevada a cabo con la ayuda de la Sección de Recursos Humanos y la Junta Directiva.
- d. Elaborar un programa de capacitación que fortalezca los conocimientos de los empleados, en temas orientados al desarrollo humano y a la vez que generen identidad con la Institución, que será impartido por el “Encargado de Capacitaciones”.
- e. Establecer los recursos humanos, materiales y financieros a utilizar, ordenando de forma cronológica las actividades que contempla el plan propuesto, para que sea de utilidad al llevarlo a cabo.

## C. VALUACIÓN DE PUESTOS

Se utiliza la valuación de puestos, como un sistema metodológico para determinar la importancia que tiene cada puesto en relación con los demás dentro de la organización, para ello se selecciona el método de grados predeterminados, el cual es un modelo sencillo y de rápida aplicación, comprensible para todos los involucrados facilitando su aceptación.

Además, este tipo de valoración resulta muy económica en su implementación y se recomienda para empresas pequeñas y medianas con poco personal.

### 1. Metodología de la valuación de puestos: grados predeterminados

El método de grados predeterminados consiste en clasificar todos los puestos, tomando en cuenta grados que servirán como base para comparar puesto por puesto y obtener la jerarquía de los grupos. Se ha escogido este método porque se adapta a las características principales de la Organización.

Para la realización de la valuación de puestos por medio del método de grados predeterminados se requerirá:

#### a. Manual del método grados predeterminados

Este manual consiste en una matriz en el que se especifica el número de grado, con su respectiva descripción, para identificar el puesto a valorar.

Grado	Tipo de actividad	Descripción
1	Trabajo no calificado	No se exige preparación previa, para desempeñar el trabajo se requiere cuidado, esmero y conciencia de seguridad
2	Trabajo calificado	Se requiere preparación previa intelectual o manual
3	Puestos de criterio	Requieren de capacidad para distribuir trabajo, organizar y supervisar
4	Puestos técnicos	Demandan preparación especial, iniciativa y creatividad
5	Puestos ejecutivos	Tienen bajo su responsabilidad la administración de departamentos de la empresa
6	Puestos gerenciales	Tienen responsabilidad sobre un área completa de actividad
7	Puestos directivos	Ejercen dirección y control sobre la empresa, establecen políticas que deben seguirse

Desarrollado por: Westinghouse Electric Corporation

#### b. Comité valuador

Este comité se formará con el objetivo de obtener opiniones equilibradas combinándola con diversos evaluadores sobre el orden de los puestos, para adquirir un valor promedio más cercano a la realidad, por lo que se incluyen al director ejecutivo, un técnico asesor, jefe de la unidad de planificación y estudio, coordinadora de sección de recursos humanos y dos representantes de los trabajadores. Esta nominación se realiza con formalidad, pues cada miembro adquiere un alto grado de compromiso y objetividad.

#### c. Documentación

La documentación se entregará con anticipación a cada miembro del comité valuador, esta consiste en (ver anexo 6):

- i. Especificación del número de grados y puestos
- ii. Las funciones de los puestos a valorar
- iii. Organigrama de la organización



d. Realización de valuación de puestos

Luego de obtener la documentación requerida, se agrupan los puestos en los grados seleccionados según sus características, consecuentemente se jerarquiza cada puesto con base en las funciones que demanda y se le asigna una puntuación según la importancia del puesto tomando en cuenta la finalidad que persigue la Institución (ver anexo 7).

Resultado de la valuación de puestos:

Grado 1: Trabajadores no calificados

Título del puesto	Puntuación
Bodeguero	5
Auxiliar de bodega	4
Bodeguero de campo	3
Motorista	2
Colaborador de aseo	1
Jardinero	1

Grado 2: Trabajadores calificados

Título del puesto	Puntuación
Secretaria Ejecutiva	8
Secretaria de Gerente General	8
Secretaria de Asesor de Dirección Ejecutiva	8
Secretaria de Unidad Jurídica	7
Secretaria de Unidad de Planificación y Estudio	7
Secretaria de Unidad de Relaciones Públicas	7
Secretaria de Unidad de Proyecto de Desarrollo Económico	7
Secretaria del Departamento Financiero	6
Secretaria del Departamento Administrativo	6
Secretaria del Departamento de Promoción Social	5
Secretaria de Sección de Supervisión	5
Secretaria de Sección de Diseño	5
Secretaria de Sección de Administración Comunal	5
Secretaria de Sección Proveeduría	5
Responsable de Elaboración de Cheques	5

Vendedor de Proyecto de Casa de las Artesanías	4
Cajero de Sección de Créditos y Cobros	4
Cajero de Sección de Tesorería	4
Responsable de Registro	3
Colaborador de Imprenta	2
Mecánico Automotriz	2
Mecánico de Máquinas	2
Encargado de Archivo General	2
Recepcionista de Servicios Generales	1

### Grado 3: Puestos de criterio

Título del puesto	Puntuación
Asesor de Dirección Ejecutiva	12
Colaborador Jurídico 2	11
Colaborador Jurídico 1	11
Colaborador de Unidad de Relaciones Públicas	10
Colaborador de Unidad de Auditoría Interna	10
Colaborador de Sección Administración Comunal	9
Dibujante de Arquitectura	8
Dibujante de Ingeniería	8
Sub-Coordenador de Sección de Proveeduría	8
Colaborador de Sección de Proveeduría	7
Colaborador de Sección de Recursos Humanos	7
Colaborador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	7
Colaborador Técnico de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	6
Colaborador Técnico Agrónomo	6
Colaborador Técnico Financiero	6
Colaborador Técnico Promotor Social	5
Colaborador de Inventario	5
Colaborador de Centro de Documentación	5
Colaborador de Atención al Público	5
Supervisor de Campo	4
Inspector de Campo	4
Auxiliar de Proyecto Casa de las Artesanías	4
Supervisor de Mora	4
Auxiliar Contable de Inventario	3
Auxiliar Contable de Planilla	2
Auxiliar Contable de Cuenta Corriente	2
Auxiliar Contable de Informes	2
Auxiliar de Investigación	2
Auxiliar Contable Digitador	2
Encargado de Bodega	1

Cadenero de Sección Diseño	1
----------------------------	---

## Grado 4: Puestos técnicos

Título del puesto	Puntuación
Auditor Interno	9
Coordinador de Departamento de Construcción	8
Analista de Cuentas Corrientes	7
Coordinador de Sección de Contabilidad	7
Coordinador de Sección de Tesorería	7
Coordinador de Sección de Proveeduría	7
Coordinador de Sección de Recursos Humanos	7
Coordinador de Sección de Inventarios	7
Coordinador de la Sección de Administración Comunal	7
Coordinador de Sección de Desarrollo Urbano	6
Coordinador de Sección de Desarrollo Rural	6
Técnico Formulator de Proyectos	5
Técnico en Investigación	5
Técnico de Planificación de Monitoreo y Evaluación	5
Coordinador de Proyecto Agrícola Suchitoto	4
Coordinador de Proyecto 27 de Agosto	4
Técnico en Elaborador de Informes	4
Encargado de Control de Calidad de Suelos y Materiales	3
Encargado de Costos y Presupuestos	3
Encargado de Compras	3
Topógrafo de la Sección de Diseño	3
Topógrafo de la Sección de Supervisión	3
Promotor Social de la Sección de Desarrollo Urbano	2
Promotor Social de la Sección de Desarrollo Rural	2
Promotor de Cobros	2
Coordinador de Sección de Servicios Generales	1

## Grado 5: Puestos ejecutivos

Título del puesto	Puntuación
Jefe de Unidad Jurídica	4
Jefe de Unidad de Planificación y Estudio	4
Jefe de Unidad de Relaciones Públicas	4
Jefe de Proyecto de Desarrollo Económico	4
Jefe de Unidad de Informática	4
Sub-Jefe de Unidad Jurídica	3

Jefe del Departamento Financiero	3
Jefe del Departamento Administrativo	3
Jefe del Departamento de Promoción Social	3
Administrador de Proyecto Casa de las Artesanías	2
Administrador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	2
Administrador de Red	1
Administrador de Base de Datos	1
Administrador de Operaciones y Soporte	1

## Grado 6: Puestos administrativos

Título del puesto	Puntuación
Gerente General	1

## Grado 7: Puestos administrativos

Título del puesto	Puntuación
Director Ejecutivo	1

Para la realización de la presente propuesta de valuación de puestos se incurrirá en una serie de costos detallados a continuación:

Presupuesto para realizar la valuación de puestos			
Requerimientos	Unidades	Costo unitario	Costo total
Mobiliario y Equipo de oficina (Equipo de computadora, impresor, calculadora, sillas, mesa, pizarra, fotocopiadora)*		\$ 0.0	\$ 0.00
Sala de reuniones*		\$ 0.0	\$ 0.00
Resma de papel bond tamaño carta	1	\$ 4.00	\$ 4.00
Caja de bolígrafo	1	\$ 1.20	\$1.20
Borrador para pizarra	1	\$ 2.00	\$ 2.00
Plumones para pizarra	3	\$0.75	\$2.25

Tinta para impresiones	2	\$20.00	\$40.00
Horario de reuniones del comité valuador*		\$ 0.00	\$ 0.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$27.95</b>	<b>\$49.45</b>

\* Los valores con cero de costo, es porque la Institución ya cuenta con estos recursos.

## D. NIVELACIÓN SALARIAL INTERNA

### 1. Análisis de salarios por puestos

Realizada la valuación de puestos, esta se utiliza como base para comparar los salarios de cada puesto según el grado y puntuación asignada, para obtener como resultado una nivelación salarial con respecto al salario actual se ha utilizado una serie de métodos estadísticos a fin de seleccionar el resultado de correlación más alto entre ellos.

En este caso el método que mayor coeficiente de correlación presenta en cada grado, es el método de mínimos cuadrados, obtenido por medio del valor de intercepto y pendiente de la puntuación y los salarios; además es preciso explicar que la relación que existe entre los salarios y el valor asignado según la importancia de los puestos es una relación lineal.

En la Fundación existen diferencias entre los sueldos y el valor del puesto; es decir la puntuación de los puestos asignados según su importancia con respecto al salario que la Organización brinda, presenta baja relación; demostrándolo en las siguientes tablas a excepción del grado 1.

## Grado 2: Trabajadores calificados

Puesto	Puntuación (X)	Salario actual (Y)	Salario propuesto (Nivelación)
Secretaria de Asesor de Dirección Ejecutiva	9	\$ 592.00	\$ 682.47
Secretaria de Unidad Jurídica	8	\$ 650.00	\$ 652.58
Secretaria de Unidad de Proyecto de Desarrollo Económico	7	\$ 710.00	\$ 622.70
Responsable de Registro	3	\$ 469.00	\$ 503.16
Colaborador de Imprenta	2	\$ 500.00	\$ 473.28

El puesto secretaria de asesor de dirección ejecutiva requiere funciones que representa mayor responsabilidad en la toma de decisiones para la Organización a su vez el salario que recibe es menor al de secretaria de unidad jurídica; esta diferencia contribuye a que la asignación de salarios muestre dispersión.

## Grado 3: Puestos de criterio

Puesto	Puntuación (X)	Salario actual (Y)	Salario propuesto (Nivelación)
Colaborador Jurídico 1	11	\$ 889.00	\$ 940.77
Colaborador de Unidad de Relaciones Públicas	10	\$1,000.00	\$ 891.41
Auxiliar Contable de Inventario	3	\$ 525.00	\$ 545.95
Auxiliar Contable de Planilla	2	\$ 750.00	\$ 496.60
Auxiliar Contable Digitador	2	\$ 400.00	\$ 496.60
Encargado de Bodega	1	\$ 437.00	\$ 447.24

El puesto auxiliar contable de inventario requiere mayor capacidad para organizar los activos fijos de la Organización: sin embargo el salario que recibe es menor al de auxiliar contable de planilla, por lo que la asignación de salarios no se muestra equitativa.

## Grado 4: Puestos técnicos

Puesto	Puntuación (X)	Salario actual (Y)	Salario propuesto (Nivelación)
Coordinador de Departamento de Construcción	9	\$ 1,200.00	\$1,181.54
Coordinador de Sección de Contabilidad	8	\$ 1,315.00	\$1,088.39
Analista de Cuentas Corrientes	6	\$ 700.00	\$ 902.11
Técnico Formulador de Proyectos	5	\$ 750.00	\$ 808.97
Técnico Elaborador de Informes	4	\$ 625.00	\$ 715.82
Encargado de Control de Calidad de Suelos y Materiales	3	\$ 550.00	\$ 622.68
Encargado de Costos y Presupuestos	3	\$ 700.00	\$ 622.68

El puesto de coordinador de departamento de construcción recibe un salario menor al de coordinador de sección de contabilidad, siendo el primero el que presenta mayor responsabilidad en relación al desarrollo de proyectos según la Organización; es decir que no se manifiesta equidad salarial entre estos puestos.

## Grado 5: Puestos ejecutivos

Puesto	Puntuación (X)	Salario actual (Y)	Salario propuesto (Nivelación)
Jefe de Unidad de Informática	4	\$1,543.00	\$ 1,722.67
Sub-Jefe de Unidad Jurídica	3	\$1,598.00	\$ 1,538.35
Administrador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	2	\$1,253.00	\$ 1,354.04
Administrador de Red	1	\$1,260.00	\$ 1,169.72

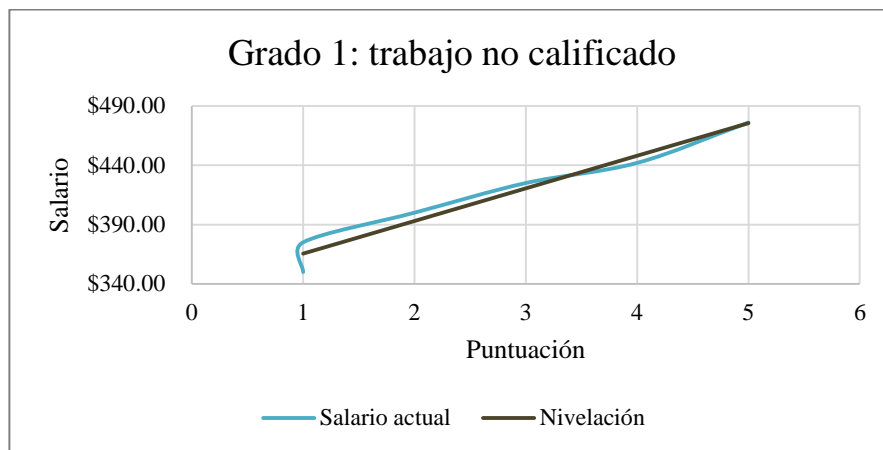
El puesto de jefe de unidad de informática ha obtenido una puntuación mayor a la de sub-jefe de unidad jurídica, en relación a la importancia que representan las funciones

que realiza, sin embargo el salario asignado por la Fundación es menor; es decir está recibiendo una remuneración que no refleja equidad interna entre los puestos.

## 2. Ajuste salarial

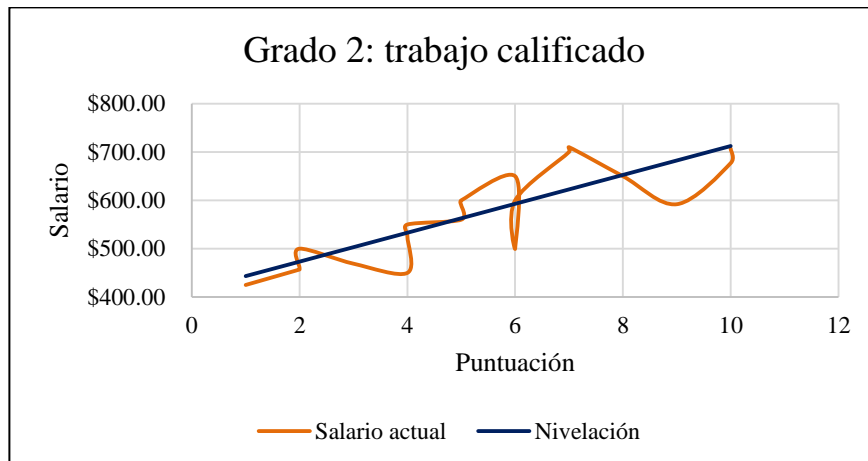
Definidos los grados y puntuaciones de cargos, la representación gráfica del comportamiento de los salarios actuales, se caracteriza por una dispersión de puntos, la cual es reestructurada coherentemente según la importancia del puesto a través de una línea de tendencia de forma lineal, buscando con ello unificar los salarios de manera que la asignación sea equitativa.

Gráficas de salario y nivelación:

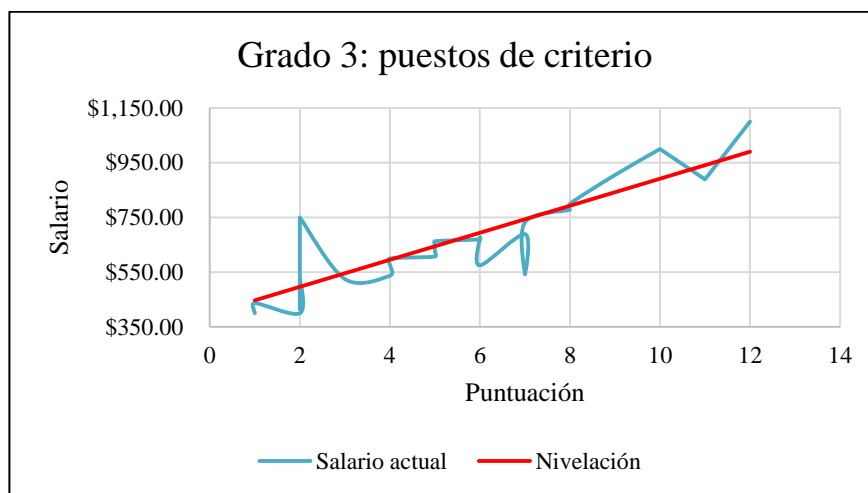


La asignación actual de los salarios en cuanto al trabajo no calificado presenta poca dispersión con relación a la línea de tendencia (nivelación); sin embargo es mayor el número de puestos que se encuentran sobre valuados y poseen baja puntuación, caso contrario a los puestos que tienen alta puntuación y están sub valuados, por lo que la nivelación salarial brindará una asignación equitativa según la importancia del puesto.

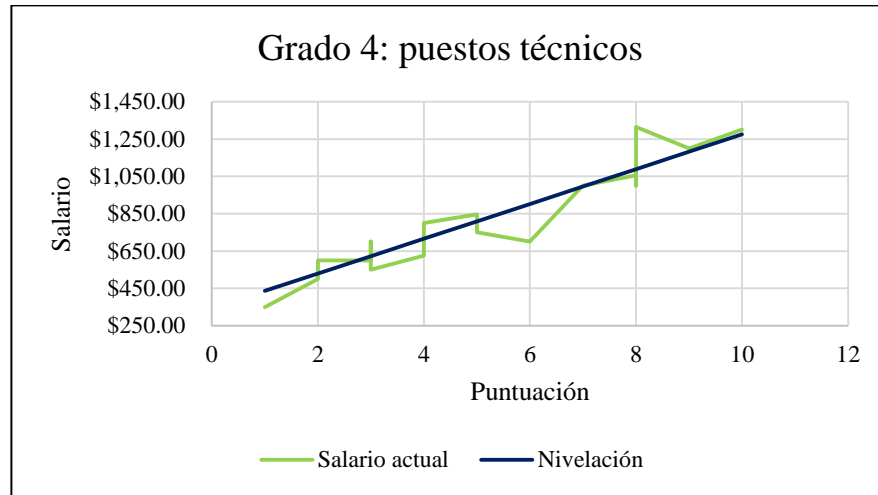




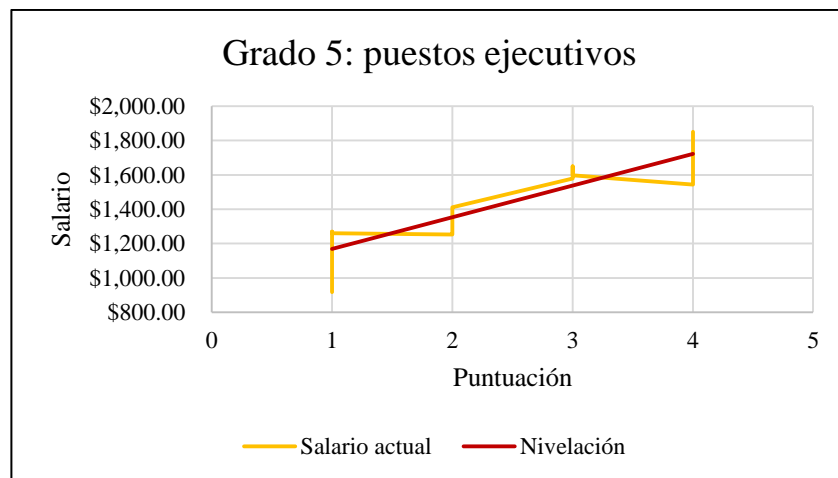
La representación de los salarios del trabajo calificado muestra alta dispersión con relación a la línea de tendencia (nivelación), lo cual refleja poca coherencia entre el salario y el valor del puesto, por lo que se establece la nivelación salarial a efecto de garantizar equidad en la asignación del salario.



Los salarios de los puestos de criterio reflejan alta dispersión con relación a la línea de tendencia (nivelación); por lo que se manifiesta en las primeras y últimas puntuaciones asignadas, según la importancia de los puestos, estos se encuentran sobre valuados y el resto de puestos sub valuados, de tal manera que se establece la nivelación salarial, con fin de garantizar equidad en la asignación del salario.



Por medio de la nivelación se pretende asignar una remuneración directa que sea coherente a la importancia; en este caso, los puestos técnicos se encuentran dispersos y no guardan relación a su valor, porque no se contaban con dicha valuación que pueda ordenarlos de manera más idónea.



Los salarios que corresponden a los puestos ejecutivos en la situación actual no están acorde a la importancia de cada uno de ellos dentro de la Organización, por ello la situación propuesta permite fijar una remuneración acorde a la nueva valoración de puestos.

De esta manera con la nivelación propuesta se pretende realizar una asignación salarial que tome en cuenta la importancia de los puestos dentro de la Fundación y además, presentar lineamientos que garantice beneficios salariales al personal contribuyendo a la generación de confianza y compromiso, y que esto logre demostrar competitividad en el mercado laboral.

### Aplicación de la nivelación salarial propuesta.

- Realizada la valuación de puestos y determinada la nivelación salarial consecuentemente con la aprobación de junta directiva, se procederá a realizar el ajuste de los puestos sub valuados; estará comprendido en cuatro aumentos de 25 por ciento con una periodicidad de tres meses cada uno hasta completar el cien por ciento.
- El ajuste de los puestos sobre valuados, se llevará a cabo en el momento de la celebración de un nuevo contrato, tomando en cuenta los resultados de la nivelación para la asignación del salario.

### Planilla de salario para el ajuste de los puestos sub valuados

A continuación se presenta el cálculo de retenciones y cotizaciones a aplicar a los salarios de los puestos de trabajo que según los resultados de la valuación de los mismos, se encuentran sub valuados, y que representa los costos en que la Fundación incurrirá para llevar a cabo la nivelación salarial.

Puesto	Salarios mensuales				Total anual				
	1° AUMENTO mes 1 al 3	2° AUMENTO mes 4 al 6	3° AUMENTO mes 7 al 9	4° AUMENTO mes 10 al 12	Salario anual	ISSS 3%	AFP 6.25 %	ISR	Salario a recibir
Auxiliar de bodega	\$ 443.50	\$ 445.00	\$ 446.50	\$ 448.00	\$ 5,349.00	\$160.50	\$ 334.32	\$ -	\$ 4,854.18
Jardinero	\$ 353.88	\$ 357.75	\$ 361.63	\$ 365.50	\$ 4,316.25	\$129.51	\$269.76	\$ -	\$ 3,916.98
Secretaria Ejecutiva	\$ 708.34	\$ 709.68	\$ 711.01	\$ 712.35	\$ 8,524.14	\$255.72	\$ 532.74	\$ 419.21	\$ 7,316.47
Secretaria de Gerente General	\$ 685.84	\$ 694.68	\$ 703.51	\$ 712.35	\$ 8,389.14	\$251.70	\$ 524.31	\$ 406.95	\$ 7,206.18
Secretaria de Asesor de Dirección Ejecutiva	\$ 614.62	\$ 637.23	\$ 659.85	\$ 682.47	\$ 7,782.51	\$233.49	\$ 486.39	\$ 351.90	\$ 6,710.73
Secretaria de Unidad Jurídica	\$ 650.65	\$ 651.29	\$ 651.94	\$ 652.58	\$ 7,819.38	\$234.60	\$ 488.76	\$ 355.24	\$ 6,740.78

Secretaría de Unidad de Relaciones Públicas	\$ 523.20	\$ 546.41	\$ 569.61	\$ 592.82	\$ 6,696.11	\$200.88	\$ 418.50	\$ 253.31	\$ 5,823.42
Responsable de Elaboración de Cheques	\$ 560.73	\$ 561.47	\$ 562.20	\$ 562.93	\$ 6,741.98	\$202.26	\$ 421.38	\$ 257.47	\$ 5,860.87
Cajero de Sección de Créditos y Cobros	\$ 527.76	\$ 529.52	\$ 531.29	\$ 533.05	\$ 6,364.85	\$190.95	\$ 397.86	\$ 223.24	\$ 5,552.80
Cajero de Sección de Tesorería	\$ 470.76	\$ 491.52	\$ 512.29	\$ 533.05	\$ 6,022.85	\$180.69	\$ 376.44	\$ 56.53	\$ 5,409.19
Responsable de Registro	\$ 477.54	\$ 486.08	\$ 494.62	\$ 503.16	\$ 5,884.22	\$176.52	\$ 367.77	\$ -	\$ 5,339.93
Mecánico Automotriz	\$ 463.32	\$ 466.64	\$ 469.96	\$ 473.28	\$ 5,619.59	\$168.60	\$ 351.21	\$ -	\$ 5,099.78
Mecánico de Máquinas	\$ 461.07	\$ 465.14	\$ 469.21	\$ 473.28	\$ 5,606.09	\$168.18	\$ 350.40	\$ -	\$ 5,087.51
Encargado de Archivo General	\$ 461.07	\$ 465.14	\$ 469.21	\$ 473.28	\$ 5,606.09	\$168.18	\$ 350.40	\$ -	\$ 5,087.51
Recepcionista de Servicios Generales	\$ 429.60	\$ 434.20	\$ 438.80	\$ 443.39	\$ 5,237.96	\$157.14	\$ 327.36	\$ -	\$ 4,753.46
Colaborador Jurídico 2	\$ 901.94	\$ 914.88	\$ 927.83	\$ 940.77	\$11,056.25	\$331.68	\$ 691.02	\$ 649.00	\$ 9,384.56
Colaborador Jurídico 1	\$ 901.94	\$ 914.88	\$ 927.83	\$ 940.77	\$11,056.25	\$331.68	\$ 691.02	\$ 649.00	\$ 9,384.56
Dibujante de Ingeniería	\$ 781.68	\$ 785.36	\$ 789.03	\$ 792.71	\$ 9,446.33	\$283.38	\$ 590.34	\$ 502.90	\$ 8,069.71
Sub-Coordenador de Sección de Proveeduría	\$ 781.68	\$ 785.36	\$ 789.03	\$ 792.71	\$ 9,446.33	\$283.38	\$ 590.34	\$ 502.90	\$ 8,069.71
Colaborador de Sección de Proveeduría	\$ 734.84	\$ 737.68	\$ 740.52	\$ 743.36	\$ 8,869.18	\$266.10	\$ 554.31	\$ 450.52	\$ 7,598.26
Colaborador de Sección de Recursos Humanos	\$ 592.34	\$ 642.68	\$ 693.02	\$ 743.36	\$ 8,014.18	\$240.42	\$ 500.88	\$ 372.93	\$ 6,899.96
Colaborador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	\$ 702.59	\$ 716.18	\$ 729.77	\$ 743.36	\$ 8,675.68	\$260.28	\$ 542.22	\$ 432.96	\$ 7,440.23
Colaborador Técnico de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	\$ 604.75	\$ 634.50	\$ 664.25	\$ 694.01	\$ 7,792.54	\$233.79	\$ 487.08	\$ 352.81	\$ 6,718.86
Colaborador Técnico Agrónomo	\$ 682.00	\$ 686.00	\$ 690.00	\$ 694.01	\$ 8,256.04	\$247.68	\$ 516.06	\$ 394.87	\$ 7,097.43
Colaborador Técnico Financiero	\$ 676.00	\$ 682.00	\$ 688.00	\$ 694.01	\$ 8,220.04	\$246.60	\$ 513.78	\$ 391.61	\$ 7,068.06
Colaborador de Centro de Documentación	\$ 629.91	\$ 634.83	\$ 639.74	\$ 644.65	\$ 7,647.40	\$229.41	\$ 477.96	\$ 339.64	\$ 6,600.39
Colaborador de Atención al Público	\$ 616.41	\$ 625.83	\$ 635.24	\$ 644.65	\$ 7,566.40	\$226.98	\$ 472.89	\$ 332.29	\$ 6,534.24
Inspector de Campo	\$ 582.33	\$ 586.65	\$ 590.98	\$ 595.30	\$ 7,065.76	\$211.98	\$ 441.66	\$ 286.85	\$ 6,125.26
Auxiliar de Proyecto Casa de las Artesanías	\$ 582.33	\$ 586.65	\$ 590.98	\$ 595.30	\$ 7,065.76	\$211.98	\$ 441.66	\$ 286.85	\$ 6,125.26
Supervisor de Mora	\$ 551.58	\$ 566.15	\$ 580.73	\$ 595.30	\$ 6,881.26	\$206.43	\$ 430.08	\$ 270.11	\$ 5,974.63
Auxiliar Contable de Inventario	\$ 530.24	\$ 535.47	\$ 540.71	\$ 545.95	\$ 6,457.11	\$193.71	\$ 403.56	\$ 231.62	\$ 5,628.22
Auxiliar Contable de Informes	\$ 439.15	\$ 458.30	\$ 477.45	\$ 496.60	\$ 5,614.47	\$168.42	\$ 350.91	\$ -	\$ 5,095.14
Auxiliar Contable Digitador	\$ 424.15	\$ 448.30	\$ 472.45	\$ 496.60	\$ 5,524.47	\$165.72	\$ 345.30	\$ -	\$ 5,013.45
Encargado de Bodega	\$ 439.56	\$ 442.12	\$ 444.68	\$ 447.24	\$ 5,320.83	\$159.63	\$ 332.52	\$ -	\$ 4,828.68
Cadenero de Sección Diseño	\$ 411.81	\$ 423.62	\$ 435.43	\$ 447.24	\$ 5,154.33	\$154.62	\$ 322.14	\$ -	\$ 4,677.57
Coordinador de Sección de Tesorería	\$1,022.10	\$1,044.20	\$1,066.30	\$1,088.39	\$12,662.96	\$360.00	\$ 791.40	\$ 873.74	\$ 10,637.82
Coordinador de Sección de Proveeduría	\$1,022.10	\$1,044.20	\$1,066.30	\$1,088.39	\$12,662.96	\$360.00	\$ 791.40	\$ 873.74	\$ 10,637.82
Coordinador de la Sección de Administración Comunal	\$1,064.10	\$1,072.20	\$1,080.30	\$1,088.39	\$ 12,914.96	\$360.00	\$ 807.18	\$ 920.98	\$ 10,826.80
Analista de Cuentas Corrientes	\$ 750.53	\$ 801.05	\$ 851.58	\$ 902.11	\$ 9,915.82	\$297.48	\$ 619.74	\$ 545.50	\$ 8,453.10
Técnico Formulador de Proyectos	\$ 764.74	\$ 779.48	\$ 794.23	\$ 808.97	\$ 9,442.25	\$283.26	\$ 590.16	\$ 502.52	\$ 8,066.31
Técnico en Investigación	\$ 802.24	\$ 804.48	\$ 806.73	\$ 808.97	\$ 9,667.25	\$290.01	\$ 604.20	\$ 522.94	\$ 8,250.10
Técnico en Elaborador de Informes	\$ 647.71	\$ 670.41	\$ 693.12	\$ 715.82	\$ 8,181.19	\$245.40	\$ 511.32	\$ 388.09	\$ 7,036.38
Encargado de Control de Calidad de Suelos y Materiales	\$ 568.17	\$ 586.34	\$ 604.51	\$ 622.68	\$ 7,145.12	\$214.38	\$ 446.58	\$ 294.06	\$ 6,190.10
Topógrafo de la Sección de Diseño	\$ 605.67	\$ 611.34	\$ 617.01	\$ 622.68	\$ 7,370.12	\$221.10	\$ 460.62	\$ 314.48	\$ 6,373.92
Topógrafo de la Sección de Supervisión	\$ 605.67	\$ 611.34	\$ 617.01	\$ 622.68	\$ 7,370.12	\$221.10	\$ 460.62	\$ 314.48	\$ 6,373.92
Promotor de Cobros	\$ 507.39	\$ 514.77	\$ 522.16	\$ 529.54	\$ 6,221.55	\$186.63	\$ 388.83	\$ 109.14	\$ 5,536.95

Coordinador de Sección de Servicios Generales	\$ 371.60	\$ 393.20	\$ 414.80	\$ 436.40	\$ 4,847.98	\$145.44	\$ 302.94	\$ -	\$ 4,399.60
Jefe de Unidad de Relaciones Públicas	\$1,680.17	\$1,694.34	\$1,708.50	\$1,722.67	\$20,417.05	\$360.00	\$1,276.08	\$2,327.62	\$ 16,453.35
Jefe de Proyecto de Desarrollo Económico	\$1,623.17	\$1,656.34	\$1,689.50	\$1,722.67	\$20,075.05	\$360.00	\$1,254.69	\$2,263.50	\$ 16,196.86
Jefe de Unidad de Informática	\$1,587.92	\$1,632.84	\$1,677.75	\$1,722.67	\$19,863.55	\$360.00	\$1,241.46	\$2,223.84	\$ 16,038.25
Administrador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	\$1,278.26	\$1,303.52	\$1,328.78	\$1,354.04	\$15,793.76	\$360.00	\$ 987.12	\$1,460.75	\$ 12,985.89
Administrador de Operaciones y Soporte	\$ 980.18	\$1,043.36	\$1,106.54	\$1,169.72	\$12,899.37	\$358.23	\$ 806.22	\$ 920.11	\$ 10,814.81

Cuadro resumen de la totalización anual de la Planilla de salario para el ajuste de los puestos sub valuados.

Número de puestos	Salarios mensuales				Total anual				
	1° AUMENTO mes 1 al 3	2° AUMENTO mes 4 al 6	3° AUMENTO mes 7 al 9	4° AUMENTO mes 10 al 12	Salario anual	ISSS 3%	AFP 6.25 %	ISR	Salario a recibir
52	\$36,280.80	\$37,012.59	\$37,744.38	\$38,476.18	\$448,541.84	\$12,515.82	\$28,033.89	\$23,626.21	\$384,365.92

Egreso total en el que incurrirá la Fundación para llevar a cabo la nivelación de los salarios de los puestos que se encuentran sub valuados.

Salarios actuales	Salarios de acuerdo a nivelación	Egreso total para aplicar aumentos
\$ 426,588.00	\$ 448,541.84	\$ 21,953.84

Para la ejecución de la nivelación salarial se necesitará incurrir en los costos que se presentan en el siguiente cuadro:

Presupuesto para realizar la nivelación salarial			
Requerimientos	Unidades	Costo unitario	Costo total
Mobiliario y Equipo de oficina (Equipo de computadora, impresor, calculadora, sillas, mesa, pizarra, fotocopiadora)*		\$ 0.0	\$ 0.00
Sala de reuniones*		\$ 0.0	\$ 0.00

Resma de papel bond tamaño carta	1	\$ 4.00	\$ 4.00
Caja de bolígrafo	1	\$ 1.20	\$1.20
Borrador para pizarra	1	\$ 2.00	\$ 2.00
Plumones para pizarra	2	\$0.75	\$ 1.50
Tinta para impresiones	1	\$20.00	\$20.00
Horario de reuniones del comité valuador		\$ 0.00	\$ 0.00
Egreso para aplicar aumentos			\$ 21,953.84
<b>TOTAL</b>			<b>\$21,982.54</b>

\* Los valores con cero de costo, es porque la Institución ya cuenta con estos recursos.

## E. POLÍTICAS

La Organización puede aplicar las siguientes políticas, que están en función de establecer lineamientos para otorgar beneficios al personal en general.

### a. Políticas de valuación de puestos

Estas políticas tienen como principal finalidad lograr una adecuada metodología, que permita remunerar equitativamente a los trabajadores, con base en la estructura jerárquica de la Organización.

- i. La sección de recursos humanos será la encargada de la planeación y adecuada organización de la valuación de puestos; la cual se hará por medio de un comité valuador. La sección tendrá la responsabilidad de formar el equipo y adiestrarlos siguiendo los lineamientos requeridos. Cada miembro del comité contará con un sustituto que apoye en las funciones valoradas en caso de que éste se encuentre ausente.

- ii. Los puestos de la Organización se valuarán cada tres años y el periodo en el que se realizará, será en un máximo de seis meses.
- iii. La valuación se realizará tomando en cuenta los siguientes elementos:
  - Clara identificación de todos los puestos que han de ser clasificados y valuados; es decir delimitación precisa del universo de puestos.
  - La relación proporcional entre los salarios y funciones, para ello es necesario conocer la naturaleza, importancia, misión, visión y objetivos de la Fundación; así mismo la composición departamental y las unidades, la detención de las líneas de mando y de los niveles jerárquicos existentes.
- iv. La valuación de puestos tendrá como objetivo, distribuir equitativamente los recursos económicos destinados a la remuneración del empleado.
- v. El método a utilizar por la Fundación será grados predeterminados. Este método compara puesto por puesto con el fin de determinar su nivel de importancia.
  - Para efectuar la valuación de los puestos por el método de grados predeterminados se reunirá previamente el material a utilizar, los cuales son: un ejemplar del modelo donde se especifique el número de grados y su definición, las descripciones de las funciones, listado del total de puestos y organigrama de la Institución.
  - Considerando que este método se basa en un acuerdo absoluto y no da cabida a promedios de opiniones, una vez lograda la valuación por parte de los miembros del comité, se darán a conocer las opiniones ante el grupo y se discutirán las discrepancias, en caso que existan, hasta llegar a un consenso.

- vi. Los responsables de realizar la valuación de puestos serán los miembros del comité que hayan sido seleccionados previamente y que cumplan con los requisitos establecidos.
- Los miembros que formarán parte del comité valuador deben ser empleados que obtengan conocimientos de aspectos relacionados con el trabajo de valuación y de la Institución en general. Este comité puede estar conformado por el director ejecutivo, un técnico asesor, jefe de la unidad de planificación y estudio, coordinadora de sección de recursos humanos y dos representantes de los trabajadores; dentro de éste se asignará a un miembro responsable de la supervisión de la labor de valoración.
  - Los valuadores deben ser adiestrados adecuadamente antes de iniciar el proceso, en el que se adopte un lenguaje común de trabajo, claro, preciso y entendible por todos los miembros, se debe fomentar en todo instante una disposición favorable para discutir los resultados y llegar a un consenso; actuando conforme a valores éticos. Además de respetar los acuerdos adoptados al interior del comité valuador en cuanto a importancia de puestos, por su naturaleza, nivel jerárquico, funciones, requisitos e interés institucional, con la finalidad de alcanzar consistencia interna y armonía en los puestos a valorar.

#### **b. Políticas salariales**

Se aplicarán estas políticas con la finalidad de acordar los procedimientos a seguir para brindar beneficios salariales a los empleados de la Fundación, las cuales se dividen en: políticas de ascenso, aumento de salario, prestaciones extra legales y reconocimiento no monetario al personal.



i. Políticas de ascenso

- Los puestos vacantes de la Institución serán cubiertos principalmente por medio de un concurso interno, en caso de no encontrar un aspirante con el perfil requerido se realizará una convocatoria en el mercado laboral.
- La sección de recursos humanos será la encargada de brindar información necesaria para optar a un ascenso y esta será dada a través de memorándum, correo institucional, notas informativas dirigidos a todo el personal.
- Los empleados que identifiquen una oportunidad de superación laboral y cumplan con los requisitos solicitados deberán notificar a la sección de recursos humanos, y aplicar al procedimiento que este le indique.
- En caso de que un jefe de departamento o unidad identifique un puesto vacante en el que quiera postular a un empleado a su cargo, deberá notificar a recursos humanos y seguir el proceso de selección.
- La sección de recursos humanos estará encargada de realizar las entrevistas correspondientes a los empleados que estuvieren interesados en un puesto vacante.
- Los siguientes requerimientos serán considerados para aplicar a un ascenso:
  - Conocimientos y experiencia en el área de trabajo.
  - Resultados de evaluación de desempeño.
  - Certificaciones de estudios que acrediten conocimientos que requiere el puesto vacante.
  - Para puestos que requieran toma de decisiones el aspirante deberá tener como mínimo 2 años de laborar en la Institución.
- En el momento de la contratación del aspirante seleccionado, se le dará a conocer las funciones específicas de su nuevo puesto y se brindará una presentación con el personal a cargo, en caso que aplique.

ii. Políticas de aumento de salario

- Al empleado que ha obtenido un ascenso y este sea comunicado por el jefe administrativo, se le nivelará el salario de acuerdo al nuevo puesto alcanzado; este aumento se reflejará en el primer pago que reciba con iguales prestaciones.
- La Institución podrá establecer una modificación salarial cada tres años luego de evaluar la situación financiera esta decisión estará a cargo de la junta directiva.
- La asignación de la nivelación salarial, en cada puesto para los trabajadores se aplicará de manera escalonada, con un porcentaje establecido por junta directiva hasta la asignación del cien por ciento, para los puestos que estén sub valuados.

iii. Políticas de prestaciones extra legales

Las prestaciones extra legales serán todos los beneficios adicionales que no están asociadas al salario que perciben, estas pueden ser en unidades monetarias o en especie.

- Las prestaciones extra legales se establecerán de acuerdo a la situación financiera de la Institución y pueden cambiarse cada año por decisión de la junta directiva.
- Fortalecer las vías de comunicación efectiva para el empleado, en el cual se expliquen todas las condiciones y requisitos a seguir para ser beneficiados por las prestaciones que la Institución les brinda, por medio de:

Correo electrónico institucional,

Afiches

Memorándum

Al inicio de cada año se presentará a los empleados una calendarización completa de las actividades a realizar con previa autorización de la junta directiva

- Las prestaciones extra legales deben ser aplicadas a todo el personal de la Fundación.

iv. Políticas de reconocimiento no monetario al personal

El reconocimiento no monetario, se entenderá por los beneficios adicionales que reciba el personal y estos no se encuentren relacionados a unidades monetarias.

- Las actividades de recreación y festejos que realice la Institución deben estar enfocadas en la motivación del personal creando identidad y pertenencia hacia la Fundación.
- Cuando la Organización haya obtenido un logro importante este será comunicado por cada jefatura al personal por medio del correo electrónico institucional y en reuniones de trabajo.
- Las jefaturas escucharán con respeto las opiniones y sugerencias de los empleados en temas relacionados al cumplimiento de la visión y misión de la Institución y quedará a criterio de ellos aplicarlas.
- El personal comunicará su inasistencia laboral con un día de anticipación y este permiso será evaluado por el jefe inmediato.

**c. Políticas de formación**

Estas políticas comprenden los lineamientos a realizar para que el empleado pueda aplicar a programas de formación y complementación de conocimientos, con la finalidad de fortalecer el desempeño de sus actividades, cumpliendo con los objetivos de la Organización.

- i. La jefatura de cada unidad y departamento informará la necesidad de formación, que presenten los empleados en el área de trabajo al encargado de capacitaciones, quien será el responsable de desarrollar el diagnóstico y gestionar las actividades a realizar.
- ii. Los programas de formación, estarán encaminadas primordialmente en fortalecer el desarrollo profesional y humano de los empleados, tomando en cuenta el compromiso y los objetivos de la Institución.
- iii. El encargado de capacitaciones, es el responsable de brindar las capacitaciones al personal en caso de ser internas y de gestionar las instituciones si se determina que será de forma externa; esta última se llevará a cabo cuando la temática a desarrollar requiera de conocimientos especializados en áreas específicas.
- iv. Al finalizar cada programa de formación, el empleado estará sujeto a una evaluación, que será realizada por el facilitador, con el objetivo de verificar el aprendizaje.
- v. El empleado que se beneficie de programas de formación no recibirá una remuneración adicional en el salario, por lo que se brindarán principalmente en horas laborales; sin embargo puede existir la necesidad de realizarse en horarios no laborales según convengan y sea aprobado por el jefe administrativo conjuntamente con junta directiva.

El proceso de aprobación de las políticas presentadas anteriormente implica costos que se detallan en el siguiente cuadro:

<b>Presupuesto para gestionar políticas</b>			
<b>Requerimientos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Mobiliario y Equipo de oficina (Equipo de computadora, impresor, calculadora, sillas, mesa, pizarra, fotocopiadora)*		\$ 0.0	\$ 0.00
Sala de reuniones*		\$ 0.0	\$ 0.00
Resma de papel bond tamaño carta	1	\$ 4.00	\$ 4.00
Tinta para impresiones	1	\$20.00	\$20.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 24.00</b>

\* Los valores con cero de costo, es porque la Institución ya cuenta con estos recursos.

## F. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Tomando en cuenta que la capacitación es una táctica empresarial importante que contribuye a mejorar el desempeño del trabajo, el presente programa de capacitación a corto plazo fortalecerá el crecimiento profesional de los empleados de la Fundación, lo que implicará la formación en valores organizacionales y humanos que correspondan con los objetivos institucionales.

El programa de capacitación consta de cinco módulos, en los que se desarrollan temas que ayudarán a fomentar nuevos valores y fortalecer los conocimientos de los empleados encaminados al buen desempeño del trabajo. Cada módulo se impartirá en tres días miércoles, y cada día comprende una jornada de 4 horas, con un receso de 15 minutos; será el encargado de capacitaciones quien determinará si conviene realizarlo en horario matutino o vespertino.

Respecto al tiempo en que se impartirán los módulos, estarán distribuidos de manera que no se interfiera ni afecte significativamente la realización de las labores cotidianas de la Fundación, por lo que se desarrollarán en tres semanas y se recomienda que se divida el total de empleados en dos grupos de 65 personas.

Considerando que los empleados necesitan reforzar conocimientos enfocados a la contribución del buen desempeño de su trabajo, el programa estará compuesto por los siguientes módulos:

## MÓDULO 1 Valores Humanos

Objetivo: impartir los principales valores humanos para formar personas integrales y comprometidas con la labor humanitaria que desempeña como Institución.

Duración: 12 horas	Costos	
	Papelería y Útiles: \$ 47.80	Costo Total: \$ 177.80
	Refrigerio: \$130	
Dirigido a: todos los niveles organizativos	Capacitador: encargado de capacitaciones	

### Contenido:

1. ¿Qué son los valores? características y tipos
2. Reflexión armónica de la importancia del voluntariado
3. Ética profesional
4. Percepción de la personalidad
5. Integrando el valor del altruismo
6. Los valores no existen sin el hombre
7. El valor moral perfecciona a las personas

### Metodología:

- Presentación
- Desarrollo de la temática
- Receso de 15 minutos
- Reanudar la temática
- Dinámica
- Al finalizar el módulo, evaluar el aprendizaje

### Recursos:

- Infraestructura física con adecuada ventilación e iluminación
- Mobiliario
- Proyector
- Computadora
- Impresor
- Pizarra
- Borrador para pizarra
- Papelería y útiles

## MÓDULO 2 Cultura Institucional

Objetivo: dar a conocer los fundamentos, evolución y el quehacer institucional, para que puedan hacer propios los objetivos creando identidad en los empleados.

Duración: 12 horas	Costos	
	Papelería y Útiles: \$ 1.60	Costo Total: \$ 131.60
	Refrigerio: \$130	
Dirigido a: todos los niveles organizativos	Capacitador: encargado de capacitaciones	

### Contenido:

1. Historia de la Fundación
2. Propósito, misión y visión
3. ¿Me identifico con la Fundación?
4. Ayudando a construir nuevos futuros
5. Compartiendo experiencias de ayuda humanitaria en las comunidades

### Metodología:

- Presentación
- Desarrollo de la temática
- Receso de 15 minutos
- Reanudar la temática
- Dinámica
- Al finalizar el módulo, evaluar el aprendizaje

### Recursos:

- Infraestructura física con adecuada ventilación e iluminación
- Mobiliario
- Proyector
- Computadora
- Impresor
- Pizarra
- Borrador para pizarra
- Papelería y útiles



## MÓDULO 3 Comunicación Efectiva

Objetivo: fortalecer la calidad del flujo de información, para garantizar la comunicación efectiva entre unidades y las relaciones de subordinados dentro de la Fundación.

Duración: 12 horas	Costos	
	Papelería y Útiles: \$ 1.60	Costo Total: \$ 131.60
	Refrigerio: \$130	
Dirigido a: todos los niveles organizativos	Capacitador: encargado de capacitaciones	

### Contenido:

1. Descripción del proceso de comunicación
2. Componentes de la Comunicación efectiva
3. Desarrollo de estrategias de comunicación
4. El mejor comunicador
5. Comunicación flexible y escucha activa

### Metodología:

- Presentación
- Desarrollo de la temática
- Receso de 15 minutos
- Reanudar la temática
- Dinámica
- Al finalizar el módulo, evaluar el aprendizaje

### Recursos:

- Infraestructura física con adecuada ventilación e iluminación
- Mobiliario
- Proyector
- Computadora
- Impresor
- Pizarra
- Borrador para pizarra
- Papelería y útiles

## MÓDULO 4 Trabajo en Equipo

Objetivo: inculcar la importancia de unir esfuerzos, para el cumplimiento de las actividades, objetivos y metas, reforzando las relaciones entre compañeros de trabajo.

Duración: 12 horas	Costos	
	Papelería y Útiles: \$ 1.60	Costo Total: \$ 131.60
	Refrigerio: \$130	
Dirigido a: todos los niveles organizativos	Capacitador: encargado de capacitaciones	

### Contenido:

1. Importancia de trabajar en equipo
2. Transformación de grupo a equipo de trabajo
3. Aplicar la cooperación y motivación en el cumplimiento de las tareas
4. Apoyando y difundiendo la ayuda comunitaria
5. Relaciones interpersonales y manejo de conflictos

### Metodología:

- Presentación
- Desarrollo de la temática
- Receso de 15 minutos
- Reanudar la temática
- Dinámica
- Al finalizar el módulo, evaluar el aprendizaje

### Recursos:

- Infraestructura física con adecuada ventilación e iluminación
- Mobiliario
- Proyector
- Computadora
- Impresor
- Pizarra
- Borrador para pizarra
- Papelería y útiles

## MÓDULO 5

### Superación Personal y Crecimiento Profesional

Objetivo: inspirar a los empleados a interesarse en cumplir sus propias aspiraciones personales y profesionales, para lograr un desarrollo integral expandiendo sus oportunidades de crecimiento.

Duración: 12 horas	Costos	
	Papelería y Útiles: \$ 1.60	Costo Total: \$ 131.60
	Refrigerio: \$130	
Dirigido a: todos los niveles organizativos	Capacitador: encargado de capacitaciones	
<p>Contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inteligencia emocional</li> <li>2. El deseo de ser cada día mejor</li> <li>3. Aprendizaje y autoevaluación continua</li> <li>4. Confianza en sí mismo</li> <li>5. ¿Con quién me identifico?</li> <li>6. Hacia la satisfacción laboral</li> <li>7. Todos los sueños se pueden cumplir</li> </ol>		
<p>Metodología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación</li> <li>• Desarrollo de la temática</li> <li>• Receso de 15 minutos</li> <li>• Reanudar la temática</li> <li>• Dinámica</li> <li>• Al finalizar el módulo, evaluar el aprendizaje</li> </ul>	<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura física con adecuada ventilación e iluminación</li> <li>• Mobiliario</li> <li>• Proyector</li> <li>• Computadora</li> <li>• Impresor, Papelería y útiles</li> <li>• Pizarra</li> <li>• Borrador para pizarra</li> </ul>	

Cronograma a desarrollar para el Programa de Capacitación

Módulos	Responsable	Duración (Horas)	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero																			
			Semana			Semana				Semana					Semana				Semana										
			3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2
1	Valores Humanos	12	█	█	█	█	█	█																					
2	Cultura Institucional	12							█	█	█	█	█	█															
3	Comunicación Efectiva	12													█	█	█	█	█										
4	Trabajo en Equipo	12																		█	█	█	█	█					
5	Superación Personal y Crecimiento Profesional	12																											

- Desarrollo capacitación grupo 1
- Desarrollo capacitación grupo 2
- Vacaciones agostinas
- Periodo de receso

**Programa de Capacitación dirigido a empleados de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima  
(FUNDASAL)**

Módulos	Contenido	Objetivos	Metodología	Responsable	Capacitando	Costo	
						Papelería	Refrigerio
1 Valores Humanos	1. ¿Qué son los valores? características y tipos 2. Reflexión armónica de la importancia del voluntariado 3. Ética profesional 4. Percepción de la personalidad 5. Integrando el valor del altruismo 6. Los valores no existen sin el hombre 7. El valor moral perfecciona a las personas	Impartir los principales valores humanos para formar personas integrales y comprometidas con la labor humanitaria que desempeña como Institución.	1. Presentación  2. Desarrollo de la temática  3. Receso de 15 minutos  4. Reanudar la temática  5. Dinámica  6. Al finalizar el módulo, evaluar el aprendizaje	Encargado de capacitaciones	130 empleados dividido en 2 grupos	\$ 47.80*	\$130
2 Cultura Institucional	1. Historia de la Fundación 2. Propósito, misión y visión 3. ¿Me identifico con la Fundación? 4. Ayudando a construir nuevos futuros 5. Compartiendo experiencias de ayuda humanitaria en las comunidades	Dar a conocer los fundamentos, evolución y el quehacer institucional, para que puedan hacer propios los objetivos creando identidad en los empleados.				\$1.6	\$130
3 Comunicación Efectiva	1. Descripción del proceso de comunicación 2. Componentes de la Comunicación efectiva 3. Desarrollo de estrategias de comunicación 4. El mejor comunicador 5. Comunicación flexible y escucha activa	Fortalecer la calidad del flujo de información, para garantizar la comunicación efectiva entre unidades y las relaciones de subordinados dentro de la Fundación.				\$1.6	\$130
4 Trabajo en Equipo	1. Importancia de trabajar en equipo 2. Transformación de grupo a equipo de trabajo. 3. Aplicar la cooperación y motivación en el cumplimiento de las tareas 4. Apoyando y difundiendo la ayuda comunitaria 5. Relaciones interpersonales y manejo de conflictos	Inculcar la importancia de unir esfuerzos, para el cumplimiento de las actividades, objetivos y metas, reforzando las relaciones entre compañeros de trabajo.				\$1.6	\$130
5 Superación Personal y Crecimiento Profesional	1. Inteligencia emocional 2. El deseo de ser cada día mejor 3. Aprendizaje y autoevaluación continua 4. Confianza en sí mismo 5. ¿Con quién me identifico? 6. Hacia la satisfacción laboral 7. Todos los sueños se pueden cumplir	Inspirar a los empleados a interesarse en cumplir sus propias aspiraciones personales y profesionales, para lograr un desarrollo integral expandiendo sus oportunidades de crecimiento.				\$1.6	\$130
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>\$ 704.20</b>	

\*Este monto es diferente al de los demás módulos porque en éste se centran los costos para la adquisición de materiales que seguirán siendo utilizados en el transcurso del programa de capacitación.

Se presenta el desglose de los costos en los cuales se incurrirá para la implementación del programa de capacitación.

<b>Presupuesto para desarrollar el programa de capacitación</b>			
<b>Requerimientos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Infraestructura física con adecuada ventilación e iluminación*		\$ 0.0	\$ 0.00
Mobiliario*		\$ 0.0	\$ 0.00
Proyector*		\$ 0.0	\$ 0.0
Computadora*		\$ 0.0	\$ 0.0
Impresor*		\$ 0.0	\$ 0.0
Papelería y útiles			
Pizarra*		\$ 0.0	\$ 0.0
Resma de papel bond tamaño carta	2	\$ 4.00	\$ 8.00
Caja de bolígrafo	1	\$ 1.20	\$1.20
Borrador para pizarra	1	\$ 2.00	\$ 2.00
Plumones para pizarra	4	\$0.75	\$ 3.00
Tinta para impresiones	2	\$20.00	\$40.00
Refrigerios	5	\$ 130.00	\$650.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$704.20</b>

\* Los valores con cero de costo, es porque la Institución ya cuenta con estos recursos.

#### G. PERFIL DE PUESTO “ENCARGADO DE CAPACITACIONES”

Una vez identificada la necesidad de implementar un programa de capacitación, se requiere la creación de un puesto de trabajo dentro de la estructura orgánica de la Institución, que tenga como objetivo primordial el desarrollo del programa y que además sirva de base como fundamento para la formulación de futuras capacitaciones ya sea a nivel interno o externo. Se recomienda asignar al puesto un salario de \$600.

**FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA  
(FUNDASAL)**

Nombre del Puesto:	Encargado de capacitaciones
Departamento:	Departamento Administrativo
Sección:	Recursos Humanos

**DESCRIPTOR DEL PUESTO**

<b>FUNCIÓN GENERAL</b>
Gestionar, organizar, coordinar e impartir capacitaciones a los empleados para promover valores y desarrollar el potencial que ayude al buen desempeño de sus funciones, cumpliendo la Misión y Visión de la Institución.

<b>FUNCIONES CONTÍNUAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar las necesidades, características sociales y organizativas de los empleados para la planeación de capacitaciones</li> <li>• Capacitar a los empleados en temas que enriquezcan sus conocimientos en temas integrales cuando la modalidad sea interna</li> <li>• Monitorear y evaluar el desarrollo de los procesos de capacitación</li> <li>• Orientar el desarrollo de la persona</li> </ul>

<b>FUNCIONES PERIODICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los programas de capacitación a desarrollar en cada periodo establecido</li> <li>• Elaborar informes sobre actividades realizadas</li> <li>• Elaborar y planificar jornadas educativas</li> <li>• Coordinar reuniones con departamento financiero para aprobación de fondos</li> <li>• Elaborar material impreso para apoyar desarrollo de actividades educativas</li> <li>• Elaborar plan de trabajo</li> </ul>	<p>Anual</p> <p>Semanal</p> <p>Semanal</p> <p>Trimestral</p> <p>Trimestral</p> <p>Semanal</p>

<b>FUNCIONES EVENTUALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con otras funciones afines al puesto, así como en comités, programas y proyectos que desarrolla la institución</li> </ul>	
<b>SUPERVISIÓN</b>	
<b>DIRECTAMENTE</b>	
Grupos de empleados en formación interna	
<b>INDIRECTAMENTE</b>	
Grupos de empleados en formación externa	
<b>RELACIONES INTERNAS</b>	
<b>DEPARTAMENTO, SECCIÓN, UNIDAD</b>	<b>PARA:</b>
Jefaturas de todas las dependencias de la Fundación Unidad Jurídica Departamento Financiero Sección Proveeduría	Coordinar procesos capacitación Coordinar procesos de legalización Coordinar la autorización de fondos Solicitar recursos materiales
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>	
<b>INSTITUCIÓN, EMPRESA</b>	<b>PARA:</b>
Instituciones encargadas de impartir capacitaciones	Cotización selección y coordinación de proceso de capacitaciones
<b>MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</b>	
N/A.	
<b>RESPONSABILIDAD SOBRE ACTIVOS Y VALORES</b>	
Escritorio, silla, proyector, papelería e instalaciones del puesto de trabajo y salón de capacitaciones.	



**REQUISITOS DEL PUESTO**

<b>EDUCACIÓN</b>
Egresado o graduado de la carrera de Psicología, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
<p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d. Conocer y manejar información sobre los principios pedagógicos actuales, investigación e innovación educativa</li> <li>e. Tener conocimientos sobre las áreas curriculares: fundamentos teóricos y estrategias para el desarrollo de capacidades</li> <li>f. Manejar conocimientos sobre estrategias e instrumentos para evaluar los aprendizajes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para la toma de decisiones oportunas</li> <li>• Manejar estrategias para el trabajo en equipo</li> <li>• Poseer habilidades comunicativas que le facilitan interactuar en diferentes contextos</li> </ul> </li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>
<p>EXTERNA:</p> <p>Un año mínimo de experiencia desempeñando puestos similares</p>
<p>INTERNA:</p> <p>N/A</p>
<b>ADIESTRAMIENTO</b>
Un mes
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>
<b>HABILIDADES PSICOMOTORAS:</b>
<p>Manejo de computadora personal. (Excelente)</p> <p>Manejo de equipo audiovisual. (Excelente)</p>
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES</b>
Deseo de superación. (Alto)

Sentido de responsabilidad. (Alto) Estabilidad emocional. (Alto) Facilidad de relacionarse con otros. (Alto) Originalidad en sus ideas, creativo. (Alto) Analítico, cauteloso para la toma de decisiones y acciones. (Alto) Capacidad para trabajar en equipo. (Alto) Entusiasmo y vigor para realizar las tareas. (Alto) Ordenado en su documentación. (Alto)
---

<b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>
Relaciones personales. (Excelente) Metodología de enseñanza. (Excelente) Educación popular. (Excelente) Métodos participativos. (Excelente) Análisis de problemas. (Excelente)

<b>PERFIL DE CONTRATACIÓN</b>
De 25 a 45 años. Sexo y estado civil indiferente.

### **Planilla de salario para “Encargado de Capacitaciones”**

En este apartado se presenta el cálculo de retenciones y cotizaciones a aplicar al salario del nuevo puesto de trabajo propuesto en la Sección de Recursos Humanos quien tendrá la responsabilidad de desarrollar el Programa de capacitación.

Puesto	Salario Mensual	Cálculo anual				
		Salario	ISSS 3%	AFP 6.25 %	ISR	Salario a recibir
Encargado de Capacitaciones	\$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 216.00	\$ 450.00	\$ 299.04	\$ 6,234.96

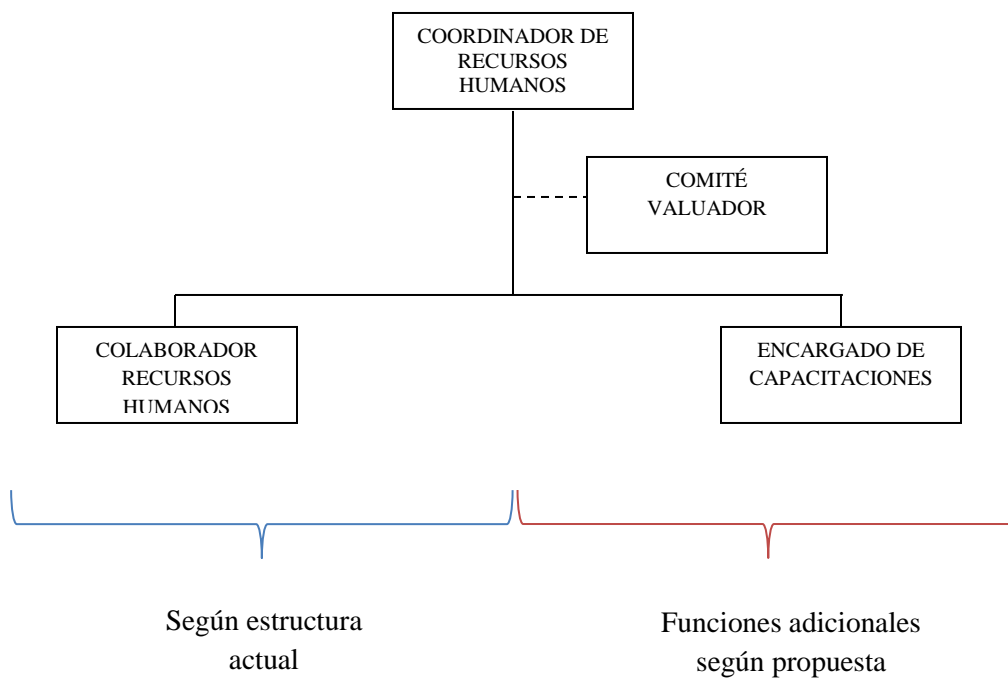
De esta manera el costo anual que implicará la contratación del nuevo personal asciende a \$ 7, 200.00.

## Organigrama de la Sección de Recursos Humanos

Debido a las modificaciones en la estructura organizativa de la Sección de Recursos Humanos de la Fundación, el organigrama se presenta de la siguiente manera:

### FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL)

#### SECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



## H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se presenta una orientación, sobre la forma en que debe realizarse el Plan de Formación, en el cual se especifican detalladamente los responsables de la ejecución, así como los recursos que serán necesarios para implementarlo y el aporte financiero en el que se incurrirá al llevarlo a cabo.

La finalidad que persigue el plan de implementación, es la coordinación de las actividades entre los encargados de la planificación, gestionando eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la organización o por medios externos.

### 1. Recursos humanos

#### a. Valuación de puestos

Para realizar la valuación de puestos será necesario contar con un comité valuador designado por la coordinadora de recursos humanos y jefe administrativo, este comité debe estar integrado por seis empleados de la Organización: el director ejecutivo, un técnico asesor, jefe de la unidad de planificación y estudio, coordinadora de sección de recursos humanos y dos representantes de los trabajadores.

#### b. Nivelación salarial

Los encargados de realizar la nivelación salarial y aplicar un ajuste al salario será la coordinadora de sección de recursos humanos y jefe administrativo; obteniendo previamente la aprobación del jefe de departamento financiero y junta directiva.

c. Políticas

La realización y aplicación de las políticas estarán a cargo de la coordinadora de sección de recursos humanos y jefe administrativo, con el fin de lograr que todos los empleados de la Organización se beneficien siguiendo los lineamientos para optar a un ascenso, aumento de salario, prestaciones extra legales y reconocimiento no monetario.

d. Programa de Capacitación

El programa de capacitación estará bajo la responsabilidad del encargado de capacitaciones, puesto de trabajo que se propone y que requerirá la aprobación de junta directiva.

e. Perfil de puesto “Encargado de capacitaciones”

Será responsabilidad de la coordinadora de la sección de recursos humanos, gestionar la aprobación del nuevo puesto de trabajo y de seleccionar al personal que cubrirá dicha vacante.

**2. Recursos técnicos y materiales**

a. Valuación de puestos

Para la realización de la valuación se utilizarán diversos documentos, los cuales se tomarán como base para su elaboración, dicha documentación consta de una lista de todos los puestos que tiene la Fundación, una matriz en la que se especifique el número de grados y su significado, detalles de las funciones principales que requieren los puestos y el organigrama de la Institución. Así también se ocupará la sala de reuniones

en la que se realizarán todas las juntas que sean necesarias para su ejecución, haciendo uso de equipo de computadora, fotocopidora, bolígrafo, silla, pizarra, calculadora, páginas de papel bond tamaño carta, borrador y plumones para pizarra.

b. Nivelación salarial

En la realización de la nivelación se utilizará un listado de todos los puestos de la Fundación con su respectivo salario y la valuación de los puestos; además para la ejecución se requerirá la sala de reuniones, computadora, fotocopidora, impresor, páginas de papel bond tamaño carta, calculadora, bolígrafo, pizarra, borrador y plumones para pizarra.

c. Políticas

Para la elaboración de políticas, se tomarán como base un listado en el que se especifiquen las prestaciones extra legales, reconocimientos no monetarios que se han utilizado de forma escrita y nivelación salarial; así también se utilizará la sala de reuniones, proyector, equipo de computadora, impresor, lapiceros, y fotocopidora.

d. Programa de Capacitación

En el programa de capacitación se utilizarán los siguientes recursos materiales:

- Infraestructura física con adecuada ventilación e iluminación
- Mobiliario
- Proyector
- Computadora
- Impresor
- Pizarra

- Borrador para pizarra
- Papelería y útiles
- Otros Gastos: refrigerio

e. Perfil de puesto “Encargado de capacitaciones”

Para solicitar la aprobación del nuevo perfil del puesto, la coordinadora de recursos humanos hará uso de computadora, impresor, papelería y útiles.

### 3. Recursos financieros

Para llevar a cabo la propuesta del Plan de Formación para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la Organización No Gubernamental: Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), se establecen los costos en los que se debe incurrir.

COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA		
Valuación de Puestos		\$ 49.45
Nivelación Salarial Interna		\$ 21,982.54
Papelería y útiles	\$ 28.70	
Egreso para el ajuste salarial	\$ 21,953.84	
Políticas Salariales		\$ 24.00
Programa de Capacitación		\$ 704.20
Perfil de Puesto “Encargado de Capacitaciones”		\$ 7,200.00
SUB TOTAL		\$ 29,960.19
Imprevistos (10 %)		\$ 2,996.02
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$ 32,956.21</b>

#### 4. Fuente de Financiamiento

Para poder ejecutar el “Plan de Formación para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la Organización No Gubernamental: Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), se necesitará valerse de estrategias que brinden financiamiento a un monto que asciende a \$ 32,956.21, y de esta manera lograr llevarlo a cabo; para lo cual se propone que se gestione como se especifica a continuación:

Financiamiento	Porcentaje	Monto
Fondos propios	10%	\$3,295.62
Por medio de donaciones	90%	\$29,660.59
Total	100%	\$32,956.21

- i. A las autoridades de la Fundación le corresponde evaluar la capacidad de aportar fondos propios, analizando la situación financiera actual para lograr de esta manera contribuir a la realización de dicho plan.
- ii. En cuanto a la gestión que se realizará por medio de donaciones se procederá de la siguiente manera:
  - Identificar el perfil de los actuales donantes
  - Gestionar la búsqueda de otras fuentes alternativas de ingresos por medio de donaciones. Una vez identificados a los donantes potenciales, se tomará en cuenta la comunicación a mantener con ellos y transmitirles la información que necesitarán de base para decidir si contribuirán con la Fundación.



- Recaudar fondos por medio de acercamiento a empresas a través de eventos sociales.

Se debe crear un archivo de recaudación de fondos, en éste se almacenaran los registros de todos los contactos que se han tenido como donantes potenciales, para mantener comunicación; contendrá además la fecha de última revisión, nombre del donante, cuánto apoyo monetario se solicitó, nombre y profesión y oficio de la persona a quien se contactó, fecha en que se obtuvo la donación recibida, y alguna acción de seguimiento necesaria.

Consecuentemente de la aportación de un donante se enviará un Informe de Progresos, como una forma de agradecer el apoyo solicitado.



## I. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 2º Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 2007.
- Gultinan Joseph. “Administración de Marketing”. Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1998.
- Morales Arrieta, Juan Antonio y Néstor Fernando Velandía Herrera. “Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones”. 1º edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1999.
- Pearson, Frederick; Rochester, Martin. “Relaciones Internacionales: Situación Global en el siglo XXI”, Editorial McGraw-Hill, Colombia.
- Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Personal Sueldos y Salarios”. Editorial Limusa SA, de CV, 2004.
- Rojas Soriano, Raúl. 1982, “Guía para realizar Investigaciones Sociales”, séptima edición.
- Dankhe, G. L. “Investigación y Comunicación”. Editorial McGraw-Hill, México, 1986.

- Mondy, R. Wayne. “Capital Humano”. 1° edición, editorial Pearson Educación, México, 2012.
- Harold, Koontz y otros. “Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial”, 14° edición, editorial McGraw-Hill, México, 2012.

#### TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Guardado Guevara, Oscar Armando y otros. “Diseño de Estrategias Competitivas para mejorar el rendimiento profesional de los empleados de la Asociación Atlacatl Vivo Positivo, en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, El Salvador, 2014.

#### LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Tipo de Decreto: Constituyente, Número de Decreto: 38. Fecha: 15 de diciembre de 1983. Publicación: Diario Oficial. Número: 234. Fecha: 16 de diciembre de 1983. Tomo Número: 281.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. Tipo de Decreto: Administrativo, Número de Decreto: 894. Fecha: 21 de noviembre de 1996. Publicación: Diario Oficial. Número: 238. Fecha: 17 de diciembre de 1996. Tomo Número: 333.

- Código de Trabajo. Tipo de Decreto: Laboral, Número de Decreto: 15. Fecha: 23 de junio de 1972. Publicación: Diario Oficial. Número: 142. Fecha: 31 de julio de 1972. Tomo Número: 236.
- Ley del Seguro Social. Tipo de Decreto: Constitucional, Número de Decreto: 1263. Fecha: 03 de diciembre de 1953. Publicación: Diario Oficial. Número: 226. Fecha: 11 de diciembre de 1953. Tomo Número: 161.
- Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social. Tipo de Decreto: Ejecutivo, Número de Decreto 37. Fecha: 10 de mayo de 1954. Publicación: Diario Oficial. Número 88. Fecha 12 de mayo de 1954. Tomo Número: 163.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA). Tipo de Decreto: Tributario o Fiscal, Número de Decreto: 296. Fecha: 24 de julio de 1992. Publicación: Diario Oficial. Número: 143. Fecha: 31 de julio de 1992. Tomo Número: 316.
- Ley de Impuesto sobre la Renta. Tipo de Decreto: Tributario o Fiscal, Número de Decreto: 134. Fecha: 18 de diciembre de 1991. Publicación: Diario Oficial. Número: 242. Fecha: 21 de diciembre de 1991. Tomo Número: 313.
- Tablas de Retención del Impuesto sobre la Renta. Tipo de Decreto: legislativo, Número de Decreto: 95. Fecha: 18 de diciembre de 2015. Publicación: Diario Oficial. Número: 236. Fecha: 22 de diciembre de 2015. Tomo Número: 409.

## DOCUMENTOS

- Fernández Losa, Nicolás. “El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas”.
- González, Víctor. “Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s), una nueva expresión de la sociedad civil Salvadoreña”.
- P. Leal, A. Membreño, M. Quijano y S. Vásquez, “Punto y Aparte”, 2015. UCA, El Salvador.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), “Informe sobre Desarrollo Humano”, 1990.
- Fukuda-Parr, Sakiko. “El paradigma del desarrollo humano: las ideas de Sen sobre las capacidades puestas en funcionamiento”. Volumen 9, Asociación Internacional para la economía feminista, Reino Unido, 2003.

## PÁGINAS WEB:

- <http://www.impulsapopular.com/legal/codigo-laboral/2895-politica-salarial-su-importancia-dentro-de-tu-empresa/>
- <http://www.definicion.org/prestaciones>

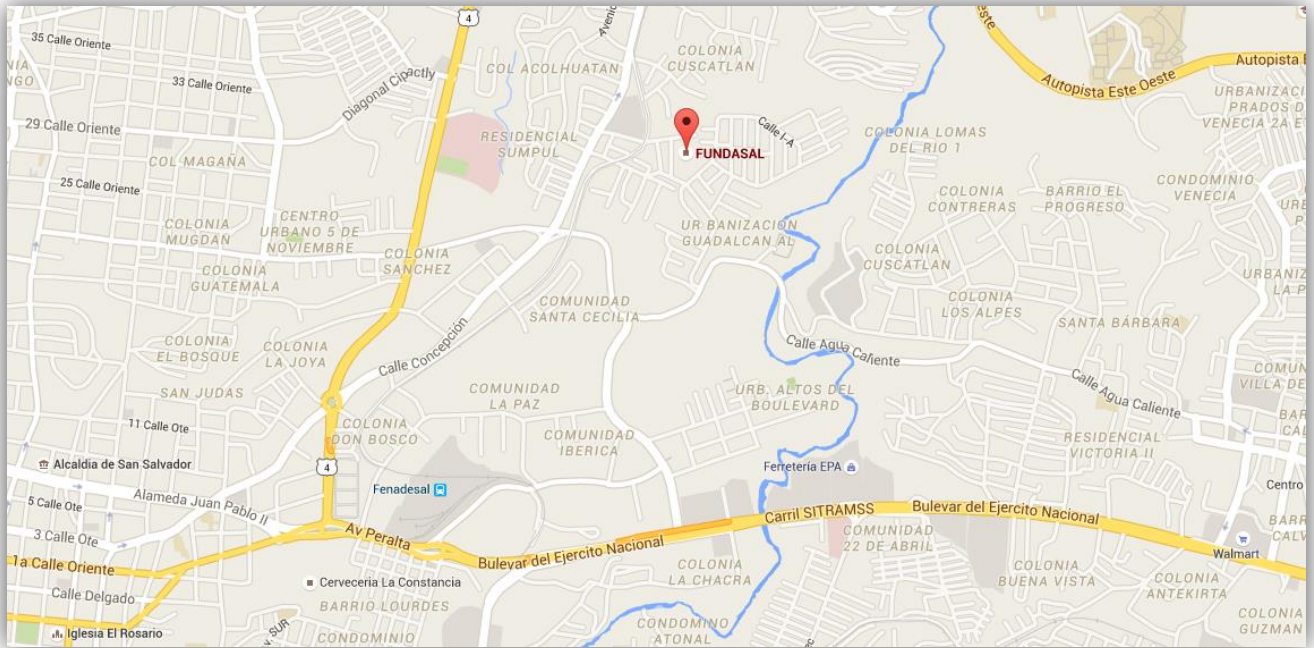
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-De-Estabilidad-Laboral/390657.html>
- <http://articulos.corentt.com/estabilidad-laboral/>
- <http://www.vrijmetselaarsgilde.eu/Maconnieke%20Encyclopedie/FMAP~1/REFORM/reform3/cap41.htm>
- <http://nacionesunidas.org.co/>
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.98-P422d/657.98-P422d>

# **ANEXOS**



## ANEXO N° 1

### MAPA DE LA UBICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL)



Mapa de ubicación de las instalaciones de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL): Reparto Santa Alegría, Calle L-B N° 7, Ciudad Delgado, San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## **ANEXO N° 2**

**Correspondiente al Capítulo III, V y VI de los Estatutos de la Fundación  
Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL)**

### **CAPÍTULO III**

#### **DEL PATRIMONIO**

##### **Artículo 6°**

El patrimonio de LA FUNDACIÓN estará formado por:

- a) Los donativos que reciba del Estado, de instituciones nacionales o extranjeras y de los particulares
- b) Los bienes que adquiriera a título oneroso
- c) Las cuotas de sus socios
- d) Las herencias o legados que recibiere

### **CAPÍTULO V**

#### **DE LOS SOCIOS DE LA FUNDACIÓN**

##### **Artículo 8°**

LA FUNDACIÓN estará formada por socios activos y socios honorarios. Son socios activos las personas que sean admitidas por resolución de la Junta Directiva, a propuesta de dos socios activos.

Son socios honorarios las personas que por servicios relevantes prestados a LA FUNDACIÓN, reciban esa distinción de la Junta Directiva a propuesta de no menos de diez socios activos.

**Son obligaciones de los socios:**

- a) Cumplir con las disposiciones y resoluciones tomadas por la Asamblea General y la Junta Directiva.
- b) El pago de la cuota que establezca la Asamblea General. El socio honorario estará exento del pago de cuotas obligatorias.
- c) Asistir, previa convocatoria legal, a las Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias.

**Son derechos de los socios:**

- a) Optar a los cargos de la Junta Directiva de LA FUNDACIÓN
- b) Elegir a los miembros de la Junta Directiva de LA FUNDACIÓN

En cualquier tiempo podrá un socio activo u honorario renunciar de LA FUNDACIÓN, para lo cual bastará que lo comunique por escrito a la Junta directiva.

**Son causales de expulsión de un socio activo, las siguientes:**

- a) La no asistencia, sin causa justificada, a dos Asambleas Generales ordinarias consecutivas, o a tres no consecutivas en un periodo de cinco años
- b) La falta de pago de la cuota establecida por la Asamblea General
- c) El no cumplimiento a las resoluciones tomadas por la Asamblea General
- d) La contravención a lo preceptuado en estos Estatutos y en la Ley que rige esta materia

Cuando un socio activo incurra en una falta que amerite expulsión, la Junta Directiva se lo hará saber, concediéndole audiencia única en la siguiente sesión de Junta Directiva.

La Junta Directiva, oídos los argumentos del socio, tomará la resolución respectiva y la comunicará por escrito al socio infractor. Si éste no concurriera a la sesión de Junta Directiva que ventila el caso, para dar a conocer sus puntos de vista, la Junta Directiva podrá tomar la decisión que se requiera con robustez moral de prueba.

LA FUNDACIÓN llevará un Libro de Registro de Socios Activos y Honorarios, en el que se consignará la clase de socio, nombre, profesión u oficio, domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de los mismos. Dicho Libro será autorizado por el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro del Ministerio del Interior.

## **CAPÍTULO VI**

### **DE LA ASAMBLEA GENERAL**

#### **Artículo 9º**

La Asamblea General estará formada por los socios activos y honorarios, reunidos previa convocatoria legal.

## ANEXO N° 3

# ENTREVISTA A FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## GUÍA DE ENTREVISTA

**Aplicado a:** la realización del trabajo de investigación denominado “Plan de Desarrollo Humano para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la Organización No Gubernamental: Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL)”.

**Objetivo:** recolectar información para conocer la situación actual sobre el desarrollo humano y profesional dentro de la Organización.

**Dirigido a:** jefatura administrativa de Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL).

1. ¿Cuántos empleados administrativos tiene la Fundación?

---

---

---

2. ¿Cuál es el número de empleados con preparación académica en:

Educación básica\_\_\_\_\_

Post grado\_\_\_\_\_

Educación media\_\_\_\_\_

Doctorado\_\_\_\_\_

Educación superior\_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es el número de empleados que actualmente se encuentran en preparación académica?

Educación básica\_\_\_\_\_

Post grado\_\_\_\_\_

Educación media\_\_\_\_\_

Doctorado\_\_\_\_\_

Educación superior\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál es el salario por cada puesto de trabajo?

---

---

---

5. ¿Cuenta la Fundación con una base para realizar los aumentos de salarios y con qué frecuencia se han realizado?

---

---

---

6. ¿Cuáles son las prestaciones adicionales que brinda la Fundación?

---

---

---

7. ¿Cuál es la duración del contrato laboral por cada puesto de trabajo?

---

---

---

8. ¿Ha tenido deserción laboral, despidos, jubilaciones y rotación de personal en los últimos 5 años?

---

---

---

9. ¿Qué tipos de compensaciones se ofrecen a los empleados?

---

---

---

10. ¿Cuál es la base que utilizan para otorgar ascensos al personal y cuántos ascensos se han realizado en los últimos 5 años?

---

---

---



11. Al momento de cubrir una vacante, ¿Cuál es el procedimiento?

---

---

---

12. ¿Brinda la Fundación algún tipo de reconocimiento por logros de los empleados, logros personales académicos o logros laborales?

---

---

---

13. ¿La Fundación ofrece algún tipo de capacitación, cursos, talleres u otros incentivos al crecimiento profesional de los empleados?

---

---

---

14. ¿Cómo considera el nivel de salarios de la Fundación respecto a otras Organizaciones No Gubernamentales?

---

---

---

15. Metodología para la valuación de puestos, y si ya la han realizado

---

---

## ANEXO N° 4

### ENTREVISTAS A MINISTERIO DE TRABAJO, TECHO EL SALVADOR Y HÁBITAT PARA LA HUMANIDAD.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GUÍA DE ENTREVISTA



**Aplicado a:** la realización del trabajo de investigación denominado “Plan de Desarrollo Humano para fortalecer el crecimiento profesional de los empleados de la Organización No Gubernamental: Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL)”.

**Objetivo:** recolectar información para conocer la situación actual sobre el desarrollo humano y profesional dentro de las Organizaciones No Gubernamentales.

**Dirigido a:** Director del Consejo Nacional del Salario Mínimo dependencia del Ministerio de Trabajo, Lic. Alfredo Rosales.

1. ¿El establecimiento de políticas salariales se encuentra regulado por el Ministerio de Trabajo?

---

---

---

2. ¿Cómo se debe establecer una nivelación equitativa de salarios en una Organización No Gubernamental?

---

---

---

3. ¿En qué aspectos considera que deben las organizaciones trabajar para desarrollar el potencial de sus empleados?

---

---

---

4. ¿Considera aceptable que aunque para el empleado todo aumento de salario debería ser parte de una política definida, las personas con posibilidades de decidir ese aspecto, traten de motivar a sus empleados con base al cumplimiento de metas y resultados obtenidos?

---

---

---

5. ¿Cómo deberían de accionar las Organizaciones No Gubernamentales en cuanto a la determinación de salarios para sus empleados?

---

---

---

6. ¿Qué significa para usted fortalecer el crecimiento profesional de los empleados?

---

---

---

7. ¿Qué aspectos considera que pueden mejorar el crecimiento profesional del empleado?

---

---

---

8. ¿Ha habido quejas o demandas por parte de los trabajadores referente al desarrollo humano en las Organizaciones?

---

---

---



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Objetivo:** recolectar información para conocer la situación actual sobre el desarrollo humano y profesional dentro de las Organizaciones No Gubernamentales.

**Dirigido a:** Personal directivo de Techo El Salvador y mismas preguntas para Hábitat para la Humanidad.

1. ¿Brinda beneficios a los trabajadores como flexibilidad de horario, ascensos, capacitaciones para mejorar sus funciones, entre otras?

---

---

---

2. ¿Aunque el igual pago por igual trabajo esta garantizado por la Constitución de la Republica y el Código de Trabajo, cree usted que las organizaciones le dan la misma importancia, brindando salarios acorde al mercado laboral?

---

---

---

3. ¿Podría agregar un comentario a la siguiente afirmación: “los mecanismos que regulan una nivelación equitativa de salarios se establecen con base a la filosofía de reconocimiento por mérito así como parámetros internos y externos”

---

---

---

4. ¿Cómo trabaja la organización para fortalecer el crecimiento profesional de sus empleados?

---

---

---

## ANEXO N° 5

### CÁLCULO DE LA MUESTRA

Se procederá a explicar la forma en que se calculó el tamaño de la muestra, la cual fue aplicada para la encuesta.

*Tamaño de la Muestra (n):* Dato que no se conoce y se quiere determinar por medio de la fórmula.

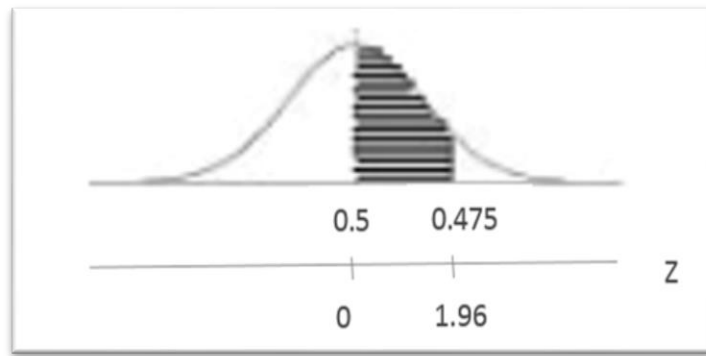
*Nivel de confianza (Z):* Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados hacia toda la población, se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal. Generalmente se emplea el 95% y 99% de confianza.

“Cuando se sustituyen los valores en la formula no se coloca el 95% o 99% de confianza; se utilizan valores tipificados obtenidos de las tablas de áreas bajo la curva normal. Por ejemplo, si se trata con un 95% de confianza se divide dicho valor entre dos, ya que la curva normal está distribuida en dos partes iguales” (Olguín Quiñónez, Elementos de Muestreo y Correlacionales, página 53).

Para el trabajo de investigación se ha tomado un nivel de confianza de 95%, el cual se divide entre dos, así:

$$\text{valor que se busca en la tabla} = \frac{95}{2} = 47.5$$

Esta cifra se divide entre 100 y da como resultado 0.475, ya que los valores en las tablas están dados en proporciones. Este valor se localiza en el cuerpo de tabla, después al dato tipificado que le corresponde se busca en la columna Z de la derecha, auxiliándose del encabezado. En este caso el resultado es de 1.96. (Ver Tabla: Áreas sobre la Curva Normal Estándar, que se muestra posteriormente).



*Probabilidad de Éxito y Probabilidad de Fracaso (pq):* Se refiere a la variabilidad del fenómeno.

Entre los procedimientos para calcularla figuran los siguientes:

- a) Si se ha realizado un estudio similar.
- b) Mediante un estudio piloto en una muestra reducida (No Probabilística). En donde “p” significa el porcentaje de respuestas afirmativas o adecuadas y “q” representa las respuestas negativas o inadecuadas.



- c) Se otorga a  $p$  y  $q$  la máxima variabilidad posible, es decir,  $p=0.5$  y  $q=0.5$ , suponiendo que existe una total heterogeneidad, teniendo una incertidumbre tal que lo más que se pueda esperar es que el 50% de las personas respondan afirmativamente y el otro 50% de manera negativa.

Para el trabajo de investigación se aplicó el último caso.

*Población o universo (N)*: Se refiere al total de elementos que representan determinadas características o manifestaciones que ameriten ser sujetas a estudio de investigación. En este caso se considerará como universo a los 130 empleados que forman parte de la Fundación. (que para este caso población se considerará como universo debido a que se estudiará a la totalidad de elementos.

*Error Permissible (E)*: Significa la precisión con la que generalizarán los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo donde se encuentran los verdaderos valores de la población.

“Es necesario aclarar que el nivel de precisión (E), no es el complemento del nivel de confianza (Z). Se puede por ejemplo: trabajar con una  $Z=95\%$  y una  $E=6\%$ , 7 u 8 por ciento”. (Dionisio Abraham Chinchilla Flamenco. Guía Didáctica II para Seminarios de Investigación Social).

**Tabla D.5: ÁREAS BAJO LA CURVA NORMAL ESTÁNDAR**



<b>z</b>	c.chica (z)	c.grande (z)	área central	área (0 a z)	<b>z</b>	c.chica (z)	c.grande (z)	área central	área (0 a z)
<b>1,00</b>	0,15866	0,84134	0,68269	0,34134	<b>1,50</b>	0,06681	0,93319	0,86639	0,43319
<b>1,01</b>	0,15625	0,84375	0,68750	0,34375	<b>1,51</b>	0,06552	0,93448	0,86896	0,43448
<b>1,02</b>	0,15386	0,84614	0,69227	0,34614	<b>1,52</b>	0,06426	0,93574	0,87149	0,43574
<b>1,03</b>	0,15151	0,84849	0,69699	0,34849	<b>1,53</b>	0,06301	0,93699	0,87398	0,43699
<b>1,04</b>	0,14917	0,85083	0,70166	0,35083	<b>1,54</b>	0,06178	0,93822	0,87644	0,43822
<b>1,05</b>	0,14686	0,85314	0,70628	0,35314	<b>1,55</b>	0,06057	0,93943	0,87886	0,43943
<b>1,06</b>	0,14457	0,85543	0,71086	0,35543	<b>1,56</b>	0,05938	0,94062	0,88124	0,44062
<b>1,07</b>	0,14231	0,85769	0,71538	0,35769	<b>1,57</b>	0,05821	0,94179	0,88358	0,44179
<b>1,08</b>	0,14007	0,85993	0,71986	0,35993	<b>1,58</b>	0,05705	0,94295	0,88589	0,44295
<b>1,09</b>	0,13786	0,86214	0,72429	0,36214	<b>1,59</b>	0,05592	0,94408	0,88817	0,44408
<b>1,10</b>	0,13567	0,86433	0,72867	0,36433	<b>1,60</b>	0,05480	0,94520	0,89040	0,44520
<b>1,11</b>	0,13350	0,86650	0,73300	0,36650	<b>1,61</b>	0,05370	0,94630	0,89260	0,44630
<b>1,12</b>	0,13136	0,86864	0,73729	0,36864	<b>1,62</b>	0,05262	0,94738	0,89477	0,44738
<b>1,13</b>	0,12924	0,87076	0,74152	0,37076	<b>1,63</b>	0,05155	0,94845	0,89690	0,44845
<b>1,14</b>	0,12714	0,87286	0,74571	0,37286	<b>1,64</b>	0,05050	0,94950	0,89899	0,44950
<b>1,15</b>	0,12507	0,87493	0,74986	0,37493	<b>1,65</b>	0,04947	0,95053	0,90106	0,45053
<b>1,16</b>	0,12302	0,87698	0,75395	0,37698	<b>1,66</b>	0,04846	0,95154	0,90309	0,45154
<b>1,17</b>	0,12100	0,87900	0,75800	0,37900	<b>1,67</b>	0,04746	0,95254	0,90508	0,45254
<b>1,18</b>	0,11900	0,88100	0,76200	0,38100	<b>1,68</b>	0,04648	0,95352	0,90704	0,45352
<b>1,19</b>	0,11702	0,88298	0,76595	0,38298	<b>1,69</b>	0,04551	0,95449	0,90897	0,45449
<b>1,20</b>	0,11507	0,88493	0,76986	0,38493	<b>1,70</b>	0,04457	0,95543	0,91087	0,45543
<b>1,21</b>	0,11314	0,88686	0,77372	0,38686	<b>1,71</b>	0,04363	0,95637	0,91273	0,45637
<b>1,22</b>	0,11123	0,88877	0,77754	0,38877	<b>1,72</b>	0,04272	0,95728	0,91457	0,45728
<b>1,23</b>	0,10935	0,89065	0,78130	0,39065	<b>1,73</b>	0,04182	0,95818	0,91637	0,45818
<b>1,24</b>	0,10749	0,89251	0,78502	0,39251	<b>1,74</b>	0,04093	0,95907	0,91814	0,45907
<b>1,25</b>	0,10565	0,89435	0,78870	0,39435	<b>1,75</b>	0,04006	0,95994	0,91988	0,45994
<b>1,26</b>	0,10383	0,89617	0,79233	0,39617	<b>1,76</b>	0,03920	0,96080	0,92159	0,46080
<b>1,27</b>	0,10204	0,89796	0,79592	0,39796	<b>1,77</b>	0,03836	0,96164	0,92327	0,46164
<b>1,28</b>	0,10027	0,89973	0,79945	0,39973	<b>1,78</b>	0,03754	0,96246	0,92492	0,46246
<b>1,29</b>	0,09853	0,90147	0,80295	0,40147	<b>1,79</b>	0,03673	0,96327	0,92655	0,46327
<b>1,30</b>	0,09680	0,90320	0,80640	0,40320	<b>1,80</b>	0,03593	0,96407	0,92814	0,46407
<b>1,31</b>	0,09510	0,90490	0,80980	0,40490	<b>1,81</b>	0,03515	0,96485	0,92970	0,46485
<b>1,32</b>	0,09342	0,90658	0,81316	0,40658	<b>1,82</b>	0,03438	0,96562	0,93124	0,46562
<b>1,33</b>	0,09176	0,90824	0,81648	0,40824	<b>1,83</b>	0,03362	0,96638	0,93275	0,46638
<b>1,34</b>	0,09012	0,90988	0,81975	0,40988	<b>1,84</b>	0,03288	0,96712	0,93423	0,46712
<b>1,35</b>	0,08851	0,91149	0,82298	0,41149	<b>1,85</b>	0,03216	0,96784	0,93569	0,46784
<b>1,36</b>	0,08691	0,91309	0,82617	0,41309	<b>1,86</b>	0,03144	0,96856	0,93711	0,46856
<b>1,37</b>	0,08534	0,91466	0,82931	0,41466	<b>1,87</b>	0,03074	0,96926	0,93852	0,46926
<b>1,38</b>	0,08379	0,91621	0,83241	0,41621	<b>1,88</b>	0,03005	0,96995	0,93989	0,46995
<b>1,39</b>	0,08226	0,91774	0,83547	0,41774	<b>1,89</b>	0,02938	0,97062	0,94124	0,47062
<b>1,40</b>	0,08076	0,91924	0,83849	0,41924	<b>1,90</b>	0,02872	0,97128	0,94257	0,47128
<b>1,41</b>	0,07927	0,92073	0,84146	0,42073	<b>1,91</b>	0,02807	0,97193	0,94387	0,47193
<b>1,42</b>	0,07780	0,92220	0,84439	0,42220	<b>1,92</b>	0,02743	0,97257	0,94514	0,47257
<b>1,43</b>	0,07636	0,92364	0,84728	0,42364	<b>1,93</b>	0,02680	0,97320	0,94639	0,47320
<b>1,44</b>	0,07493	0,92507	0,85013	0,42507	<b>1,94</b>	0,02619	0,97381	0,94762	0,47381
<b>1,45</b>	0,07353	0,92647	0,85294	0,42647	<b>1,95</b>	0,02559	0,97441	0,94882	0,47441
<b>1,46</b>	0,07215	0,92785	0,85571	0,42785	<b>1,96</b>	0,02500	0,97500	0,95000	0,47500
<b>1,47</b>	0,07078	0,92922	0,85844	0,42922	<b>1,97</b>	0,02442	0,97558	0,95116	0,47558
<b>1,48</b>	0,06944	0,93056	0,86113	0,43056	<b>1,98</b>	0,02385	0,97615	0,95230	0,47615
<b>1,49</b>	0,06811	0,93189	0,86378	0,43189	<b>1,99</b>	0,02330	0,97670	0,95341	0,47670

**ANEXO N° 6**

**DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS**

a) Especificación del número de grados y puestos

<b>Grado</b>	<b>Tipo de actividad</b>	<b>Título del puesto</b>
1	Trabajadores no calificados	Jardinero
		Colaborador de aseo
		Motorista
		Bodeguero
		Auxiliar de bodega
		Bodeguero de campo
2	Trabajadores calificados	Secretaria de Dirección Ejecutiva
		Secretaria de Gerente General
		Secretaria de Asesor de Dirección Ejecutiva
		Secretaria de Unidad Jurídica
		Secretaria de Sección de Administración Comunal
		Secretaria de Planificación y Estudio
		Secretaria de Relaciones Públicas
		Secretaria de Unidad de Proyecto de Desarrollo Económico
		Vendedor de Unidad de Proyecto de Desarrollo Económico
		Secretaria de Sección Supervisión
		Secretaria de Sección de Diseño
		Secretaria del Departamento de Promoción Social
		Secretaria del Departamento Financiero
		Cajero de Sección de Créditos y Cobros
		Responsable de Elaboración de Cheques
Responsable de Registro		
Cajero de Sección de Tesorería		
Secretaria del Departamento Administrativo		
Secretaria de Sección Proveeduría		
		Recepcionista de Servicios Generales
		Colaborador de Imprenta
		Mecánico Automotriz
		Mecánico de Máquinas
		Encargado de Archivo General

3	Puestos de criterios	Asesor de Dirección Ejecutiva
		Colaborador de Sección Administración Comunal
		Colaborador Jurídico 1
		Colaborador Jurídico 2
		Colaborador de Unidad de Auditoría Interna
		Auxiliar de Investigación
		Colaborador de Centro de Documentación
		Colaborador de Unidad de Relaciones Públicas
		Auxiliar de Unidad de Proyecto Casa de las Artesanías
		Colaborador de Investigación del Centro de Investigación, Capacitación y Producción
		Colaborador Técnico de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción
		Colaborador Técnico Agrónomo
		Colaborador Técnico Promotor Social
		Colaborador Técnico Financiero
		Inspector de Campo de Sección de Supervisión
		Supervisor de Campo de Sección de Supervisión
		Cadenero de Sección Diseño
		Dibujante de Arquitectura
		Dibujante de Ingeniería
		Supervisor de Mora
		Colaborador de Atención al Público
		Auxiliar Contable de Inventario
		Auxiliar Contable de Planilla
		Auxiliar Contable de Cuenta Corriente
		Auxiliar Contable de Informes
		Auxiliar Contable Digitador
		Sub-Coordenador de Sección de Proveduría
Colaborador de Sección de Proveduría		
Colaborador de Sección de Recursos Humanos		
Colaborador de Inventario		
Encargado de Bodega		
4	Puestos técnicos	Coordinador de Sección de Administración Comunal
		Auditor Interno
		Técnico Formulador de Proyectos
		Técnico de Planificación de Monitoreo y Evaluación

		Técnico Elaborador de Informes
		Técnico en Investigación
		Encargado de Compras
		Coordinador de Proyecto Agrícola Suchitoto
		Coordinador de Proyecto 27 de Agosto
		Coordinador del Departamento de Construcción
		Encargado de Control de Calidad de Suelos y Materiales
		Encargado de Costos y Presupuesto
		Topógrafo de Sección de Supervisión
		Topógrafo de Sección de Diseño
		Coordinador de Sección de Desarrollo Urbano
		Promotor Social de Sección de Desarrollo Urbano
		Coordinador de Sección de Desarrollo Rural
		Promotor Social de Sección de Desarrollo Rural
		Analista de Cuentas Corrientes
		Promotor de Cobros
		Coordinador de Sección de Tesorería
		Coordinador de Sección de Contabilidad
		Coordinador de Sección de Proveduría
		Coordinador de Sección de Recursos Humanos
		Coordinador de Sección de Servicios Generales
		Coordinador de Sección de Inventarios
5	Puestos ejecutivos	Jefe de Unidad Jurídica
		Sub-Jefe de Unidad Jurídica
		Jefe de Unidad de Planificación y Estudio
		Jefe de Unidad de Relaciones Públicas
		Jefe de Proyecto de Desarrollo Económico
		Administrador de Proyecto Casa de las Artesanías
		Administrador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción
		Jefe de Unidad de Informática
		Administrador de Red
		Administrador de Base de Datos
		Administrador de Operaciones y Soporte
		Jefe de Departamento de Promoción Social

		Jefe de Departamento Financiero
		Jefe de Departamento Administrativo
6	Puestos administrativos	Gerente General
7	Puestos directivos	Director Ejecutivo

b) Las funciones de los puestos a valorar

Título del puesto	Funciones
Jardinero	Dar mantenimiento y hacer limpieza de zonas verdes
Colaborador de aseo	Dar mantenimiento a las oficinas y bodegas
Motorista	Dar apoyo en el traslado de personal, material y correspondencia
Bodeguero	Recepción, entrega, custodia de materiales y herramientas por medio de documentos a fin de llevar control de existencias físicas de inventario
Auxiliar de bodega	Apoyar al bodeguero en el desarrollo de sus funciones
Bodeguero de campo	Control del Inventario, atención a las necesidades de los técnicos del proyecto, adecuada administración de los documentos y reportes relacionados a la existencia de materiales
Secretaria de Dirección Ejecutiva	Digitación, atender la agenda, contestar llamadas y dar un apoyo a la jefatura en control de documento
Secretaria de Gerente General	Digitación, atender la agenda, contestar llamadas y dar un apoyo a la jefatura en control de documento
Secretaria de Asesor de Dirección Ejecutiva	Digitación, atender la agenda, contestar llamadas y dar un apoyo a la jefatura en control de documento
Secretaria de Unidad Jurídica	Coordinar y supervisar las actividades jurídico-legales de todas las unidades
Secretaria de Sección de Administración Comunal	Apoyar en actividades secretariales de la sección
Secretaria de Unidad de Planificación y Estudio	Proporcionar el apoyo secretarial y administrativo a toda la unidad
Secretaria de Relaciones Públicas	Realizar labores y funciones secretariales para apoyo a los diferentes proyectos y programas
Secretaria de Unidad de Proyecto de Desarrollo Económico	Controlar correspondencia interna como externa, atender las llamadas, archivar los documentos de la unidad y elaborar cheques

Vendedor de Proyecto Casa de las Artesanías	Comprar, vender, informar y atender a los clientes nacionales y extranjeros sobre la venta y la exportación de los productos
Secretaria de Sección Supervisión	Encargada del apoyo secretarial de la sección
Secretaria de Sección de Diseño	Trabajo secretarial, repartir memos y requisiciones de vehículos
Secretaria del Departamento de Promoción Social	Apoyar en la administración de recursos del departamento, archivo, digitación de documentos, atención de llamadas y visitas
Secretaria del Departamento Financiero	Realizar labores y funciones secretariales para la jefatura del departamento apoyando a todas las secciones de la institución
Cajero de Sección de Créditos y Cobros	Recuperar mora de los proyectos para que los adjudicatarios se mantengan al día con sus cuentas y recibir los pagos de la vivienda de los proyectos, promoviendo así la cobranza para la disminución de mora
Responsable de Elaboración de Cheques	Ejecutar los gastos de la Fundación y aplicarlos en lo que la institución lo requiera
Responsable de Registro	Llevar registros y controles del movimiento del efectivo, inversiones y disponibilidad,
Cajero de Sección de Tesorería	Recibir ingresos y pagar obligaciones de la Fundación así como la atención a adjudicatarios, proveedores, manejo de caja chica
Secretaria del Departamento Administrativo	Brindar apoyo secretarial principalmente a la jefatura del departamento, para la ejecución de las actividades específicas, así también colaborar con los coordinadores de la sección de departamento, cuando sea necesario
Secretaria de Sección Proveeduría	Apoyar a la sección en el control general de documentos internos, externos y atender a los cobradores, proveedores
Recepcionista de Servicios Generales	Realizar llamadas, recibirlas y comunicarlas a las secciones, unidades, departamentos,
Colaborador de Imprenta	Brindar servicio de reproducción de documentos a todas las áreas de la institución
Mecánico Automotriz	Responsable de la revisión preventiva y correctiva de los vehículos de la institución y cotizar repuestos
Mecánico de Máquinas	Dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria liviana de construcción de la institución
Encargado de Archivo General	Velar por el buen estado y conservación del archivo, actualizar el sistema de información para dar una buena gestión a las actividades que tiene la institución

Asesor de Dirección Ejecutiva	Apoyar, reforzar y proponer al Director Ejecutivo en el cumplimiento de sus funciones relacionadas con redes internacionales y con el desarrollo de política de vivienda a nivel nacional
Colaborador de Sección Administración Comunal	Elaborar documentos legales y gestionar permisos
Colaborador Jurídico 1	Apoyar a las comunidades en la legalización de la tenencia de propiedad y apoyar en los procesos judiciales
Colaborador Jurídico 2	Elaborar los contratos de obra, servicio, finiquitos y otros de la institución
Colaborador de Unidad de Auditoría Interna	Ejecutar la auditoría de la institución de acuerdo al plan anual
Auxiliar de Investigación	Ayudar en la elaboración de instrumentos para organizar el trabajo de campo y recolectar información para el uso en la investigación
Colaborador de Centro de Documentación	Suministrar servicios de documentación e información sobre temática especializada requerida por el personal institucional y visitantes
Colaborador de Unidad de Relaciones Públicas	Colaborar en todas las labores y funciones derivadas de los diferentes proyectos y programas bajo la responsabilidad de la unidad
Auxiliar de Proyecto Casa de las Artesanías	Controlar los pedidos de exportación, control de pagos y elaboración de cheques
Colaborador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	Desarrollar proyectos de investigación de materiales y procesos de construcción, dar asistencia técnica al centro de investigación, capacitación y producción de materiales
Colaborador Técnico de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	Colaborar en todas aquellas actividades relacionadas a la investigación de materiales alternativos para la construcción
Colaborador Técnico Agrónomo	Colaborar en la administración de la producción agrícola del proyecto y supervisar las labores
Colaborador Técnico Promotor Social	Promover procesos de educación y organización en pequeños productores agropecuarios
Colaborador Técnico Financiero	Encargado de la ejecución financiera del proyecto.



Inspector de Campo	Velar por el funcionamiento y avance del proceso de la obra apoyado a las especificaciones de las normas encomendadas de la construcción
Supervisor de Campo	Supervisar obras y velar porque se desarrollen en el menor costo y tiempo, de acuerdo a diseños y lineamientos institucionales y supervisar los procesos constructivos y dar seguimiento a los programas de trabajo de las obras civiles.
Cadenero de Sección Diseño	Realizar y supervisar toma de medidas en un levantamiento topográfico
Dibujante de Arquitectura	Apoyar en el área de dibujo y cálculo para la elaboración de planos de diseño de ingeniería y arquitectura además de realizar trámites necesarios en las instituciones gubernamentales
Dibujante de Ingeniería	Diseñar proyectos desde su formulación hasta su conceptualización, preparar planos y documentos,
Supervisor de Mora	Evitar el incremento de la mora en la cuenta corriente de la cartera de créditos otorgados por FUNDASAL
Colaborador de Atención al Público	Dar información y atención al público en general
Auxiliar Contable de Inventario	Elaborar comprobantes de diario, controlar existencia y reserva de activo fijo,
Auxiliar Contable de Planilla	Contabilizar planillas y controlar retenciones a empleados
Auxiliar Contable de Cuenta Corriente	Contabilizar los registros de cuenta corriente (cartera),
Auxiliar Contable de Informes	Elaborar informes financieros a organismos nacionales e internacionales registrando en la contabilidad los controles de los fondos
Auxiliar Contable Digitador	Digitalizar movimiento para generar balances contables y reportes auxiliares
Sub-Coordenador de Sección de Proveeduría	Colaborar en el manejo y control de las diferentes acciones y actividades que se desarrollan en la sección
Colaborador de Sección de Proveeduría	Comprar y proveer de materiales a los proyectos y a toda la institución
Colaborador de Sección de Recursos Humanos	Elaboración de planillas de pago y retención a empleados, así como las diversas planillas legales y de instituciones,
Colaborador de Inventario	Garantizar la existencia de artículos y papelería de oficina y mantener al día las transacciones diarias en los reportes

	contables
Encargado de Bodega	Registrar y controlar inventario de materiales y herramientas, así como establecer el inventario físico del proyecto
Coordinador de Sección de Administración Comunal	Gestionar y supervisar los permisos legales requeridos en la unidad
Auditor Interno	Planificar, organizar, ejecutar y dirigir el plan anual de Auditoría
Técnico Formulator de Proyectos	Coordinar la formulación de proyectos de la institución y desarrollar la parte técnica y conceptualización de los proyectos, su parte de logística y presupuestaria
Técnico de Planificación de Monitoreo y Evaluación	Contribuir al diseño y aplicación de un sistema de monitoreo, seguimiento, evaluación mediante la capacitación del personal
Técnico Elaborador de Informes	Elaborar y presentar informes de avances físicos-financieros a los organismos y agencias donantes
Técnico en Investigación	Realizar investigación aplicada a la formulación y evaluación de proyectos y profundizar en el conocimiento habitacional del país
Encargado de Compras	Encargado de realizar las adquisiciones de materiales necesarios en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida con un precio adecuado para llevar a cabo el proyecto.
Coordinador de Proyecto Agrícola Suchitoto	Cumplir procesos de desarrollo económico rural para lograr una sostenibilidad
Coordinador de Proyecto 27 de Agosto	Organizar, planificar y supervisar los diferentes rubros y cultivos que se desarrollan en el proyecto
Coordinador del Departamento de Construcción	Coordinar y administrar los proyectos en ejecución a través de la modalidad ayuda mutua
Encargado de Control de Calidad de Suelos y Materiales	Supervisar las obras, control de calidad, procesos constructivos y seguimiento a los programas de trabajo de los contratistas en proyectos de vivienda nueva y comunidades
Encargado de Costos y Presupuesto	Revisar y autorizar costos y presupuestos de los distintos programas así como los planos de construcción

Topógrafo de Sección de Supervisión	Realizar el levantamiento topográfico y de altimetría de obras de infraestructura y vivienda
Topógrafo de Sección de Diseño	Realizar el levantamiento topográfico y de altimetría de obras de infraestructura y vivienda
Coordinador de Sección de Desarrollo Urbano	Orientar, coordinar y supervisar la coherencia del trabajo de los distintos equipos de proyectos, el orden administrativo institucional y las necesidades de las comunidades y familias
Promotor Social de Sección de Desarrollo Urbano	Coordinar, promover, organizar, capacitar a las familias de los beneficiarios de los proyectos que se realizan en las comunidades urbanas
Coordinador de Sección de Desarrollo Rural	Orientar, coordinar y supervisar la coherencia del trabajo de los distintos equipos de proyectos, el orden administrativo institucional y las necesidades de las comunidades y familias
Promotor Social de Sección de Desarrollo Rural	Coordinar, promover, organizar, capacitar a las familias de los beneficiarios de los proyectos que se realizan en las comunidades
Analista de Cuentas Corrientes	Dar mantenimiento al sistema mecanizado de la cuenta corriente de adjudicatarios
Promotor de Cobros	Mantener al día la cobranza y el control de la mora de las comunidades
Coordinador de Sección de Tesorería	Velar por la adecuada administración de los recursos financieros de la institución, mediante la correcta aplicación de normas, procedimientos definidos
Coordinador de Sección de Contabilidad	Registrar, controlar y mantener actualizado los registros contables de la institución y presentar informe para la toma de decisiones
Coordinador de Sección de Proveduría	Administrar la gestión de adquisición de bienes y servicios para diferentes proyectos en ejecución, programas y funcionamiento institucional en relación a cronogramas y requerimiento
Coordinador de Sección de Recursos Humanos	Planificar, organizar y coordinar los programas de capacitación, beneficios sociales, salarios, prestaciones y evaluaciones, así como elaborar los diversos manuales
Coordinador de Sección de Servicios Generales	Administrar el mantenimiento de todos los bienes de la institución
Coordinador de Sección de Inventarios	Responsable de la administración y custodia de los inventarios institucionales y de los proyectos que ejecuta la institución

Jefe de Unidad Jurídica	Asesorar jurídicamente a la Alta Dirección y a las demás instancias de la institución así como preparar escrituras y contratos
Sub-Jefe de Unidad Jurídica	Coordinar y supervisar las actividades jurídico-legales de todas las unidades
Jefe de Unidad de Planificación y Estudio	Coordinar los procesos de planificación, formulación, monitoreo, evaluación y sistematización de los proyectos incluyendo los procesos de investigación,
Jefe de Unidad de Relaciones Públicas	Proyectar la obra institucional a nivel nacional e internacional mediante el uso de diferentes herramientas de comunicación, consolidando las relaciones de la Fundación con socios, benefactores y donantes
Jefe de Proyecto de Desarrollo Económico	Organizar, planificar, supervisar y evaluar los proyectos a cargo de la unidad
Administrador de Proyecto Casa de las Artesanías	Promover la comercialización nacional e internacional de las artesanías salvadoreña
Administrador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	Coordinar las actividades relacionadas con la investigación, capacitación, producción, eficiencia y rentabilidad en el área de producción
Jefe de Unidad de Informática	Responsable de la consistencia de información e impulsar proyectos de modernización con usos apropiados de la tecnología
Administrador de Red	Mantener en normal operación, la configuración, planificación de crecimiento y resolución de problemas relacionados con los recursos de la plataforma operativa de trabajo, con los diferentes servidores, redes y servicios informáticos
Administrador de Base de Datos	Administrar la base de datos de la institución, realizando así el diseño, implementación y mantenimiento de la misma y aplicar planes de acción para mantener la seguridad e integridad de los datos, proporcionando su máxima disponibilidad
Administrador de Operaciones y Soporte	Dar soporte a usuarios para el manejo de los sistemas de información para el uso de los equipos y software en general, así también del mantenimiento y disponibilidad continua del hardware y software
Jefe de Departamento de Promoción Social	Definir y orientar el trabajo social que realiza el departamento así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros asignados al departamento
Jefe de Departamento Financiero	Administrar eficientemente los recursos financieros de la institución

Jefe de Departamento Administrativo	Administrar los procesos de recursos humanos, inventarios, activo fijo, gestión de compra, soporte logístico, estructura y estrategia de funcionamiento de gestión con enfoque de pensamiento sistemático.
Gerente General	Coordinar, supervisar y controlar las actividades que realizan los departamentos y unidades administrativas y ejecutoras de proyectos
Director Ejecutivo	Supervisar el buen funcionamiento de la Institución para el logro de sus objetivos

Cuadros elaborados por equipo investigador

c) Organigrama de la organización

El Organigrama de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) se presenta en el Capítulo I como parte de las generalidades.

**ANEXO N° 7**  
**VALUACIÓN DE PUESTOS**

1. Nivelación salarial interna

Grado 1: Trabajadores no calificados

Puesto	Puntuación (X)	Salario actual (Y)	Salario propuesto (Nivelación)	Sub valuado	Sobre valuado
Bodeguero	5	\$ 476.00	\$ 475.50		\$ 0.50
Auxiliar de bodega	4	\$ 442.00	\$ 448.00	\$ 6.00	
Bodeguero de campo	3	\$ 425.00	\$ 420.50		\$ 4.50
Motorista	2	\$ 400.00	\$ 393.00		\$ 7.00
Colaborador de aseo	1	\$ 375.00	\$ 365.50		\$ 9.50
Jardinero	1	\$ 350.00	\$ 365.50	\$ 15.50	

Grado 2: Trabajadores calificados

Puesto	Puntuación (X)	Salario actual (Y)	Salario propuesto (Nivelación)	Sub valuado	Sobre valuado
Secretaria Ejecutiva	10	\$ 707.00	\$ 712.35	\$ 5.35	
Secretaria de Gerente General	10	\$ 677.00	\$ 712.35	\$ 35.35	
Secretaria de Asesor de Dirección Ejecutiva	9	\$ 592.00	\$ 682.47	\$ 90.47	
Secretaria de Unidad Jurídica	8	\$ 650.00	\$ 652.58	\$ 2.58	
Secretaria de Unidad de Proyecto de Desarrollo Económico	7	\$ 710.00	\$ 622.70		\$ 87.30
Secretaria del Departamento Financiero	7	\$ 700.00	\$ 622.70		\$ 77.30
Secretaria de Unidad de Planificación y Estudio	6	\$ 600.00	\$ 592.82		\$ 7.18

Secretaria de Unidad de Relaciones Públicas	6	\$ 500.00	\$ 592.82	\$ 92.82	
Secretaria del Departamento Administrativo	6	\$ 650.00	\$ 592.82		\$ 57.18
Secretaria del Departamento de Promoción Social	5	\$ 600.00	\$ 562.93		\$ 37.07
Secretaria de Sección de Supervisión	5	\$ 590.00	\$ 562.93		\$ 27.07
Secretaria de Sección de Diseño	5	\$ 590.00	\$ 562.93		\$ 27.07
Secretaria de Sección de Administración Comunal	5	\$ 590.00	\$ 562.93		\$ 27.07
Secretaria de Sección Proveeduría	5	\$ 590.00	\$ 562.93		\$ 27.07
Responsable de Elaboración de Cheques	5	\$ 560.00	\$ 562.93	\$ 2.93	
Vendedor de Proyecto de Casa de las Artesanías	4	\$ 550.00	\$ 533.05		\$ 16.95
Cajero de Sección de Créditos y Cobros	4	\$ 526.00	\$ 533.05	\$ 7.05	
Cajero de Sección de Tesorería	4	\$ 450.00	\$ 533.05	\$ 83.05	
Responsable de Registro	3	\$ 469.00	\$ 503.16	\$ 34.16	
Colaborador de Imprenta	2	\$ 500.00	\$ 473.28		\$ 26.72
Mecánico Automotriz	2	\$ 460.00	\$ 473.28	\$ 13.28	
Mecánico de Máquinas	2	\$ 457.00	\$ 473.28	\$ 16.28	
Encargado de Archivo General	2	\$ 457.00	\$ 473.28	\$ 16.28	
Recepcionista de Servicios Generales	1	\$ 425.00	\$ 443.39	\$ 18.39	

Grado 3: Puestos de Criterio

Puesto	Puntuación (X)	Salario actual (Y)	Salario propuesto (Nivelación)	Sub valuado	Sobre valuado
Asesor de Dirección Ejecutiva	12	\$1,100.00	\$ 990.12		\$ 109.88
Colaborador Jurídico 2	11	\$ 889.00	\$ 940.77	\$ 51.77	
Colaborador Jurídico 1	11	\$ 889.00	\$ 940.77	\$ 51.77	
Colaborador de Unidad de Relaciones Públicas	10	\$1,000.00	\$ 891.41		\$ 108.59
Colaborador de Unidad de Auditoría Interna	10	\$1,000.00	\$ 891.41		\$ 108.59
Colaborador de Sección Administración Comunal	9	\$ 905.00	\$ 842.06		\$ 62.94
Dibujante de Arquitectura	8	\$ 800.00	\$ 792.71		\$ 7.29
Dibujante de Ingeniería	8	\$ 778.00	\$ 792.71	\$ 14.71	
Sub-Coordenador de Sección de Proveeduría	8	\$ 778.00	\$ 792.71	\$ 14.71	
Colaborador de Sección de Proveeduría	7	\$ 732.00	\$ 743.36	\$ 11.36	
Colaborador de Sección de Recursos Humanos	7	\$ 542.00	\$ 743.36	\$ 201.36	
Colaborador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	7	\$ 689.00	\$ 743.36	\$ 54.36	
Colaborador Técnico de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	6	\$ 575.00	\$ 694.01	\$ 119.01	



Colaborador Técnico Agrónomo	6	\$ 678.00	\$ 694.01	\$ 16.01	
Colaborador Técnico Financiero	6	\$ 670.00	\$ 694.01	\$ 24.01	
Colaborador Técnico Promotor Social	5	\$ 663.00	\$ 644.65		\$ 18.35
Colaborador de Inventario	5	\$ 650.00	\$ 644.65		\$ 5.35
Colaborador de Centro de Documentación	5	\$ 625.00	\$ 644.65	\$ 19.65	
Colaborador de Atención al Público	5	\$ 607.00	\$ 644.65	\$ 37.65	
Supervisor de Campo	4	\$ 600.00	\$ 595.30		\$ 4.70
Inspector de Campo	4	\$ 578.00	\$ 595.30	\$ 17.30	
Auxiliar de Proyecto Casa de las artesanías	4	\$ 578.00	\$ 595.30	\$ 17.30	
Supervisor de Mora	4	\$ 537.00	\$ 595.30	\$ 58.30	
Auxiliar Contable de Inventario	3	\$ 525.00	\$ 545.95	\$ 20.95	
Auxiliar Contable de Planilla	2	\$ 750.00	\$ 496.60		\$ 253.40
Auxiliar Contable de Cuenta Corriente	2	\$ 750.00	\$ 496.60		\$ 253.40
Auxiliar Contable de Informes	2	\$ 420.00	\$ 496.60	\$ 76.60	
Auxiliar de Investigación	2	\$ 525.00	\$ 496.60		\$ 28.40
Auxiliar Contable Digitador	2	\$ 400.00	\$ 496.60	\$ 96.60	
Encargado de Bodega	1	\$ 437.00	\$ 447.24	\$ 10.24	
Cadenero de Sección Diseño	1	\$ 400.00	\$ 447.24	\$ 47.24	

Grado 4: Puestos técnicos

Puesto	Puntuación (X)	Salario actual (Y)	Salario propuesto (Nivelación)	Sub valuado	Sobre valuado
Auditor Interno	10	\$ 1,300.00	\$1,274.68		\$ 25.32
Coordinador de Departamento de Construcción	9	\$ 1,200.00	\$1,181.54		\$ 18.46
Coordinador de Sección de Contabilidad	8	\$ 1,315.00	\$1,088.39		\$ 226.61
Coordinador de Sección de Tesorería	8	\$ 1,000.00	\$1,088.39	\$ 88.39	
Coordinador de Sección de Proveduría	8	\$ 1,000.00	\$1,088.39	\$ 88.39	
Coordinador de Sección de Recursos Humanos	8	\$ 1,100.00	\$1,088.39		\$ 11.61
Coordinador de Sección de Inventarios	8	\$ 1,100.00	\$1,088.39		\$ 11.61
Coordinador de la Sección de Administración Comunal	8	\$ 1,056.00	\$1,088.39	\$ 32.39	
Coordinador de Sección de Desarrollo Urbano	7	\$ 1,000.00	\$ 995.25		\$ 4.75
Coordinador de Sección de Desarrollo Rural	7	\$ 1,000.00	\$ 995.25		\$ 4.75
Analista de Cuentas Corrientes	6	\$ 700.00	\$ 902.11	\$ 202.11	
Técnico Formulador de Proyectos	5	\$ 750.00	\$ 808.97	\$ 58.97	
Técnico en Investigación	5	\$ 800.00	\$ 808.97	\$ 8.97	
Técnico de Planificación de Monitoreo y Evaluación	5	\$ 846.00	\$ 808.97		\$ 37.03

Coordinador de Proyecto Agrícola Suchitoto	4	\$ 800.00	\$ 715.82		\$ 84.18
Coordinador de Proyecto 27 de Agosto	4	\$ 800.00	\$ 715.82		\$ 84.18
Técnico Elaborador de Informes	4	\$ 625.00	\$ 715.82	\$ 90.82	
Encargado de Control de Calidad de Suelos y Materiales	3	\$ 550.00	\$ 622.68	\$ 72.68	
Encargado de Costos y Presupuestos	3	\$ 700.00	\$ 622.68		\$ 77.32
Encargado de Compras	3	\$ 700.00	\$ 622.68		\$ 77.32
Topógrafo de la Sección de Diseño	3	\$ 600.00	\$ 622.68	\$ 22.68	
Topógrafo de la Sección de Supervisión	3	\$ 600.00	\$ 622.68	\$ 22.68	
Promotor Social de la Sección de Desarrollo Urbano	2	\$ 600.00	\$ 529.54		\$ 70.46
Promotor Social de la Sección de Desarrollo Rural	2	\$ 600.00	\$ 529.54		\$ 70.46
Promotor de Cobros	2	\$ 500.00	\$ 529.54	\$ 29.54	
Coordinador de Sección de Servicios Generales	1	\$ 350.00	\$ 436.40	\$ 86.40	

#### Grado 5: Puestos ejecutivos

Puesto	Puntuación (X)	Salario actual (Y)	Salario propuesto (Nivelación)	Sub valuado	Sobre valuado
Jefe de Unidad Jurídica	4	\$1,850.00	\$ 1,722.67		\$ 127.33
Jefe de Unidad de Planificación y Estudio	4	\$1,797.00	\$ 1,722.67		\$ 74.33
Jefe de Unidad de Relaciones Públicas	4	\$1,666.00	\$ 1,722.67	\$ 56.67	

Jefe de Proyecto de Desarrollo Económico	4	\$1,590.00	\$ 1,722.67	\$ 132.67	
Jefe de Unidad de Informática	4	\$1,543.00	\$ 1,722.67	\$ 179.67	
Sub-Jefe de Unidad Jurídica	3	\$1,598.00	\$ 1,538.35		\$ 59.65
Jefe del Departamento Financiero	3	\$1,600.00	\$ 1,538.35		\$ 61.65
Jefe del Departamento Administrativo	3	\$1,650.00	\$ 1,538.35		\$ 111.65
Jefe del Departamento de Promoción Social	3	\$1,578.00	\$ 1,538.35		\$ 39.65
Administrador de Proyecto Casa de las Artesanías	2	\$1,412.00	\$ 1,354.04		\$ 57.96
Administrador de Proyecto Centro de Investigación, Capacitación y Producción	2	\$1,253.00	\$ 1,354.04	\$ 101.04	
Administrador de Red	1	\$1,260.00	\$ 1,169.72		\$ 90.28
Administrador de Base de Datos	1	\$1,270.00	\$ 1,169.72		\$ 100.28
Administrador de Operaciones y Soporte	1	\$ 917.00	\$ 1,169.72	\$ 252.72	

Cuadros elaborados por equipo investigador